

# L'évaluation des enseignements à l'université

1) Congédiement Statu quo



2) Insatisfait Satisfait Très satisfait



3) Rencontre et discussion Soutien et encadrement Amélioration de l'enseignement



## Et aussi

- L'UdeM malade de Synchro
- Difficiles négociations à McGill
- Le CTI à la défense des travailleurs (im)migrants
- Nomination du recteur : un processus contesté



## RÉDACTRICE EN CHEF

FRANÇOISE MIQUET

## COLLABORATRICES ET COLLABORATEURS

ALAIN DENEALT, AUDE JIMENEZ,  
FRÉDÉRIC KANTOROWSKI, FLORENCE LEBEAU,  
DAVID LEWIS, LOÏC MALHAIRE  
ET CAROLE YEROCHEWSKI

## RÉVISION ET CORRECTION D'ÉPREUVES

LOUISE LETENDRE

## GRAPHISME ET

## GESTION DE L'IMPRESSION

NGO STUDIOS INC.

## DISTRIBUTION

SCCCUM  
3060, BOUL. ÉDOUARD-MONTPETIT  
C.P. 6128, SUCC. CENTRE-VILLE  
MONTRÉAL (QUÉBEC) H3C 3J7

## IMPRESSION

PRODUCTION JG

TÉL. : 514 343 -7766  
TÉLÉC. : 514 343-5759

WWW.SCCUM.UMONTREAL.CA  
COURRIEL: SCCUM@MONTREAL.CA



## ÉDITOS

Ce que les chargé(e)s de cours doivent au syndicalisme  
L'évaluation, un mal nécessaire ?

3  
3



## VIE UNIVERSITAIRE

L'UdeM malade de Synchro

4



## DOSSIER : L'ÉVALUATION DES ENSEIGNEMENTS À L'UNIVERSITÉ

L'évaluation des prestations d'enseignement à l'UdeM

5

Comment se déroule l'évaluation dans nos classes ?

6

NBI : changement de paradigme dans l'article 12

7

« L'évaluation, parce qu'elle est importante, peut faire des  
dommages terribles. »

8

L'évaluation sous pression

11



## VIE UNIVERSITAIRE

Rectorat : un processus de nomination contesté

12

Étudiants atteints du trouble d'hyperactivité : comment les aider ?

13



## MOUVEMENT SYNDICAL

Difficiles négociations à McGill

14



## RECENSION DE LIVRE

Chronique d'une grève violemment réprimée

15



## POLITIQUE ET SOCIÉTÉ

Le CTI à la défense des travailleuses et des travailleurs (im)migrants

16



## LA CHRONIQUE D'ALAIN DENEALT

Enseignants, enseignantes ! De quelle subjectivité politique  
sommes-nous capables ?

18

## OYEZ ! OYEZ !



## Santé et sécurité au travail

Votre Comité santé et sécurité au travail (CSST) prépare un sondage  
sur ce thème important. Vous le recevrez sous peu.

Votre participation sera essentielle en vue de l'amélioration  
des conditions de travail des chargé(e)s de cours !



## Ce que les chargé(e)s de cours doivent au syndicalisme

par FRÉDÉRIC KANTOROWSKI

**Vous avez sans doute remarqué que le discours antisyndical se porte bien par les temps qui courent...**

Rien de bien neuf, me direz-vous, mais nombre de signes importants témoignent d'un regain sur ce terrain. Il faut dire que ce que la commission Charbonneau dévoile de la culture syndicale qui sévit dans certains milieux n'aide vraiment pas la cause. Toutefois, commission ou pas, l'antisindicalisme a des racines bien plus profondes, et le gouvernement conservateur nous en a donné un bel exemple avec la Loi C-377. Récemment, le *Huffington Post* résumait ainsi la chose : « Le son des tambours est de plus en plus perceptible : le Parti conservateur a bel et bien déclaré la guerre aux syndicats. L'idée de rendre leurs cotisations facultatives et leurs états financiers obligatoires n'est plus un tabou. » (Soulignons que le SCCUM livre ses états financiers depuis belle lurette.)

### Aux États-Unis, une tout autre situation

Si l'autocritique constitue un exercice vital, une mise en perspective dans le contexte actuel est tout aussi nécessaire. À cet égard, il n'est pas mauvais de se questionner sur ce que le syndicalisme a apporté aux chargés de cours. La comparaison avec nos voisins du Sud est à cet égard très instructive en ce qu'elle nous donne une bonne idée de ce que serait notre situation si la majorité des enseignants à statut précaire n'étaient pas syndiqués.

Parlons d'argent : dans un marché majoritairement non syndiqué, combien gagne un enseignant à statut précaire au pays de l'Oncle Sam ? Selon la Coalition on the Academic Workforce (CAW), le salaire médian pour une charge de cours était de 2 700 dollars en 2010. Au Québec, où la très grande majorité des chargés de cours est syndiquée, il tourne autour de 8 000 dollars, et dépasse parfois 9 000 dollars. Bien sûr, certains enseignants pigistes de Harvard gagnent de belles galettes... Mais, pour la vaste majorité de ces enseignants, la réalité est tout autre. Même en relativisant leur situation en raison de la valeur du dollar américain et du coût de la vie, il reste que la situation n'est pas rose pour ces enseignants à statut précaire, qui forment environ 70 % du personnel enseignant. L'augmentation continue de cette proportion au cours des dernières années a

d'ailleurs contribué au fort mouvement de syndicalisation maintenant enclenché dans les universités américaines...

### McGill à la traîne

Au Québec, l'Université McGill constitue une exception très instructive au chapitre des salaires. En effet, cet établissement, qui caracole au sommet des classements internationaux, est aussi réputé pour son antisindicalisme. Si bien que, jusqu'à récemment, le salaire d'un enseignant à statut précaire y avoisinait 5 000 dollars. Ayant eu vent du mouvement de syndicalisation en cours chez ses enseignants, l'Université a augmenté le salaire à 6 000 \$, espérant ainsi stopper le mouvement, puis à 7 200 \$<sup>1</sup>. La manœuvre n'a pas fonctionné. Ces enseignants sont maintenant syndiqués depuis 2011 et négocient en ce moment – non sans difficultés – un premier contrat. Dans ce processus de syndicalisation, sans même avoir signé leur première convention, les enseignants ont déjà gagné quelque chose. Je vous invite d'ailleurs à visionner la vidéo qui se trouve à <http://vimeo.com/76718183>.

### Ne pas tenir pour acquis... les acquis !

N'allez pas en conclure que le salaire des chargés de cours québécois est pour autant toujours équitable : il ne l'est pas lorsqu'on le compare à ce que gagne un professeur pour la portion de sa tâche dévolue à l'enseignement. Voilà des années que plusieurs syndicats réclament un rattrapage à ce chapitre. Quoi qu'il en soit, on peut conclure que la syndicalisation au Québec a indéniablement permis d'obtenir de meilleurs salaires, sans compter des conditions de travail supérieures à celles de nos voisins non syndiqués. ■

1. À ce sujet, voir l'article « Difficiles négociations à McGill », en page 14.

## L'évaluation, un mal nécessaire ?

par SYLVAIN MAROIS\*

**L'évaluation, comme tous les aspects de la vie des chargé(e)s de cours, préoccupe notre centrale syndicale. Extraits d'un texte de Sylvain Marois, vice-président de la FNEEQ, en phase avec les articles d'Alain Deneault et de Carole Yerochewski (voir notre dossier « L'évaluation des enseignements à l'université »).**

Si l'objectif avoué de l'évaluation est l'amélioration et la recherche constante d'une qualité croissante, les effets pervers sont de plus en plus documentés. À cet égard, on constate que si la mise en place de mécanismes d'assurance-qualité n'a rien de négatif en soi, la manière d'évaluer un service ou un produit risque d'en toucher l'essence profonde, c'est-à-dire, la raison d'être et les buts mêmes de ce service ou produit. [...]

Comment évaluer quelque chose d'aussi complexe que l'enseignement ? Fonction, mais aussi action, l'enseignement est, à la base, une relation humaine et interpersonnelle qui fait appel à tout un éventail, voire à une constellation, des éléments les plus abstraits et subtils de la communication humaine. [...] Si « apprendre est un acte volontaire », comme le dit Léo Buscaglia, comment donc évaluer un tel acte ? Si un tel outil de mesure existait, est-ce que l'enseignant serait neutre et le mieux placé pour l'utiliser sur ses étudiants... et vice versa ?

La question de l'évaluation de l'enseignement et des enseignants se pose de plus en plus, et ce, partout dans le monde. Le but, avoué ou non, est l'assurance qualité. Pour améliorer la qualité de l'éducation, soit. Mais aussi pour que les payeurs de taxes en aient vraiment pour leur argent, pour qu'ils puissent choisir la « meilleure » école ou université parmi un palmarès « scientifique », pour assurer à ces mêmes contribuables que leurs enfants fréquentent la « crème de la crème » des établissements scolaires des environs, bref, pour « orienter » le choix des parents et des étudiants adultes. ■



\* Sylvain Marois est chargé de cours à l'Université Laval. Il a été élu vice-président de la FNEEQ (Fédération nationale des enseignantes et enseignants du Québec) en juin 2012.



# L'UdeM malade de SYNCHRO

par FRANÇOISE MIQUET

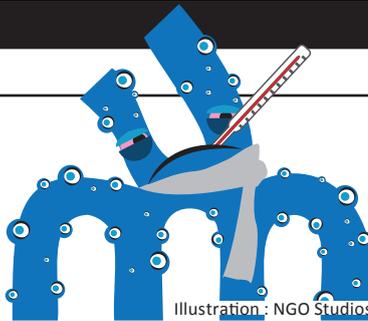


Illustration : NGO Studios

**La simple mention du mot « Synchro » donne des maux de tête à une bonne partie de la communauté udémienne, des employés de soutien aux responsables administratifs. Retour sur une catastrophe à lent déploiement.**

Des chargé(e)s de cours qui reçoivent une paie de 7,50 \$, tandis que d'autres se voient créditer 4 230 \$. Des dossiers d'étudiants centralisés, mais inaccessibles. Des techniciens débordés qui ne répondent ni aux courriels ni aux messages téléphoniques. Des listes d'employés qui disparaissent. Des groupes-cours dont le nombre d'étudiants change comme par magie. Et aussi, des employés épuisés et surmenés qui partent en congé de maladie, remplacés par d'autres qui devront réapprendre un système dysfonctionnel...

Mais où donc s'est produit ce terrible gâchis ? Dans un petit pays émergent dont les institutions publiques sont à la solde de l'oligarchie locale, qui cherche à se remplir les poches plutôt qu'à faire des choix dictés par le bien commun ?

Vous n'y êtes pas ! Ce triste scénario prend place dans la « meilleure université francophone du Canada », en Amérique du Nord, dans un monde où les technologies informatiques sont généralement accessibles et relativement peu onéreuses. Comment a-t-on pu en arriver là ?

## Besoin réel, mais mauvais choix

Il est clair qu'avant l'arrivée de Synchro, en juillet 2012, il devenait urgent de moderniser un système informatique tentaculaire (environ 300 systèmes différents), obsolète et en proie à de nombreuses pannes. Après un appel d'offres, l'entreprise Oracle a été retenue, et on a acquis la version Campus Solution du progiciel PeopleSoft.

Les déploiements successifs des différents volets ont subi des retards et un certain nombre de bogues, mais, en mai 2012, l'administration affirmait que la plupart de ces problèmes avaient été résolus. La mise en œuvre des volets restants devait s'échelonner jusqu'à décembre 2013. Or, de nombreux dysfonctionnements subsistent alors et continuent de rendre la vie impossible aux employés de soutien.

Lors d'un point sur Synchro présenté devant l'assemblée universitaire en mai 2013, l'administration a invoqué la complexité structurelle de l'Université pour justifier sa

décision de faire affaire avec une entreprise commerciale au lieu de monter un système « maison ». Or, parmi les éléments qui ont posé problème lors du déploiement, nous a-t-on dit le 13 mai, il y a la nécessité d'adapter le progiciel de gestion aux particularités de la langue française...

Oui, vous avez bien lu ! Lors du choix du fournisseur, personne n'a prévu qu'il faudrait tenir compte de la langue française pour certaines modalités techniques, dont la mise en place s'est avérée compliquée et onéreuse. Et ce n'est pas tout : personne ne s'est demandé comment se déroulerait la communication entre les techniciens francophones qui effectuaient à Montréal la mise en œuvre du système et les techniciens d'Oracle, une entreprise américaine. Dans ce domaine, connaître en détails la terminologie informatique en anglais va de soi, mais communiquer en anglais par téléphone pour tenter de régler des problèmes multiples et complexes en situation d'urgence est autrement plus compliqué.

Comment la décision a-t-elle été prise ? Pour en connaître les détails, un membre

## QUELQUES EXEMPLES DE DYSFONCTIONNEMENTS PERSISTANTS

- Au SCCCUM, une dizaine de listes ne sont pas disponibles, notamment celles des membres à la retraite, et les listes en général ne sont pas à jour.
- Les employés perdent encore de nombreuses heures à s'adapter au système.
- Le système n'est pas encore adapté aux exigences particulières de certains cours.
- Du côté étudiant : certains noms ne figurent pas sur les listes des groupes-cours.
- À l'automne, on rapporte un délai de 6 semaines pour être réadmis dans un programme.

Ces problèmes nous ont été relatés par des personnes provenant de diverses facultés qui ont tenu à conserver l'anonymat.

## DES COÛTS EXORBITANTS

- Acquisition du progiciel Campus Solution : 6,2 M\$
- Coût prévu de la mise en œuvre : 52,7 M\$
- Coût réévalué (ce qui comprend le fonctionnement du Centre Synchro de l'UdeM, qui emploie encore des centaines de salariés actuellement) : 84,7 M\$
- Coût annuel prévu pour la maintenance de Synchro : 1,2 M\$

Ces chiffres datent de mai 2013 et sont susceptibles d'avoir augmenté.

de l'assemblée universitaire a déposé une demande d'information en vertu de la Loi sur l'accès à l'information, mais l'Université lui a opposé une fin de non-recevoir.

Par ailleurs, de toute évidence, au vu du « cauchemar » (mot souvent entendu) que vivent les employés de soutien et certains responsables de programme, on a omis de consulter au préalable les principaux intéressés, c'est-à-dire les usagers de Synchro, celles et ceux qui assurent chaque jour les opérations de l'Université...

## Manque de transparence et de collégialité

Autrement dit, la communauté du campus de l'Université de Montréal n'a pas participé à une décision de la plus haute importance qui touche tous ses membres. De plus, il n'y a pas moyen de savoir quels sont les critères qui ont guidé le choix du soumissionnaire, dont nous voici dépendants pour des décennies et qui crée, en ces temps de disette, un dépassement de millions de dollars dans un budget déjà considérable au départ.

Nous sommes prisonniers d'un système qui exige que nous nous adaptions à lui, alors que ce système devrait, au contraire, être à notre service. Voilà qui est révélateur d'un certain mépris de la « haute direction » pour les gestes quotidiens des travailleurs.

Outre le manque de transparence et de collégialité manifeste lors de la prise de décision, pareille attitude est le reflet d'une vision de gestion *top-down*, c'est-à-dire « du haut vers le bas », suivant une perspective hiérarchique et non participative.

Espérons que la haute direction, qui a admis certaines erreurs – le recteur a tenu à présenter ses excuses devant l'assemblée du 13 mai 2013 – en tire des leçons qu'elle pourra mettre à profit au moment de prendre d'autres décisions majeures.

# L'évaluation des enseignements à l'université

L'évaluation rythme la vie des enseignants universitaires. Dans ce dossier, nous l'abordons dans le contexte de l'Université de Montréal, mais aussi dans un contexte plus large, celui de l'entreprise, dont le modèle tend à pénétrer la sphère publique.

## L'évaluation des prestations d'enseignement à l'UdeM

par FRANÇOISE MIQUET

Quelle est l'origine du processus d'évaluation des enseignements de l'UdeM et comment se déroule-t-il ? Voici ce que nous en dit Frédéric Lapointe, conseiller en évaluation au Service de soutien aux enseignements (SSE).

### Fondements : une vision multidimensionnelle des prestations d'enseignement

Le système d'évaluation que nous connaissons à l'UdeM repose sur le travail effectué à partir des années 1970 par Huguette Bernard, aujourd'hui professeure à la retraite du Département d'administration et de fondements de l'éducation, qui a publié un ouvrage sur le sujet en 2011<sup>1</sup>. Elle s'est appuyée essentiellement sur les travaux de Marsh et Feldman, en particulier pour ce qui touche une vision multidimensionnelle de la qualité des prestations d'enseignement.

### Politique de l'UdeM : nous avons accès à notre dossier d'évaluation

La politique de l'Université de Montréal<sup>2</sup>, qui a exactement 40 ans (elle date de février 1974), recommande « que chaque professeur [il n'y avait pas encore de chargé(e)s de cours, ndlr] ait accès à son dossier d'évaluation, atteste annuellement qu'il en a pris connaissance et puisse y ajouter toutes pièces qu'il juge utiles ».

En voici les deux principes directeurs :

- L'évaluation doit avoir la portée la plus générale possible ; c'est pourquoi presque tous les cours donnés sont sujets à une évaluation des prestations ;
- Elle concerne uniquement les prestations d'enseignement, c'est-à-dire ce qui relève de la personne évaluée, et ne porte donc pas sur le programme, sur le contexte<sup>3</sup> ou encore sur l'engagement des étudiants, etc.

### Questionnaires : mêmes fondements théoriques, près de 100 modèles différents

Selon la politique, chaque unité est responsable de l'évaluation en son sein. Il existe actuellement une centaine de questionnaires différents (mais quatre seulement pour la FEP<sup>4</sup>),

dont certains sont en cours de révision. On tend actuellement à procéder à une refonte des questionnaires par type d'enseignement plutôt que par unité d'embauche (p. ex. : le questionnaire P2 est destiné à un petit groupe d'étudiants du deuxième cycle).

### Confidentialité du traitement des données

Le système de traitement des données est passé en 2006 de la DGTIC<sup>5</sup> au Service de soutien à l'enseignement (SSE), qui travaille à l'intégrer au système Omnivox. Le BEEPE effectue la lecture optique, la compilation et l'archivage dans une base de données de plus de 200 000 feuilles réponses par an. Les employés qui manipulent les documents ne peuvent pas voir les noms des enseignants, identifiés par des codes qui ne sont pas leur numéro d'employé.

Les rapports produits, généralement mis sous enveloppe individuelle scellée, sont transmis au département, qui conserve la copie sans les commentaires ainsi que les rapports d'ensemble et dépose, sans les ouvrir, les enveloppes dans les casiers des enseignant(e)s, ou les leur expédie par la poste.

### Traitement des commentaires

Tout se fait dans les bureaux du BEEPE : des employés contractuels recrutés pour cette tâche retranscrivent les commentaires et en éliminent certains, le plus souvent en raison de leur caractère insultant ou blessant – moins de 1 % du total. Seuls les enseignant(e)s reçoivent les commentaires, qui sont conservés dans la base de données du BEEPE pendant au moins cinq ans. La direction du département de l'enseignant n'y a pas accès.

### Comité sur l'évaluation des enseignements

Le Comité institutionnel sur l'évaluation de l'enseignement (CIEE) « supervise le processus

### L'ÉVALUATION EN LIGNE : PAS SOUHAITABLE, SELON LE SCCUM

L'UdeM pratique l'évaluation en ligne dans quelques unités. À notre connaissance, elle n'envisage pas de généraliser cet exercice pour le moment.

Le SCCUM s'est penché sur la question il y a quelques années, notamment à la lumière de l'expérience menée à l'UQAM. Le conseil syndical s'est alors prononcé contre cette pratique pour les raisons suivantes :

- Les conditions de rigueur et de concentration requises ne sont pas assurées lorsque l'exercice est réalisé n'importe où, à n'importe quel moment ;
- Malgré les codes d'accès, il n'y a pas de garantie que c'est bien la personne concernée qui remplit le questionnaire ou encore que cela ne se fait pas en groupe, avec l'émulation et les influences que cela peut entraîner ;
- L'évaluation n'étant plus obligatoire, il est à craindre que seuls les étudiants les plus critiques se donnent la peine de remplir le questionnaire, parfois pour se défouler, comme on le voit sur les sites du type « Rate Your Teacher ».

d'évaluation de l'enseignement à l'Université de Montréal avec l'objectif de veiller au maintien des normes de qualité et des standards éthiques les plus élevés pour l'ensemble des activités d'évaluation de l'enseignement » et d'en valider les procédures et les instruments.

Pour en savoir plus, consulter le site du BEEPE : [www.beepe.umontreal.ca](http://www.beepe.umontreal.ca)

1. Comment évaluer, améliorer, valoriser l'enseignement supérieur ? Guide pratique à l'usage des professeurs, cadres dirigeants, responsables pédagogiques, Bruxelles, éd. De Boeck, 2011, 360 p.
2. Voir le site du BEEPE à [www.beepe.umontreal.ca/documents/PolitiqueEvaluation.pdf](http://www.beepe.umontreal.ca/documents/PolitiqueEvaluation.pdf)
3. Les « fiches de variables contextuelles » jouent ce rôle. Voir les résultats de notre sondage en page 6.
4. Faculté de l'éducation permanente
5. Direction générale des technologies de l'information et de la communication.

# Comment se déroule l'évaluation dans nos classes ?

Le 13 décembre dernier, nous vous faisons parvenir un sondage sur le déroulement de l'évaluation statutaire de l'enseignement dans vos classes. En date du 29 janvier dernier, 330 personnes y avaient répondu<sup>1</sup>. Voici ce qui en ressort.

## Annouer à l'avance la tenue de l'évaluation : une bonne note pour l'UdeM

À cet égard, l'UdeM gagne des points : en effet, parmi les 326<sup>2</sup> réponses reçues, 298 personnes (91,41 %) avaient été prévenues à l'avance de la tenue dans leur cours d'une activité d'évaluation. Les enseignant(e)s peuvent alors prévoir des activités qui ne souffriront pas trop d'une interruption qui peut prendre jusqu'à une demi-heure du cours. Quoi de pire que de voir un examen ou un moment de grâce interrompu par une séance d'évaluation !

## Neutralité des conditions de l'évaluation : pas toujours assurée

Qui supervise l'évaluation statutaire de la fin du trimestre ? Normalement, la personne qui s'occupe de cette opération délicate ne doit avoir avec l'enseignant(e) aucune relation susceptible de nuire à la neutralité souhaitée.

Or, on constate que parmi les 306 répondants à cette question, seulement 74 ont reçu la visite d'une personne de l'extérieur (du moins, d'après leurs impressions), soit près du quart des répondants (24,18 %). Un tiers des répondants a reçu la visite d'un étudiant de l'UdeM (34,31 %) et un autre tiers a vu l'activité confiée à un de leurs propres étudiants (33%). **Plus problématique, 26 chargé(e)s de cours ont dû s'occuper de leur propre séance d'évaluation (8,5 %), dont 22 se le sont fait demander par leur unité.** De plus, dix répondants ont dû rapporter eux-mêmes les documents au secrétariat de leur unité.

Un(e) chargé(e) de cours ne devrait pas avoir à tenir sa propre séance d'évaluation de l'enseignement. Quant à la prise en charge de cet exercice par des étudiants, surtout ceux de la classe concernée, on est en droit de se demander si cette façon de faire permet d'assurer le climat de respect et de neutralité souhaité.

## La fiche de variables contextuelles, élément important trop souvent méconnu

La fiche de variables contextuelles est un formulaire sur lequel on indique notamment le délai entre l'attribution et le début du cours, le nombre de fois qu'on l'a donné et les difficultés rencontrées.

On peut y préciser si on a apporté des changements par rapport au cours précédent, ainsi que tout autre élément pouvant avoir influé d'une façon ou d'une autre sur l'enseignement durant le trimestre : nombre d'étudiants, composition du groupe, cas particuliers, circonstances personnelles... Or, plus de la moitié des répondants (180 contre 141) semblent ne pas en connaître l'existence. Il est d'autant plus important d'avoir rempli les fiches de variables contextuelles dans le cas où l'évaluation révélerait des critiques et entraînerait une intervention de la direction (notamment, en période de probation).

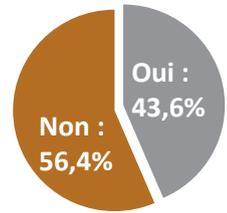
De même, des 141 qui ont reçu cette fiche, 25 seulement disent avoir pu en conserver un exemplaire. Le hic, c'est que, plusieurs mois plus tard, quand on reçoit son rapport d'évaluation, on ne se souvient pas nécessairement des circonstances exactes ou encore de ce que l'on a écrit ! Il y a donc des progrès à faire en ce qui concerne la remise systématique de la fiche de variables contextuelles et le fait que l'enseignant(e) puisse en garder un exemplaire.

## Peu de commentaires négatifs sur la démarche elle-même...

Plus du tiers des répondants (118, soit 35,75 %) ont rempli la partie « Commentaires » de notre sondage. Parmi eux, 47 ont écrit « Pas de commentaires » ou ont tenu des propos non critiques, et huit se sont déclarés satisfaits.

Parmi les commentaires critiques, seulement cinq remettent en question l'existence même de l'évaluation statutaire des enseignements, ce qui est peu. De même, seulement cinq répondants critiquent le questionnaire lui-même sur certaines questions à ajouter

La majorité des chargé(e)s de cours ne reçoivent pas la fiche de variables contextuelles.



ou à changer, mais pas sur l'ensemble.

Par ailleurs, deux personnes critiquent l'anonymat des étudiants, trois se sentent mal informées et sept disent qu'elles souhaitent une mise en contexte de leur enseignement ou pouvoir faire une autoévaluation.

Quant à la méthode elle-même, elle suscite 19 critiques. Sont mentionnés : l'influence des notes, la date à laquelle devrait avoir lieu l'évaluation (les opinions divergent), la formation préalable des étudiants ou des techniciens chargés de l'opération, la nécessité qu'une personne de l'extérieur dirige la séance et la façon dont les commentaires sont triés. Deux répondants soulignent le malaise de l'enseignant(e) qui attend dans le couloir.

## ... mais des modalités qui laissent parfois à désirer

Au chapitre des dysfonctionnements, les 18 commentaires portent notamment sur des enveloppes de questionnaires qui restent ouvertes (2), des étudiants qui se consultent ou qui sont laissés sans surveillance (3), des techniciens qui traitent plusieurs groupes à la fois (3), et des évaluations qui n'ont pas lieu (2).

À la question portant spécifiquement sur l'attitude des personnes chargées de l'évaluation, 34 répondants se disent satisfaits, tandis que seulement huit émettent des critiques allant du manque de professionnalisme (questionnaires oubliés sur les tables, gestion de plusieurs classes en même temps) au manque de politesse (« manque de décorum », entrer sans frapper), en passant par l'incapacité à faire régner le silence (des étudiants qui discutent, se concertent) et une attitude expéditive. Une seule personne parle d'une attitude « arrogante et irrespectueuse ». FM ■

1. À titre de comparaison, 453 personnes ont répondu au sondage sur la rémunération des chargés de cours et 234 à celui sur l'utilisation des TIC en classe.

2. Certains participants n'ont pas répondu à toutes les questions.

# NBI : changement de paradigme dans l'article 12

**Le premier sujet de discussion de la négociation basée sur les intérêts (NBI<sup>1</sup>) était l'article 12 de la convention collective, qui porte sur l'évaluation et la probation. Le SCCUM a obtenu des gains substantiels.**

Depuis septembre dernier, le Syndicat est en NBI en vue de la reconduction de la convention collective des chargé(e)s de cours. Le premier dossier abordé – l'évaluation et la probation, d'une part, et le rôle de l'évaluation des enseignements de fin de trimestre, d'autre part – se solde par un changement de philosophie qui sera enchâssé dans la convention collective.

## Probation : accompagner et appuyer le ou la chargé(e) de cours

Auparavant, il arrivait souvent que la probation soit repoussée indéfiniment, laissant de nouveaux membres dans l'incertitude. À cet égard, le SCCUM a obtenu, en novembre 2013, la probation de facto de 170 chargés de cours dont le dossier était en suspens depuis une période qui dépassait de beaucoup les délais prescrits.

Par ailleurs, l'unité d'embauche sollicitait un dossier de probation pour chacun des cours enseignés sans fournir un encadrement approprié. Désormais, la démarche de probation sera accompagnée : des rencontres seront prévues chaque trimestre avec le directeur ou la directrice, afin de faire le point sur l'évolution de la prestation d'enseignement du chargé de cours et de l'aider à cheminer en lui donnant de la rétroaction au fur et à mesure et, au besoin, le soutenir par des mesures adaptées.

À partir du moment où la personne aura obtenu sa probation, elle sera déclarée compétente, ce qui signifie que d'éventuels problèmes associés à la qualité de l'enseignement ne devraient pas remettre en question de facto cette compétence.

## Évaluation trimestrielle des enseignements : aider au lieu de sanctionner

Le changement majeur consiste à éliminer la pratique d'évaluation en cours d'emploi. Auparavant, une note jugée insuffisante à l'évaluation entraînait souvent une convocation qui, au mieux, créait un malaise, et au pire, une mise en danger de l'enseignant(e). L'évaluation en cours d'emploi était effectuée par un comité formé de professeurs de l'assemblée départementale.

L'approche formative, qui vise l'amélioration de l'enseignement, est dorénavant privilégiée : désormais – et ce sera enchâssé dans la convention collective –, le département sera tenu de fournir des outils et un appui pour que la personne puisse pallier ses insuffisances et ce, dans un esprit de soutien, puisque la probation a confirmé sa compétence.

Toute mesure de soutien doit faire l'objet d'une entente entre le(la) chargé(e) de cours et sa direction. En cas de désaccord, un comité de soutien pédagogique fera une recommandation appropriée. Voilà qui assainira

## CE QUI SERA BIENTÔT CHOSE DU PASSÉ

### Une convocation qui fragilise au lieu d'aider...

« Depuis quelque temps, on constate un phénomène qui se répand, relaté en décembre dernier Marie-Hélène Larouche, conseillère à la convention collective du SCCUM. Dans certains départements, avant même d'apprendre qu'ils ont eu une "mauvaise évaluation" de la part de leurs étudiants, des chargé(e)s de cours sont convoqué(e)s par leur direction et placé(e)s en situation d'échec. C'est-à-dire qu'au lieu de leur présenter les points problématiques et d'en discuter avec eux en vue d'établir une stratégie d'amélioration, on leur fait des reproches et on leur demande de redresser la barre, sous peine de renvoi. C'est inacceptable ! » En effet, cette approche disciplinaire et brutale a pour conséquence de fragiliser l'enseignant, alors qu'il a besoin de mobiliser sa confiance en lui pour faire face aux constats négatifs et de mettre toute son énergie à y remédier.

« C'est loin d'être une pratique généralisée, précisait Marie-Hélène Larouche. Cependant, dans certaines unités, il semble y avoir une tendance à tenter de "se débarrasser" de certains chargés de cours sous prétexte d'évaluations jugées insuffisantes, alors que le motif réel est autre. Bien entendu, le syndicat réagit, enquête et soutient ses membres. »

grandement les relations intra-départementales.

Le comité de négociation est heureux d'être parvenu à cette entente avec la direction de l'UdeM, qui doit maintenant être soumise à l'Assemblée générale prévue le 13 mars prochain.

Le défi pour l'Université sera de le mettre en application dans l'ensemble des départements. **FM**

1. Voir aussi nos explications dans les deux numéros précédents du *Quorum* : [www.sccum.umontreal.ca](http://www.sccum.umontreal.ca)

## NE PAS CONFONDRE ÉVALUATION DES ENSEIGNEMENTS ET RÉTROACTION EN COURS DE TRIMESTRE

L'évaluation qui a lieu à la fin de chaque trimestre est statutaire, c'est-à-dire obligatoire.

La rétroaction en cours de trimestre, que recommande le service de soutien à l'enseignement (SSE), est une démarche « volontaire, réfléchie et souple » qui permet à l'enseignant(e) de rajuster le tir sur certains aspects de son enseignement pendant le trimestre où cette rétroaction est effectuée.

En clair, cela signifie que votre accord est nécessaire, et que vous devez demeurer le maître d'œuvre de cette démarche, qui vise des résultats constructifs pour toutes les parties.

Pour en savoir plus, consultez notre dossier sur ce sujet paru dans le numéro du *Quorum* de l'automne 2012 : [http://www.sccum.umontreal.ca/Info-SCCUM/LE-QUORUM\\_2012\\_A.pdf](http://www.sccum.umontreal.ca/Info-SCCUM/LE-QUORUM_2012_A.pdf)

Entrevue avec Rollande Montsion, auteure de *Les patrons mangeurs de chair*

## L'évaluation, parce qu'elle est importante, peut faire des dommages terribles.

propos recueillis par ALAIN DENEULT

**LE QUORUM** – Vous écrivez, dans votre livre *Les Patrons mangeurs de chair* : « Bien que très personnelle, l'évaluation n'en relève pas moins du domaine public, car, quoi qu'on en dise, elle n'a rien de confidentiel. Les cancre d'une classe sont connus de tous et, dans une entreprise, tout le monde sait qui a obtenu une promotion ou un gros boni. La réussite ou l'échec importe tellement dans notre vie en société qu'avec l'évaluation, c'est toute la personne qu'on juge. Les effets d'une évaluation faite par un mangeur de chair, dans une organisation infestée, sont par le fait même particulièrement dévastateurs, et plus souvent qu'on le croit ». Considérant cela, de manière générale, en quoi l'évaluation reste-t-elle souhaitable dans une organisation ?

ROLLANDE MONTSION – L'évaluation est le moyen le plus performant dont on puisse se doter pour faire progresser quelqu'un et pour rendre une organisation productive, en termes de qualité, de service et d'innovation. Si on utilise l'évaluation correctement et dans cette optique-là, c'est l'outil par excellence de motivation et de développement. Si les gens sont motivés et qu'ils se développent, ils vont continuer à progresser, ils seront enthousiastes, ils ne se reposeront pas sur leurs lauriers et l'ensemble de l'organisation va en bénéficier. C'est pourquoi il faut toujours prévoir une façon d'évaluer les gens.

**LE QUORUM** – Vous êtes pourtant critique en ce qui concerne plusieurs modes d'évaluation. Ceux-ci conviennent aux patrons que vous désignez dans le titre de votre livre comme « mangeurs de chair ». Que redoutez-vous à cet égard ?

R. M. – L'évaluation, parce qu'elle est importante, peut faire des dommages terribles si cet outil est utilisé de façon inadéquate, quand les critères qu'on privilégie ne sont pas les bons ou quand les personnes qu'on choisit pour évaluer les employés sont incompetentes. On arrive alors à un résultat contraire à l'objectif. Ainsi, on démoralise les personnes évaluées et on perd sa crédibilité en tant que patron ou responsable. Quand, à répétition dans une organisation, quelle qu'elle soit, on évalue des individus et que l'on donne des récompenses (la permanence, un boni, une promotion, des formations particulières...) d'une manière qui est, de façon récurrente,

**L'évaluation, parce qu'elle est importante, peut faire des dommages terribles si cet outil est utilisé de façon inadéquate, quand les critères qu'on privilégie ne sont pas les bons ou quand les personnes qu'on choisit pour évaluer les employés sont incompetentes.**

jugée par les membres du personnel comme n'étant pas adéquate, c'est toute la hiérarchie, et donc, l'organisation elle-même, qui perd sa crédibilité. C'est alors beaucoup plus démoralisant pour l'ensemble que si c'est un patron parmi d'autres qui suscite de l'insatisfaction. Quand un système d'évaluation relève de toute une organisation, que les critères se révèlent tout à fait inappropriés et qu'ils se trouvent appliqués bêtement par des gestionnaires incompetents, on démoralise tout le monde et on rend médiocre absolument toute l'organisation.

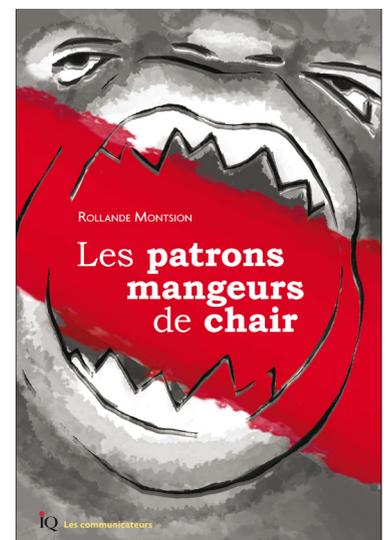
**LE QUORUM** – Vous dites qu'une évaluation peut autant se laisser définir par des formes très arrêtées d'observation que par une tape dans le dos. Peut-on alors vraiment établir une théorie de l'évaluation, et l'évaluation devrait-elle justement être soumise à une théorie ?

R. M. – Je répondrai spontanément : non. Pas que je sois contre les théories, mais parce que j'ai toujours été une rebelle. Dans tout ▶



Photo fournie par Rollande Montsion

Formée en musique et en histoire, Rollande Montsion a une longue feuille de route à titre de gestionnaire. Elle a été sous-ministre adjointe au ministère du Revenu du Québec pendant plus de sept ans, avant de cofonder l'actuel groupe en gestion de ressources humaines h2m. Auparavant, elle a notamment agi à titre de vice-présidente et vérificatrice générale à Hydro-Québec, directrice générale de la Vérification et des examens spéciaux au Bureau du vérificateur général du Canada, conseillère principale en développement organisationnel au bureau de l'Orateur de la Chambre des Communes, et chef de service à la Direction des langues officielles de la Commission de la fonction publique.



En 2011, elle a fait paraître, aux éditions Isabelle Quentin, le livre *Les Patrons mangeurs de chair*.



## Il vaut mieux avoir une façon d'évaluer qui inclut plusieurs théories sur les retombées de l'évaluation sur la motivation.

► ce qui concerne la gestion des personnes, quand arrive le moment de l'évaluation, s'il n'y a pas, dans les théories et les systèmes d'évaluation, de place assez grande pour des critères non objectifs, comme les ententes relationnelles entre les personnes, si tout doit être observable ou conforme à des critères restreints, je craindrais alors que la théorie fasse plus de tort que si l'évaluation n'existait tout simplement pas. Il vaut mieux avoir une façon d'évaluer qui inclut plusieurs théories sur les retombées de l'évaluation sur la motivation et le reste, que d'en avoir une seule et unique, et se dire que l'évaluation ne devrait pas consister en des approches trop précises...

**LE QUORUM** – Les exemples que vous retenez dans votre livre concernent des employés qui entretiennent un lien fréquent, voire quotidien, avec leur patron. Or, les enseignants à l'Université sont des professionnels qui, traditionnellement, agissent en solitaires et ont beaucoup de latitude. On peut, comme « chargé de cours », ne pratiquement jamais rencontrer ses collègues ou sa direction, et jouir d'une autonomie très grande dans sa salle de classe. Comment, par rapport à un corps de métier comme celui-là, voyez-vous l'enjeu de l'évaluation ?

R. M. – La réponse me semble facile. Quel est le rôle d'un prof ? C'est de faire apprendre. Donc, un bon prof, un prof dont l'évaluation serait satisfaisante (il ne s'agit pas là de donner des notes !), est un professeur qui lui-même cherche constamment à apprendre. On le voit clairement : si on a un prof qui ne répète pas ses cours, qui est à jour dans son sujet, qui est enthousiaste, qui fait apprendre des choses à ses étudiants... si, lorsque ses étudiants sortent de sa classe, ils n'ont pas fait que mémoriser des choses qu'ils auraient pu trouver seuls dans des livres, s'ils ont appris à penser et à devenir critiques, etc., alors, on a affaire à un bon professeur. Et j'ajoute : si ce prof-là est plus critique que moins, plutôt insatisfait de l'ordre des choses, du moins peu porté à se montrer complaisant face à la réalité (le genre qui dit toujours : tout est beau, tout va bien tout le temps)... Ces points doivent faire partie de l'entretien ou des rencontres que

S'ils ont appris à penser et à devenir critiques, etc., alors, on a affaire à un bon professeur. Et j'ajoute: si ce prof-là est plus critique que moins, plutôt insatisfait de l'ordre des choses, du moins peu porté à se montrer complaisant face à la réalité (le genre qui dit toujours : tout est beau, tout va bien tout le temps)... Ces points doivent faire partie de l'entretien ou des rencontres que la direction pourrait avoir avec le professeur dans le cadre d'une véritable évaluation. C'est davantage dans la relation que les choses se jouent pour s'assurer que les gens évoluent et font évoluer les étudiants.

la direction pourrait avoir avec le professeur dans le cadre d'une véritable évaluation. C'est davantage dans la relation que les choses se jouent pour s'assurer que les gens évoluent et font évoluer les étudiants.

**LE QUORUM** – Dans quelle mesure croyez-vous que les personnes évaluées doivent participer à l'élaboration des critères d'évaluation dont elles font l'objet ? Pour éviter que l'évaluation soit strictement une affaire hiérarchique ?

R. M. – Il y a plusieurs théories sur ces questions. On se demandait, dans mon temps, si les employés devaient évaluer les patrons, ou les clients leurs fournisseurs... Moi, comme patron, je devais prendre en compte le système d'évaluation de l'organisation et fixer des objectifs à des employés. J'estimais qu'il me fallait, pour ce faire, le point de vue des employés. L'enjeu : fixer des objectifs ambitieux, mais réalistes. J'ai toujours voulu avoir le son de cloche de mes employés, même si cela n'était pas une considération obligatoire dans mon organisation. Celle-ci n'exigeait pas que, comme patronne, je me tourne vers les employés pour établir les objectifs. Je l'ai toujours fait parce que, pour moi, une évaluation adéquate et complète devait compter sur cet apport. J'ai aussi toujours

voulu adapter les objectifs aux personnes à qui je m'adressais (s'agissait-il de débutants, de gens aguerris...) pour établir l'écart entre le point A de départ et le point B auquel arriver. Du moment que j'avais rencontré la personne, je n'avais pas besoin d'échelle abstraite pour savoir, par exemple, combien de gens avaient été servis dans tel laps de temps... L'idée, c'est de réfléchir à la qualité globale de ce qu'on fait et aux progrès que l'on accomplit.

**LE QUORUM** – Une évaluation abusive est donc une évaluation qui ne fait aucune part à l'intuition et à une forme de sympathie élémentaire...

R. M. – ... qui ne fait aucune part à une relation franche et respectueuse du développement de la personne. Elle n'est pas seulement dans l'organisation pour faire un job, cette personne qu'on évalue. Oui, elle est là pour ça, mais soi-même, en tant que patron, on a pour responsabilité que cette personne-là s'épanouisse, qu'elle se développe, qu'elle soit meilleure qu'avant, après être passée chez soi. Et cette part de la responsabilité du patron relève de l'aspect subjectif et relationnel de l'évaluation.



# L'évaluation sous pression

par CAROLE YEROCHEWSKI

**La finalité des diverses procédures d'évaluation est elle-même en train d'être revue pour inscrire les universités dans un monde de concurrence. Place à l'économie du savoir ?**

Comment se fait-il que l'évaluation d'une prestation d'enseignement à la fin d'une session puisse déboucher sur le renvoi d'un chargé de cours, alors qu'elle est censée être un moyen d'améliorer la pratique ? En 2001, le rapport du Groupe de suivi sur l'évaluation de l'enseignement (nommé par l'assemblée universitaire de l'UdeM) souligne que cette évaluation ne devrait pas faire partie de l'évaluation statutaire, qui vise la probation pour une ou un chargé de cours, à moins qu'elle ou il n'ait explicitement proposé de l'y adjoindre<sup>1</sup>. Constatant par ailleurs que l'on a tendance à confondre les deux types d'évaluation, le rapport recommande, d'une part, de soumettre toutes les prestations d'enseignement-cours aux évaluations de fin de session – et non d'en écarter les cours donnés par les professeurs après qu'ils aient été promus –, et d'autre part, de distinguer la rétroaction en cours de trimestre – qui est facultative – de l'évaluation statutaire de la prestation d'enseignement effectuée en fin de trimestre, et aussi, de l'évaluation réalisée à des fins de probation, cette dernière n'étant pas effectuée par les étudiants, mais par l'administration.

## Souscrire aux normes internationales pour soutenir la concurrence

À l'Université de Montréal, le discours sur l'évaluation a toutefois évolué. Plutôt que de porter attention aux méthodologies et à leurs usages, le protocole adopté en 2011 concernant l'Évaluation périodique des programmes d'études se préoccupe plutôt d'atteindre ou de maintenir des normes et des standards de qualité reconnus sur le plan national et international, et d'introduire un processus d'évaluation externe<sup>2</sup> en plus de l'auto-évaluation. Entre ces deux périodes, il y a eu l'instauration des processus d'assurance-qualité dans les universités et les cégeps. Cette démarche est illustrée dans un document publié par le CIRANO intitulé *Les universités québécoises et l'assurance-qualité*, rédigé par l'économiste Robert Lacroix, ancien recteur de l'UdeM, et le sociologue Louis Maheu, qui reprennent le discours sur l'université de l'excellence et l'économie du

**Plutôt que de porter attention aux méthodologies d'évaluation et à leurs usages, le protocole adopté en 2011 concernant l'Évaluation périodique des programmes d'études se préoccupe plutôt d'atteindre ou de maintenir des normes et des standards de qualité reconnus sur le plan national et international.**

savoir<sup>3</sup>. Ainsi, l'évaluation doit se mettre au service des processus de normalisation destinés à assurer ou à entretenir la concurrence – à l'échelle nationale et internationale – entre les universités, notamment pour attirer des fonds de recherche d'entreprises et des étudiants étrangers.

Peut-on être contre la vertu ? En quoi consiste cette démarche parée du nom séduisant d'« assurance-qualité » qui est en train de remodeler non seulement la façon dont on utilise les évaluations – mettant les individus sous haute pression (voir l'entrevue avec Rollande Montsion en pages 8 et 9) –, mais aussi le fonctionnement de services publics, comme l'enseignement ou encore la santé ?

## Le lien entre l'assurance-qualité et la méthode Lean

L'assurance-qualité et son corollaire, la certification, sont issus des réorganisations de la production effectuées par les grandes entreprises qui recherchent une augmentation de la valeur ajoutée. C'est la méthode Lean – ou « production maigre » – inspirée des méthodes japonaises et notamment du toyotisme, qui s'est traduite par l'externalisation de tout ce qui ne représente pas le cœur de métier de la firme et par la multiplication du recours aux sous-traitants. Ceux-ci peuvent, paradoxalement, se voir confier la réalisation d'éléments clés du produit final, comme des parties de moteur dans l'industrie automobile ; le « cœur de métier » est un concept à géométrie variable, la logique qui le sous-tend étant



## Les enjeux des méthodologies et des critères

Les méthodologies, qu'elles soient destinées à effectuer une recherche ou à évaluer, ont toujours fait l'objet de controverses, puisqu'elles sont en quelque sorte constitutives des théories choisies pour étudier l'objet. Elles n'ont donc rien de neutre. L'une des illustrations les plus éclairantes nous est fournie par les modalités d'évaluation des thérapies : elles partent des postulats des théories comportementalistes – axées sur les résultats – pour évaluer les pratiques psychanalytiques, qui ne croient pas à la résolution des symptômes (les résultats), mais à la capacité du sujet à les « gérer » en faisant émerger à la conscience les conflits qui en sont la source. Évidemment, les évaluations concluent à la supériorité des thérapies comportementalistes, preuve, s'il en est, que ce qui est considéré comme du savoir est objet de conflits – ce que les méthodes d'éducation populaire ont d'ailleurs depuis longtemps compris.

Autre enjeu : celui du choix des critères d'évaluation. Dans le cadre des politiques néolibérales, qui favorisent la gestion par les résultats puisqu'il s'agit d'obtenir des produits échangeables sur le marché, on met de l'avant des critères quantitatifs et non qualitatifs, par exemple, dans l'enseignement et la recherche, le taux de publications et de citations par des pairs, etc. Simples et de bon sens, de tels critères conduisent aussi à l'absurdité : à ce compte, des théories comme celle sur la mémoire de l'eau, qui a provoqué de nombreuses réactions critiques dans la communauté scientifique, auraient une très bonne évaluation, tandis que l'on ne rééditerait plus des ouvrages effectuant un réel apport en connaissances, tel *L'interprétation des rêves* de Freud, qui fut très peu vendu au cours des premières années.

essentiellement celle du profit. Parallèlement, pour que la grande entreprise garde la maîtrise d'œuvre tout en réduisant ses coûts par la mise en concurrence des fournisseurs, ces derniers sont tenus de prouver qu'ils ▶

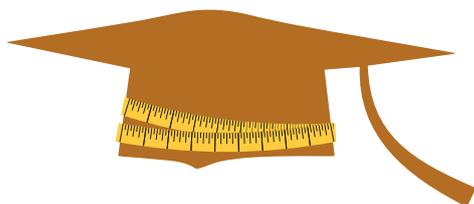


Illustration : NGO Studios

ont adopté des standards normalisés de production (par l'intermédiaire de la certification), garantissant ainsi au donneur d'ordres que les pièces achetées sont de qualité. Le processus s'étend aux services aux entreprises (développement et maintenance des logiciels, etc.). Il revient aux sous-traitants de se débrouiller pour assurer aux meilleurs prix de tels standards tout en réalisant des profits, ce qui les pousse à reporter sur d'autres sous-traitants une partie des tâches, et ainsi de suite...

### Des experts externes issus de la grande entreprise

C'est l'esprit de cette logique qui domine à présent dans le secteur public au nom de la modernisation, ou « nouveau management public » : elle consiste à reprendre les méthodes du privé lucratif dans la gestion des administrations étatiques ; l'enjeu, pour l'éducation, ne consiste pas tant à multiplier les sous-traitants qu'à obtenir, notamment de la part des cégeps et des universités, des services standardisés dont la valeur peut dès lors être quantifiée, pour attirer ainsi des clients disséminés aux quatre coins de la planète. Comme il est difficile de contrôler la façon dont un être humain donne son cours, ladite « démarche qualité » porte sur le choix des programmes et de la recherche, leur relation avec les occasions de profit des entreprises (appelées « besoins ») et les processus d'évaluation. À ce titre, on introduit, dans les organes de gestion des universités, des représentants dits « de la société civile » qui sont en fait le plus souvent des dirigeants de grandes entreprises, et on ajoute à la phase d'auto-évaluation une évaluation externe, le tout pour faire preuve de bonne « gouvernance » – un terme qui permet de ne plus s'interroger sur les finalités d'une action mais seulement sur la façon de la gérer, et de faire appel à ce titre à des experts présentés comme neutres ou objectifs, alors que toute gestion est le résultat de conflits de visions et de pouvoirs, négociés ou pas<sup>4</sup>. Ainsi, le Protocole 2011 de l'UdeM indique : « Les experts externes assurent une évaluation objective du programme, grâce à leur crédibilité et à une compétence reconnue dans la discipline ». Comme si les compé-

tences reconnues dans une discipline n'étaient pas elles-mêmes sujettes à controverse (par exemple, en économie, entre les tenants d'une orthodoxie qui consiste à libérer les forces du marché et les hétérodoxes qui prônent leur régulation institutionnelle). En outre, il s'avère souvent qu'une grande partie des évaluateurs externes ne sont même pas qualifiés dans le domaine évalué.

**Ce que l'on fabrique et vend ainsi, c'est la réputation, une « marque de commerce » ; cela n'a pas de rapport avec la qualité académique de l'enseignement.**

### Pourquoi la mise en concurrence ne peut réguler la production et l'accès au bien commun

Autrement dit, pour obtenir cette mise en concurrence à l'échelle nationale et internationale, il faut surtout fournir la garantie que l'on s'assure de la prise en compte des intérêts économiques et le faire savoir par le recours à la publicité et au marketing. D'où la drôle d'évolution des dépenses universitaires (voir l'encadré « Sous financées, les universités ? » sur l'évolution des comptes des budgets des universités, qui fait état parallèlement des liens qui existent entre les membres du conseil d'administration de l'UdeM et le monde des affaires). Mais, comme le souligne l'IRIS, ce que l'on fabrique et vend ainsi, c'est la réputation, une « marque de commerce » ; cela n'a pas de rapport avec la qualité académique de l'enseignement<sup>5</sup>. Les départements de l'UdeM qui ont déjà dû consacrer du temps à mettre en œuvre ces formules standards d'évaluation qui ne tiennent pas compte de leur spécificité ont pu l'expérimenter.

### L'étudiant comme individu entrepreneur de lui-même

L'éducation ou la santé – ce secteur étant de plus en plus soumis, au Québec, à la méthode Lean – ne sont toutefois pas des marchandises, mais des biens communs, dont la délivrance ne peut être soumise aux lois du marché, notamment parce que celui-ci génère, par essence, des inégalités d'accès. On peut d'ailleurs s'interroger sur la clientèle étudiante que visent ces universités dites « d'excellence », capable de payer des frais

de scolarité de plus en plus élevés ou de choisir ses études comme une entreprise calcule son rendement sur investissement. On débouche ainsi sur l'idée d'un individu entrepreneur de lui-même, au fondement d'une conception néolibérale de l'employabilité, où celle-ci n'est plus une responsabilité collective (de l'État, des entreprises, des syndicats et des travailleurs), mais une sorte de compétence individuelle consistant à savoir gérer son propre « capital humain » – autre notion plus que contestable. Le tout justifie la polarisation grandissante entre mauvais et bons emplois et revenus, comme si les diplômés étaient un repère objectif des compétences (et comme si les entreprises recrutaient au mieux des compétences disponibles).

Rien d'étonnant, dès lors, que les étudiants-clients puissent avoir un pouvoir sur le choix des enseignements et des enseignants comme dans le modèle promu par Robert Lacroix et Louis Maheu, celui du Royaume-Uni, où les étudiants peuvent déclencher une enquête s'ils s'estiment insatisfaits de la qualité. L'utilisation des résultats d'évaluation de prestations d'enseignement dans certaines unités comme prétexte pour « se débarasser » de chargés de cours peut être le signe de la pression à la marchandisation qui s'exerce par le déploiement actuel des différents processus d'évaluation. Une pression boulimique en temps et en argent parce qu'il faut multiplier les procédures et faire appel à des organismes coûteux, ce qui se traduit par des pertes de productivité pouvant atteindre « parfois plus de 20% »<sup>6</sup>. Sans compter le stress que cela crée. ■

1. L'évaluation des prestations d'enseignement fait partie des éléments du dossier de probation des chargés de cours (article 12 de la convention collective, que l'on peut consulter sur notre site: [www.scccum.umontreal.ca](http://www.scccum.umontreal.ca))
2. On peut consulter ces deux documents sur la page des services de soutien à l'enseignement : (<http://sse.umontreal.ca/evaluation/index.html>, entrée évaluation).
3. Ce document se trouve à l'adresse suivante : <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2012DT-02.pdf>
4. Voir l'essai intitulé *Gouvernance – Le management totalitaire*, par A. Deneault (Lux éditeur, 2012).
5. Voir le rapport de recherche sur *Les mécanismes d'assurance-qualité dans l'enseignement supérieur*, par Éric Martin et Maxime Ouellet (novembre 2012, <http://www.iris-recherche.qc.ca/publications/les-mecanismes-dassurance-qualite>).
6. Extrait de *La folie évaluation – Les nouvelles fabriques de la servitude* (p.18), par A. Abelhauser, R. Gori et M.-J. Sauret, Montréal, Mille et une nuits, 2011.



## Rectorat : un processus de nomination contesté

par FRANÇOISE MIQUET ET FRÉDÉRIC KANTOROWSKI

**Les résultats des consultations en vue de la nomination du recteur ont été dévoilés le 24 février. Ce jour-là, certaines associations étudiantes ont fait grève. Comment se positionne le SCCUM ?**

Le poste de recteur de l'Université de Montréal n'est pas un poste électif. C'est le Conseil de l'Université (CU), en bonne partie formé de personnes extérieures à l'institution, qui « exerce tous les droits de l'Université et tous les pouvoirs nécessaires à son administration et à son développement » et qui nomme le recteur ou la rectrice. Les consultations ne jouent, comme leur nom l'indique, qu'un rôle consultatif.

### Une nomination décidée par un groupe en bonne partie externe

Le conseil de l'Université, présidé par la chancelière, Louise Roy, compte 23 membres, dont le recteur, qui est membre d'office. Outre les directeurs de HEC Montréal et de Polytechnique, il compte des professeurs et des administrateurs de sociétés. Cinq des membres sont nommés par l'assemblée universitaire, dont seulement un(e) chargé(e) de cours.

### Un rapprochement avec la communauté...

Guy Breton s'adresse régulièrement à la communauté udémienne par des messages Web. Le printemps dernier, il a tenu les « rencontres du recteur ». Le 30 janvier, dans le cadre de l'Avant-Sommet sur l'enseignement supérieur, il a organisé un colloque autour des questions « En quoi l'UdeM offre-t-elle une contribution particulière à la société québécoise ? » et « Sur quels atouts doit-elle ancrer son développement futur ? », plutôt que de poser les questions plus larges qui s'imposaient sur le devenir des universités, questions qui ont été exprimées de toute façon. Nous avons fait un compte-rendu de ce colloque <sup>1</sup> d'où ressortait, de façon assez unanime entre les divers groupes présents, un constat : le manque de collégialité de la direction de l'Université de Montréal <sup>2</sup>.

### ... mais un manque de collégialité qui se reflète dans le processus de nomination

L'instance démocratique la plus représentative de l'ensemble des groupes de l'Université de Montréal est l'assemblée universitaire (AU). Composée de membres de toute la communauté, elle se réunit chaque mois et on y débat de divers sujets tels que,

récemment, le projet de loi 60.

Par ailleurs, le comité de consultation pour la nomination du recteur a tenu des audiences les 13, 14, 15 et 16 janvier. Les présentations devaient se restreindre à 15 minutes. Ceux qui le souhaitaient étaient également invités à déposer un document écrit auprès de ce comité, que préside la chancelière de l'Université.

### Le conseil exécutif du SCCUM en désaccord avec le processus de nomination actuel

Il n'y a pas que la FAECUM (voir encadré) qui est en désaccord avec le processus de nomination. Un regroupement de syndicats du campus de l'UdeM, incluant le SCCUM, a envoyé une lettre conjointe demandant au ministre de l'Éducation que soit préparé un projet de loi visant à modifier le processus de nomination actuel, lequel, par l'absence de réelle consultation, ne produit pas de résultat apte à représenter la vision de la communauté dans son ensemble.

Par ailleurs, le conseil exécutif du SCCUM a choisi de ne pas participer aux audiences, mais plutôt de faire parvenir à la chancelière un mémorandum critique : « Nous estimons donc que le processus doit être modifié afin que la nomination du recteur reflète la vision de l'ensemble de la communauté de l'Université de Montréal », y écrivons-nous notamment.

### Bilan du recteur sortant : des plus et des moins

Nous avons également saisi l'occasion pour souligner certains aspects positifs et d'autres négatifs du premier mandat de Guy Breton. Parmi les aspects positifs, outre la présence désormais avérée des chargés de cours dans le discours institutionnel, le SCCUM a salué « une nette amélioration des relations de travail avec l'Université dans le cadre de ce rectorat [...], facteur important dans notre volonté de collaborer à une résolution des problèmes, ce qui nous a d'ailleurs menés au processus en cours de négociation raisonnée ». La nouvelle préoccupation environnementale de l'UdeM, qui semble clairement aller au-delà des bonnes intentions, est également appréciée.

Parmi les aspects négatifs, outre Synchron



Photo : Université de Montréal

(voir notre article en page 4), le SCCUM a déploré la décision de faire intervenir l'escouade anti-émeute sur le campus dans le cadre de la grève étudiante de 2012, ce qui est indigne d'une institution publique d'enseignement et pour laquelle, contrairement à ce qui s'est produit à la suite des lourds dysfonctionnements de Synchron, aucun regret n'a été manifesté par la direction.

Autre aspect qui préoccupe le SCCUM tout comme notre fédération, la FNEEQ<sup>3</sup> : le virage « entrepreneurial » de l'Université, qui suscite une forte augmentation de la taille des groupes-cours et qui, par ailleurs, pourrait amener une perspective d'évaluation de la pertinence de certains programmes en fonction de leur rentabilité.



1. Voir *Le Quorum* – Hiver 2013

[http://www.sccum.umontreal.ca/Info-SCCUM/LE-QUORUM\\_2013\\_H.pdf](http://www.sccum.umontreal.ca/Info-SCCUM/LE-QUORUM_2013_H.pdf)

2. Pour en savoir plus :

<http://secretariatgeneral.umontreal.ca/gouvernance/conseil-de-luniversite/liste-des-membres/>

3. Fédération nationale des enseignants et enseignantes du Québec

### LA FAECUM DEMANDE LA DÉMISSION DU RECTEUR

En octobre 2012, à la suite de la désastreuse intervention policière du 8 août, le congrès de la Fédération des associations étudiantes de l'UdeM a donné à la FAECUM le mandat de demander la démission de Guy Breton.

Le 24 février 2014, jour auquel a été annoncée la reconduction du mandat du recteur, une manifestation s'est déroulée sous le slogan : « Le 24 février, on reprend la rue ».



## Étudiants atteints du trouble d'hyperactivité : comment les aider ?

par FLORENCE LEBEAU

Après notre dossier sur les nouveaux handicaps liés à l'apprentissage<sup>1</sup>, nous abordons ici la manière d'aider les étudiants aux prises avec des troubles déficitaires de l'attention (TDAH).

### QU'est-ce que le trouble déficitaire de l'attention avec ou sans hyperactivité ?

Le trouble déficitaire de l'attention avec ou sans hyperactivité est un problème neurologique qui se manifeste dès l'enfance sous forme d'inattention ou d'hyperactivité-impulsivité.

Le TDAH touche environ 5% des enfants, dont près de la moitié garderont des symptômes à l'âge adulte tels que les troubles cognitifs attentionnels (distractibilité, bougeotte des idées) et la désorganisation (difficulté à commencer et à terminer une tâche, éparpillement, difficulté avec la notion du temps). Environ 70% des personnes atteintes du TDAH présentent à la fois des symptômes d'inattention, d'hyperactivité et d'impulsivité. Les autres ont de la difficulté à organiser leurs idées; elles sont lunatiques, distraites, perdues dans leurs pensées, et le diagnostic est souvent établi plus tard, les symptômes étant moins apparents pour l'entourage. Il est aussi fréquent que le TDAH soit associé à d'autres problèmes psychologiques tels que la dépression et les problèmes relationnels ou à des problèmes d'apprentissage comme la dyslexie<sup>2</sup>.

« Plus le dépistage et le pronostic sont précoces, plus le trouble peut être contrôlé en ce qui a trait à l'inattention et même réduit en ce qui a trait à l'impulsivité et à l'hyperactivité », affirme Dania Ramirez, psychologue au SAE-CESAR<sup>3</sup>.

### Les besoins des étudiants

Les études collégiales et universitaires amènent les étudiants à prendre davantage leur apprentissage en charge dans un contexte d'horaires variés propice à la désorganisation.

« Pour réussir à l'université, un étudiant doit faire appel à plusieurs habiletés cognitives de haut niveau : la rétroaction, l'auto-évaluation, l'initiative, l'organisation, la planification des objectifs et des apprentissages. Il doit développer sa pensée conceptuelle et critique. [...] Or, le TDAH affecte certaines de ces habiletés cognitives. » (Landry et Goupil, 2011).

« Les étudiants qui ont un TDAH sont moins méthodiques et autorégulent moins bien leurs émotions, leurs pensées, leurs comportements. Le niveau élevé de fébrilité et de stress qu'ils entretiennent ainsi peut nuire

aux apprentissages et compromettre leur réussite scolaire, ajoute Dania Ramirez. Ces étudiants ont une attention et une mémoire à court terme défaillantes. Ils ont donc besoin de consignes claires, de calme, d'ordre et de méthode afin de pouvoir s'organiser, demeurer attentifs et apprendre. »

### Quelques interventions pédagogiques recommandées aux enseignants<sup>4</sup>

#### Rencontres individuelles

- Favoriser le contact visuel ou sonore (en nommant la personne).
- Utiliser des phrases plutôt courtes.
- Encourager les messages écrits papier ou électroniques plutôt que verbaux.

#### En classe

- Établir clairement les attentes respectives en début de session et les répéter régulièrement (remise des travaux, examens...).
- Faire preuve de constance et de cohérence, et favoriser la régularité et la structuration à l'aide d'outils tels le mini-quizz, le journal de bord...
- Rendre le matériel et l'échéancier disponibles à l'avance, de préférence en version électronique, qui permet l'utilisation du service d'enregistrement audio (fourni par le SAE) des documents.
- Présenter le programme détaillé de chaque séance au début du cours.
- Communiquer la matière sur des fiches organisées et aérées.
- Aider à la prise de notes :
  - permettre l'utilisation du portable en classe (moyennant un engagement à en restreindre l'usage aux besoins du cours);
  - accueillir la personne chargée par le centre d'aide aux étudiants de prendre les notes en classe.
- Si l'étudiant(e) préfère enregistrer le cours afin de le réécouter à la maison, convenir de sa discrétion quant à l'usage ultérieur de cet enregistrement.

#### Travaux individuels

Aucune prolongation de temps n'est nécessaire lorsque les travaux écrits sont échelonnés sur une longue période et à faire à la maison.



Des travaux courts comportant des consignes et des échéances claires sont à privilégier.

### Travaux en équipe

L'étudiant(e) ayant un TDAH a tendance à s'éparpiller. On favorisera donc, dans la mesure du possible, un travail permettant la division des tâches et exigeant des rencontres régulières.

### Examens

- Les accommodements spécifiques seront nécessairement indiqués dans la lettre présentée par l'étudiant au début du trimestre.
- Dans certains cas, prévoir un local calme où la personne pourra être seule et utiliser des aides techniques telles des logiciels spécialisés, un dictionnaire électronique ou une enregistreuse numérique. Le surveillant se devra d'être discret.
- Favoriser les examens à réponses brèves.
- Dans le cas des examens à choix multiples, il est préférable de permettre à l'étudiant de répondre directement sur le questionnaire d'examen, afin d'éviter les erreurs d'inattention.
- Allouer en moyenne 50% de temps supplémentaire pour une dissertation, ou pour un examen écrit long ou exigeant une lecture préalable substantielle.

### Vers la conception universelle des apprentissages

Toutes ces interventions s'inscrivent encore dans l'approche traditionnelle individuelle. L'augmentation du ratio d'étudiants atteints d'un handicap ayant des effets sur la charge de travail des chargés de cours, on ne peut que souhaiter le développement d'interventions qui pourront s'inscrire dans l'optique d'une approche collective et davantage inclusive. C'est pourquoi *Le Quorum* suivra les réflexions du Comité Interordres sur la conception universelle des apprentissages et vous en fera part dans son prochain numéro. ■

1. Pour consulter *Le Quorum* – Automne 2013 : [www.scccum.umontreal.ca](http://www.scccum.umontreal.ca)
2. Source : centres d'aide aux étudiants de l'Université Laval
3. SAE : Service d'aide aux étudiants ; CESAR : Centre étudiant de soutien à la réussite.
4. Sources : centres d'aide aux étudiants de l'UdeM, de l'UQAM et de l'Université Laval, et des cégeps de Sainte-Foy et du Vieux Montréal.



# Difficiles négociations à McGill

par DAVID LEWIS

**L'Université McGill a beau être la plus ancienne à Montréal, ses chargé(e)s de cours viennent à peine de se syndiquer – plus de trois décennies après leurs collègues des deux grandes universités francophones. Retour sur une saga qui se poursuit.**

## Une démarche de longue haleine

En fait, au cours des dernières années, deux – voire trois – autres tentatives ont été effectuées, mais elles ont toutes été tuées dans l'œuf. Celle qui a permis la syndicalisation a été entreprise à l'automne 2010 par les « TA » (Teaching Assistants ou auxiliaires d'enseignement) de l'AGSEM (Association of Graduate Students Employed at McGill), un groupement syndical affilié à la FNEEQ-CSN depuis 1993. Cette campagne a duré près d'un an. McGill a d'ailleurs tenté d'entraver le processus, fournissant des listes périmées comportant une large variété de titres d'emplois et sur lesquelles figuraient même des personnes décédées. Malgré cela, à la grande surprise de l'Université, l'AGSEM, avec l'appui de la CSN et des partenaires de la FNEEQ, a obtenu un taux de signatures de cartes de plus de 50 %, rendant ainsi l'accréditation possible à la fin de l'été 2011.

Aujourd'hui, l'AGSEM est divisée en deux syndicats distincts, les auxiliaires d'enseignement (TA) et les surveillants d'examen ayant constitué leur propre syndicat. Celui des chargés de cours se nomme désormais le McGill Course Lecturers and Instructors Union (MCLIU). Malgré des craintes légitimes, cette dynamique interne n'a pas trop nui aux négociations.

## Impasse dans les négociations : l'inévitable conciliation

Le premier cahier de demandes syndicales a été approuvé en assemblée générale en décembre 2011 et pourtant, plus de deux ans plus tard, la première convention se fait toujours attendre – ce qui n'est pas surprenant, mais tout de même décevant.

Une première convention n'est jamais facile à négocier, surtout lorsqu'on part de presque rien, comme c'était le cas de nos collègues de McGill. En se comparant à ce qui se fait ailleurs au Québec, ceux-ci peuvent constater que la marche est relativement haute.

En 2013, un optimisme prudent a suivi l'arrivée de la nouvelle rectrice (*Principal*), mais après plus d'un an de négociations et

**Une première convention n'est jamais facile à négocier, surtout lorsqu'on part de presque rien, comme c'était le cas de nos collègues de McGill. En se comparant à ce qui se fait ailleurs au Québec, ceux-ci peuvent constater que la marche est relativement haute.**

l'impasse sur divers enjeux majeurs, le syndicat en arrive à la conclusion que la conciliation est devenue inévitable.

## Reconnaissance de l'ancienneté, attribution de cours et lien d'emploi : des enjeux de taille

Les conditions de travail dans cette institution qui se vante d'être « une des meilleures universités du monde » (page d'accueil, site web) restent difficiles et soumises à l'arbitraire. Voici les principaux enjeux présentement sur la table :

McGill ne veut pas reconnaître la totalité de l'ancienneté, alors que certain(e)s de ses chargé(e)s de cours y travaillent depuis des décennies. Prétextant qu'elle n'était pas en mesure d'obtenir l'information liée au passé, l'Université a d'abord proposé de comptabiliser l'ancienneté uniquement à partir de la signature de la convention, puis de la date d'accréditation. Depuis, elle a proposé de donner 15 points à tous ceux et celles qui pouvaient prouver avoir enseigné sans interruption de 2006 à 2011, une solution qui demeure insatisfaisante.

Par ailleurs, les deux parties s'entendent sur la création d'une banque de cours non offerts à l'affichage. Cependant, alors que partout ailleurs au Québec, il s'agit d'un pourcentage, McGill veut plutôt décider seule d'un nombre fixe de cours. Or, l'Université, en période de compressions, a récemment supprimé une centaine de cours à la Faculté



Illustration : NGO Studios

des arts. McGill voudrait aussi pouvoir créer une deuxième catégorie de cours dans laquelle elle pourrait inclure, à sa guise, n'importe quel cours. Enfin, elle voudrait avoir le privilège d'afficher de la manière qui lui conviendrait tous les cours qui n'auraient pas trouvé preneur au premier tour.

**McGill ne veut pas reconnaître la totalité de l'ancienneté, alors que certain(e)s de ses chargé(e)s de cours y travaillent depuis des décennies.**

McGill voudrait aussi pouvoir pénaliser les chargé(e)s de cours qui refusent des contrats en leur retirant un point au premier refus et l'entièreté de leurs points au second. De plus, ces mesures seraient applicables même si la postulation est effectuée avant que les horaires soient connus, imposant ainsi de possibles conflits d'horaires aux enseignants. En outre, McGill souhaite que le lien d'emploi, normalement de deux à trois ans, soit rompu après un an sans prestation de cours.

Le syndicat espérait signer la première convention avant la fin de l'année 2013. Mais, au début de 2014, de nombreux enjeux restent encore à régler, y compris celui des salaires, encore nettement en dessous de la moyenne des comparables, bien qu'ils soient passés de 5 000 à 7 200 dollars à la suite d'une hausse accordée récemment par l'Université dans l'espoir futile de contrecarrer le mouvement de syndicalisation.

Une offre globale a été déposée par le syndicat le 18 décembre. On ne peut que souhaiter à nos collègues de l'Université McGill qu'une convention soit signée le plus rapidement possible !



## Chronique d'une grève violemment réprimée

par CAROLE YEROCHEWSKI

La grève des « canalisiers » de Beauharnois, le conflit le plus meurtrier survenu au pays, ne fait pas partie de la grande histoire. *Du pain et du sang*<sup>1</sup> répare cet oubli.

Le 12 juin 1843, à Saint-Timothée, non loin de Montréal, l'armée réprime la révolte des constructeurs du canal de Beauharnois, qui font la grève pour obtenir un salaire décent. Bilan : vingt et un morts. *Du pain et du sang*<sup>1</sup>, écrit par l'historien-anthropologue Roland Viau<sup>2</sup>, chargé de cours à l'UdeM, resitue le contexte et les protagonistes de ce conflit de travail, « le plus sanglant de l'histoire de notre pays », écrit-il, mais pourtant faiblement documenté jusqu'ici. La négligence ou le peu d'intérêt que les grands de ce monde portent aux faits et gestes de ceux qui n'ont que leur sueur à vendre pour vivre se trouvent ainsi en partie réparés. Et ceux que les luttes de travailleurs intéressent y trouveront un écho aux débats actuels sur les nouvelles formes d'action collective et, en corollaire, sur la nécessité de rénover le syndicalisme. Les similitudes entre les conditions de travail et les luttes d'alors et celles d'aujourd'hui sont en effet nombreuses, même si on a du mal à imaginer, du moins aujourd'hui au Canada, qu'une mobilisation de travailleurs précaires ou de travailleurs étrangers temporaires sur-exploités<sup>3</sup> connaisse un tel dénouement.

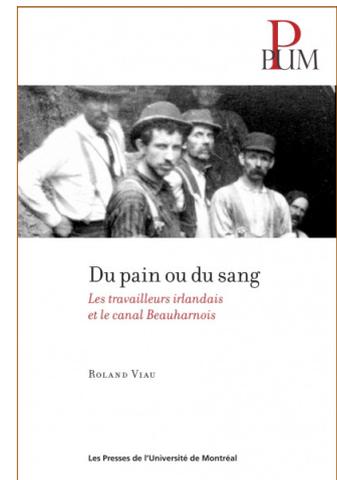
**Premier parallèle : la dégradation des conditions globales de vie qui résulte du transfert d'ouvrages publics à des entrepreneurs privés lucratifs.** Il se produit alors un abaissement du salaire des « canalisiers », comme les appelle Roland Viau en utilisant cet anglicisme visant à mettre en lumière la spécificité d'un labeur effectué à l'époque sans équipement et dans des conditions dangereuses. Cette sous-rémunération est couplée au fait de payer les canalisiers en bons échangeables dans les magasins des employeurs<sup>4</sup>, où tout est plus cher, et non plus en liquide comme le prévoyait la passation de contrats, ce qui permettait d'acheter des vivres à meilleur prix chez les fermiers locaux. Elle entraîne une sous-alimentation et des maladies — et même des morts parmi les enfants — et constituera le cœur des revendications des grévistes.

**Autre analogie : l'incrédulité, voire le mépris à l'égard de ces personnes que l'on croit incapables de s'organiser et d'être solidaires.** La grève des canalisiers est présentée par une presse aux ordres comme le fruit d'un

### Les similitudes entre les conditions de travail et les luttes d'alors et celles d'aujourd'hui sont en effet nombreuses.

complot : les travailleurs auraient été manipulés. Aujourd'hui, au-delà de ces anathèmes, il est fréquent d'entendre dire que les travailleurs précaires sont incapables de lutter, au lieu de s'interroger sur les limites des institutions existantes, dont celle du syndicalisme, lorsqu'il s'agit de protéger des travailleurs qui n'occupent pas des emplois permanents. Ce que l'on nie à ces travailleurs précaires, c'est leur capacité à « se questionner sur les origines des inégalités socioéconomiques » et à acquérir une compréhension commune au fondement d'une « identité de classe », comme le soulève l'auteur de *Du pain ou du sang* au sujet de ces canalisiers venus d'Irlande, travailleurs étrangers dont la culture était différente de celle des paysans francophones. Ceux-ci soutiendront pourtant leur cause, malgré les vols et « les problèmes occasionnés aux propriétés des cultivateurs » par la dégradation des conditions de travail et de vie. L'ouvrage permet donc de revisiter les fondements de l'action collective des travailleurs et l'entraide.

L'enquête a été menée à partir notamment de témoignages précieux collectés et conservés grâce à la mise sur pied d'une commission d'enquête publique. Réclamée par des citoyens animés d'un souci de justice sociale et effarés sans doute par l'attitude du magistrat qui, ce 12 juin 1843, donna l'ordre de tirer, elle recueillit des dépositions tant du côté des travailleurs que du patronat sur les événements et sur les conditions de travail et de vie qui avaient cours. L'auteur les examine comme un historien, mais aussi comme un anthropologue soucieux de restituer le sens des actions aux yeux de leurs protagonistes. Ainsi, la violence des grévistes qui menacent des patrons individuellement et leur façon de narguer les soldats « en leur pinçant le nez » sont, pour reprendre Charles Tilly, spécialiste des mouvements sociaux, « les seuls réper-



toires d'actions disponibles à l'époque pour exprimer leur colère ». Par cette posture, le chercheur évite de banaliser cette violence. En contrepoint, ceci nous invite à songer au chemin parcouru depuis, qu'illustre notamment la créativité dont ont fait preuve les étudiants lors du printemps érable : ils se sentaient parfaitement en droit de se réapproprier des formes artistiques pour crier qu'en terme de marchandisation du savoir, il y a « une ligne rouge » à ne pas dépasser<sup>5</sup>.

Le maintien de la solidarité après la répression amènera l'État canadien à ré-encadrer les pratiques des employeurs en les obligeant notamment à payer les salaires en argent. S'amorce ainsi le ré-encastrement du marché dans des règles sociales, culturelles et politiques, processus que Karl Polanyi analyse dans son ouvrage intitulé *La grande transformation*. Essentiel pour empêcher que la marchandisation du travail n'en vienne à laminer les conditions de vie, cet encastrement est à nouveau remis en question par le néolibéralisme. ■

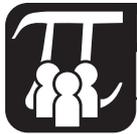
1. Publié aux PUM, cet ouvrage est la réédition revue et augmentée d'une publication à compte d'auteur aujourd'hui épuisée et intitulée *La sueur des autres – Les fils d'Erin et le canal Beauharnois*.

2. Voir le portrait publié dans *Le Quorum* de septembre 2011: [http://www.scccum.umontreal.ca/Info-SCCCUM/LE-QUORUM\\_2011\\_A.pdf](http://www.scccum.umontreal.ca/Info-SCCCUM/LE-QUORUM_2011_A.pdf) ou voir « Archives du *Quorum* » sur notre site : [www.scccum.umontreal.ca](http://www.scccum.umontreal.ca)

3. Non seulement la loi canadienne restreint les droits des travailleurs migrants temporaires, mais leur syndicalisation est, dans plusieurs provinces, frappée d'interdictions qui font l'objet de plusieurs recours juridiques. Au Québec, toutefois, la Commission des relations du travail a rendu un jugement favorable à une demande d'accréditation syndicale.

4. À noter qu'actuellement, des employeurs de travailleurs étrangers temporaires retirent de leur salaire le logement et la nourriture qu'il faut prendre chez eux.

5. L'exemple fait allusion à la ligne que formaient chaque matin sur les quais de métro des étudiants de l'UQAM vêtus d'un chandail rouge.



## Le CTI à la défense des travailleuses et des travailleurs (im)migrants

par LOÏC MALHAIRE\*

En 2000, un groupe montréalais composé de travailleurs, de militants, d'universitaires et de syndicalistes fondait le Centre des travailleuses et travailleurs immigrants (CTI-IWC), situé dans le quartier Côte-des-Neiges. Sa vocation : aider une population particulièrement fragilisée par des statuts précaires d'emploi et/ou d'immigration.

### Permanents ou temporaires : même précarité

Les travailleurs immigrants qui sont résidents permanents ou citoyens canadiens ainsi que les migrants temporaires connaissent des niveaux élevés de précarité et de pauvreté. Bien que très éduqués, les premiers demeurent très exposés à la déqualification professionnelle longtemps après leur arrivée. Pour leur part, les seconds, venus par le biais des divers programmes de travail temporaire (PTAS, PAFR, PTET et PTET-PS), obtiennent des statuts d'emploi et d'immigration qui supposent une discrimination systémique à leur égard en matière de droits et libertés, de droit du travail et d'accès à la protection sociale.

Dans ce contexte, il devenait urgent de créer de nouvelles manières de défendre les droits des immigrants et des migrants, qui sont particulièrement touchés par la précarisation et la pauvreté en emploi, le manque d'accès à une représentation collective, l'affaiblissement des protections sociales et la réorientation des politiques canadiennes d'immigration, majoritairement axées sur la migration temporaire depuis 2008 pour répondre aux besoins en main-d'œuvre d'entreprises canadiennes et qui aboutissent à une forme de « privatisation de l'immigration ». Les travailleurs qui ne sont pas natifs du Canada semblent donc être au cœur d'une stratégie globale de baisse des normes de travail, rendant leur défense impériorité pour l'ensemble de la main-d'œuvre canadienne.

Outre les différents services d'information juridique et d'éducation populaire qu'il offre aux individus, le CTI organise ses campagnes médiatiques et politiques autour de statuts de travail précaires, ce qui implique une mobilisation des travailleurs et leur appropriation de moyens pour lutter. Les deux campagnes en cours portent sur les programmes des travailleurs étrangers temporaires spécialisés et peu spécialisés (PTET-PS) et sur le travail temporaire d'agences de placement, qui constituent des exemples types du recours des

employeurs à une main-d'œuvre bon marché, flexible et rendue docile. Le recrutement est facilité et organisé par les gouvernements fédéral et provincial, le travail d'agence concurrençant « de l'intérieur » l'emploi salarié permanent, tandis que le travail migrant temporaire, ce marché de l'emploi parallèle qui fait intervenir des réseaux de recrutement internationaux, concurrence « de l'extérieur » le marché de l'emploi canadien.

**Le permis de travail restrictif interdit aux travailleurs de changer d'employeur, ce qui crée un rapport de subordination qui les décourage de se plaindre des abus subis au travail ou de recourir à une aide extérieure. Leur isolement géographique et social les empêche également d'accéder aux réseaux de solidarité.**

**Une aide particulière consacrée aux travailleurs migrants temporaires : l'ATTET**



La campagne sur les travailleurs migrants temporaires et la tentative de mobilisation de travailleurs réalisée par le Centre dans une quinzaine de lieux de travail au Québec a abouti, en 2013, à la création de l'Association des travailleuses et travailleurs étrangers temporaires (ATTET), qui est entièrement gérée par ces derniers. Or, les principaux enjeux et difficultés liés à leur mobilisation trouvent leur origine dans les règles et les conditions des programmes.

Le permis de travail restrictif interdit aux travailleurs de changer d'employeur, ce qui crée un rapport de subordination qui les dé-



courage de se plaindre des abus subis au travail ou de recourir à une aide extérieure. Leur isolement géographique et social les empêche également d'accéder aux réseaux de solidarité. Il faut donc les rencontrer discrètement, à l'extérieur de leurs lieux de travail et de vie, afin de ne pas les compromettre vis-à-vis de leur employeur. Enfin, la nature temporaire du travail grève aussi l'intérêt des travailleurs à se mobiliser pour une période limitée.

Toutefois, l'ATTET a réussi à mobiliser environ 100 travailleurs œuvrant dans plusieurs secteurs d'activité. Leur objectif : construire un discours collectif sur leur situation, identifier certains problèmes communs et formuler des revendications qui donnent lieu à des démarches de pression politique ou à certaines luttes sur des lieux de travail. ▶



### DES VICTOIRES SONT POSSIBLES

En 2011, une entreprise montréalaise de traduction de jeux vidéo qui avait embauché des testeurs linguistiques européens en vertu du programme Travailleurs étrangers temporaires qualifiés les congédiait tous. Son but : ouvrir ses portes dans une région du Québec où il serait plus simple de prouver une pénurie de main-d'œuvre à l'organisme Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC), afin d'obtenir l'autorisation d'embaucher davantage de travailleurs étrangers temporaires. Le CTI a accompagné le groupe de travailleurs qui avaient été congédiés afin qu'ils obtiennent leurs droits en matière d'assurance-emploi et qu'ils déposent une plainte auprès de la CNT pour licenciement collectif. Quelques mois plus tard, la Commission obligeait l'entreprise à verser les indemnités dues aux travailleurs, même si une partie d'entre eux étaient retournés dans leur pays.



### ► Unir les forces communautaires et syndicales autour des travailleurs d'agences

L'Association des travailleuses et travailleurs temporaires d'agences de placement (ATTAP) a été créée en 2012. Les travailleurs d'agences, qui connaissent une grande instabilité sur le plan de l'emploi, une disparité de traitement avec les travailleurs permanents, une entrave à l'emploi permanent, un risque élevé d'accidents au travail et de nombreux obstacles à la syndicalisation, sont aussi confrontés à l'incapacité du Code du travail canadien d'encadrer la relation tripartite de travail qui comprend le travailleur, l'agence de placement et l'entreprise cliente. Par conséquent, la responsabilité de l'employeur dépend de la manière dont est configuré le lien d'emploi sur chaque lieu de travail, ce qui disperse considérablement les énergies déployées dans les luttes collectives et en rend l'issue très incertaine.



Dans ce contexte, l'ATTAP fait actuellement une tentative de mobilisation sur un lieu de travail en partenariat avec un syndicat, afin de profiter de forces complémentaires : le syndicat possède un certain pouvoir de négociation, des moyens importants et une puissance d'action relativement forte qui semble toutefois limitée pour rejoindre certaines formes de travail atypique et précaire, n'ayant que difficilement accès à ces travailleurs. De son côté, l'ATTAP bénéficie d'une expertise de terrain pour ce qui est de la situation des travailleurs et de la manière de les mobiliser, mais connaît certaines limites dans ses moyens et n'a pas le pouvoir politique nécessaire pour transformer ces acquis en changements d'envergure.

Les orientations étant définies conjointement à chaque étape du projet, l'un des défis

**La participation des travailleurs est rendue très difficile par la crainte qu'ils ont de perdre leur emploi dans l'entreprise et de ne pas être rappelé par l'agence, car des congédiements arbitraires de travailleurs qui osent se plaindre de leurs conditions de travail surviennent régulièrement.**

majeurs consiste à établir une vision commune entre les travailleurs, l'ATTAP et le syndicat, chacun possédant sa propre culture. Il faut donc partir des besoins des travailleurs pour organiser la mobilisation.

La participation des travailleurs est rendue très difficile par la crainte qu'ils ont de per-



#### LE RECOURS PERMANENT D'UNE SOCIÉTÉ AU TRAVAIL TEMPORAIRE

Une entreprise commerciale canadienne dont le bénéfice net s'élevait à plusieurs dizaines de millions de dollars en 2013 a recours de façon permanente à une grande majorité de travailleurs d'agences, notamment sur deux plateformes de distribution qui embauchent 400 travailleurs loués par six agences et payés au salaire minimum. Or, malgré des conditions de travail dangereuses, les superviseurs refusent systématiquement l'accès à la CSST aux travailleurs qui se blessent, à qui on demande alors de repartir chez eux en taxi. Les cadences de travail augmentent régulièrement et les équipes sont mises en concurrence pour l'obtention des heures de travail, certains ne travaillant parfois que 20 ou 25 heures par semaine. Lorsque des travailleurs posent des questions sur leurs droits, l'entreprise et les agences se renvoient mutuellement la responsabilité. Nombre de travailleurs rencontrés sont diplômés en ingénierie, en mathématiques, en gestion, en administration ou en droit. Enfin, la racialisation du travail ne fait aucun doute, quand on voit des entrepôts qui engagent majoritairement des ressortissants africains et haïtiens pour le travail de manutention, des Maghrébins comme superviseurs et des Canadiens natifs pour les tâches administratives.

dre leur emploi dans l'entreprise et de ne pas être rappelé par l'agence, car des congédiements arbitraires de personnes qui osent se plaindre de leurs conditions de travail surviennent régulièrement. Par ailleurs, les niveaux de révolte et de motivation à l'égard de l'engagement collectif diffèrent, selon que l'on est résident permanent et hautement diplômé ou réfugié en attente de la résidence et non diplômé. Enfin, l'extrême mobilité des travailleurs, qui peuvent changer de lieu de travail du jour au lendemain, rend leur mobilisation très difficile. L'ATTAP compte aujourd'hui 125 membres qui participent régulièrement à des ateliers portant sur les normes du travail et sur les droits de la CSST ; ces travailleurs aident à déterminer les difficultés auxquelles ils sont confrontés au travail, afin que l'on puisse formuler des revendications spécifiques et définir les orientations qui permettront de développer un rapport de force futur.

La plupart du temps, la situation des travailleurs immigrants et migrants temporaires échappe au syndicalisme, mais le CTI aide ces derniers à s'organiser collectivement et à lutter pour obtenir plus de justice sur leurs lieux de travail. Au-delà de l'accès aux droits du travail et à la protection sociale de travailleurs qui contribuent des années durant au développement économique et social du Canada, c'est leur participation citoyenne et politique qu'il importe de défendre. Car, en exploitant une main-d'œuvre sans lui reconnaître ses droits fondamentaux, le Canada a créé une sous-catégorie de travailleurs qui fragilise sa propre cohésion sociale. Leur défense est donc l'affaire de tous.



Photo fournie par Loïc Malhaire



\*Loïc Malhaire est candidat au doctorat en sciences humaines appliquées à l'Université de Montréal et membre du Groupe interdisciplinaire et interuniversitaire de recherche sur l'emploi, la pauvreté et la protection sociale (GIREPS). Il est aussi bénévole au Centre des travailleuses et travailleurs immigrants (CTI-IWC).



## Enseignants, enseignantes ! De quelle subjectivité politique sommes-nous capables ?

par ALAIN DENEULT

Cessons de parler de « chargés de cours » et disons-nous enfin enseignantes et enseignants. Par exemple. En tous les cas, tout sauf cette appellation insignifiante, voire péjorative, par laquelle l'institution nous a désignés.

Soulignons ce que nous faisons plutôt que notre statut contractuel. Ainsi pourrions-nous, forts d'une façon digne de nous présenter, avoir un poids subjectif au sein d'une organisation dans laquelle, de fait, nous comptons pour beaucoup.

### « Chargés de cours » = symptôme d'affaiblissement de l'université...

Jusqu'à maintenant, les enseignants représentent un problème aux yeux de l'Université. Certes, dans son opuscule salubre sur la dérive managériale de l'université qu'il a fait paraître en 2011<sup>1</sup>, Normand Baillargeon se félicite de la présence des « chargés de cours » dans l'institution, qu'il s'agisse des étudiants qui envisagent ce métier ou des spécialistes extérieurs à l'université qui y vont de leur apport ponctuel. « Confier des enseignements à des chargés de cours est souhaitable, voire nécessaire », précise-t-il<sup>2</sup>. Mais il constate surtout la forte présence des enseignants dans les premiers cycles du parcours universitaire, des « surchargés de cours » dit-il, tandis que les professeurs se font trop souvent absents, privant ainsi les étudiants de ce rapport à la recherche qui constitue un des aspects fondamentaux de l'expérience universitaire.



Sans détour, Bill Readings nous fait part du même raisonnement dans son ouvrage intitulé *Dans les ruines de l'université*. Ce remarquable essai, publié en 1997, trois ans après la mort de ce professeur de littérature comparée de l'Université de Montréal, et rendu accessible en français cette année grâce à une initiative de Lux Éditeur, établit un diagnostic lucide sur les affres que fait subir à l'université le modèle entrepreneurial américain que des gestionnaires zélés désormais lui imposent. Or, dès les premières pages de ce livre, nous voilà étiquetés comme le principal symptôme de cet affaiblissement institutionnel. Preuve que l'université est en faillite, « le corps professoral est en voie de prolétarianisation et les grandes universités font de plus en plus appel à des chargés de cours à forfait et à temps partiel<sup>3</sup> »...

### ... ou « chargés de cours », dernier bastion de résistance au modèle entrepreneurial ?

On ne contestera pas ici que beaucoup d'enseignants mériteraient d'être nommés professeurs et que ceux qui ne prétendent pas à la fonction devraient au moins bénéficier de la sécurité d'emploi et des conditions générales qui sont celles, par exemple, de leurs pairs des cégeps ou des maîtres de

Le problème de notre institution réside moins dans ce que font les « chargés de cours » tapis dans l'anonymat que dans ce qu'il advient de la fonction professorale.

conférence en France. Dans ce contexte, une part de la fonction desdits enseignants serait bien entendu consacrée à la mise à jour des connaissances et à la recherche. Des professionnels dispensant de manière ciblée des formations liées à leur champ d'expertise pourraient se qualifier pour un autre titre. Cependant, à lire Normand Baillargeon, Bill Readings ou d'autres penseurs critiques de l'institution, on se rend compte que le problème de la nôtre réside moins dans ce que font les « chargés de cours » tapis dans l'anonymat que dans ce qu'il advient de la fonction professorale. On en vient même à conclure qu'en ces années difficiles où l'université se laisse pervertir sous nos yeux, les mêmes « chargés de cours » sont les acteurs du domaine du savoir qui semblent le moins touchés par les réformes entrepreneuriales qui frappent notre milieu de plein fouet. Ce serait même eux qui, à l'heure actuelle, se trouvent les mieux placés pour résister aux pressions que subissent tous les artisans du savoir.

### Les professeurs « courtiers » de l'université-entreprise ?

Car c'est essentiellement cette corruption de la fonction même de professeur, réduite au strict rôle d'« administrateur » (c'est Readings qui souligne), que dépeint l'ouvrage. Le professeur ne se consacre au premier chef ni à l'enseignement ni à la recherche, mais à l'établissement de partenariats avec le secteur privé de façon à se rendre « utile » au sens étroit du terme. Du fait de telles transactions autour de ▶



**Les professeurs ne voient plus tant valoriser leurs travaux de recherche et la pertinence des thèses et des théories qu'ils développent que leur faculté à créer des réseaux interuniversitaires de prestige et à nouer des partenariats rentables avec de grands groupes financiers et commerciaux.**

► produits et services – ce à quoi devraient désormais se conformer le savoir et les résultats de recherche –, l'université aspire à devenir une entreprise comme une autre et à faire des professeurs ses courtiers. L'institution se trouve ainsi vidée de son sens. Cela porte le nom d'« excellence », dans l'ordre des fétiches promus par notre culture de la gouvernance.

Les professeurs ne voient plus tant valoriser leurs travaux de recherche et la pertinence des thèses et des théories qu'ils développent que leur faculté à créer des réseaux interuniversitaires de prestige et à nouer des partenariats rentables avec de grands groupes financiers et commerciaux. L'impact de cette approche idéologique sur leur emploi du temps et sur l'organisation de leur pensée est majeur. Les pathologies qui s'ensuivent n'en sont pas moins révélatrices du caractère épuisant et aliénant du phénomène : surmenage, dépression, démotivation...

Or, aucune de ces contraintes ne touche les « chargés de cours ». À l'abri de ces pressions, ils se consacrent à l'activité qui se trouve dépréciée dans les descriptions de tâche d'inspiration managériale des nouveaux professeurs : l'enseignement. Aussi, la recherche que continuent de mener nombre d'enseignants n'est pas tributaire, elle, des diktats des subventions. Il s'agit d'objets de recherche choisis de façon volontaire, au sens fort. Par vocation, un tel s'enquerra de tel champ musical méconnu, tandis qu'un autre s'essaiera à la compréhension de tel ou tel concept dans un domaine négligé par les bailleurs de fonds. L'autonomie des enseignants les amène également à se mêler à des milieux que, très souvent, l'habitus universitaire n'autorise pas. Le sociologue Charles Wright Mills montre à merveille à quel

point les normes de bienséance universitaire aliènent les professeurs dans une position du « juste milieu » conforme aux attentions des institutions de pouvoir<sup>4</sup>. Les déplacements latéraux et les métissages de références qui favorisent ces accidents féconds en science – bien que ce soit également au profit de discours qui mettent à mal les référents culturels de la tradition que pleure Readings – sont ainsi rendus sociologiquement plus faciles pour des penseurs qui ne sont « que » des « chargés de cours ».

**Il va sans dire que les chargés de cours ne sont pas, par définition, de meilleures personnes ou de meilleurs intellectuels que les professeurs. Ils sont simplement en position structurelle d'éviter la pression subie par leurs pairs professeurs et donc, de conférer à l'institution le sens qui lui revient culturellement, de par leur pratique.**

Le « libre examen » de la tradition intellectuelle, perçu par Emmanuel Kant comme constitutif de la pratique universitaire et chère à Readings, est, là encore, favorisé par l'appartenance aux marges d'une institution qui n'en a plus que pour l'excellence managériale.

Il va sans dire que les enseignants ne sont pas, par définition, de meilleures personnes ou de meilleurs intellectuels que les professeurs. Ils sont simplement en position structurelle d'éviter la pression subie par leurs pairs professeurs et donc, de conférer à l'institution le sens qui lui revient culturellement, de par leur pratique. Perçus par la hiérarchie comme les exécutants des affaires courantes, les enseignants ont un rôle politique à jouer similaire à celui des « simples » fonctionnaires dans un régime soumis à une direction dictatoriale ou corrompue : lui rappeler sa vocation et lutter pour que son principe fondamental acquière sa consistance en leur pratique. Pourquoi Readings ne le constate-t-il pas lui-même ? Parce que nous nous trouvons une énième fois réduits, dans son texte, à notre strict statut de « chargés de cours », plutôt qu'à l'œuvre vocationnelle qui reste la nôtre. Les sèmes

**Dans les contingences de ce contexte historique, les enseignantes et les enseignants que nous sommes se trouvent les plus à même de résister à ce qui ruine l'université.**

étant déterminants pour le développement de la pensée, nous devenons par conséquent invisibles à la conscience politique et critique. Par comparaison, que retiendrions-nous de l'activité des professeurs dûment nommés par nos instances si, soudainement, nous les dénotions seulement comme des « permanents » ?

Dans les contingences de ce contexte historique, les enseignantes et les enseignants que nous sommes se trouvent les plus à même de résister à ce qui ruine l'université, que ce soit les programmes d'enseignement à distance, les approches visant à subordonner l'institution aux desiderata du secteur privé ou l'institutionnalisation de pratiques qui n'ont de sens que pour les possédants et les marchands de toutes engeances.



1. Baillargeon, Normand, *Je ne suis pas une PME – Plaidoyer pour une université publique*, Montréal, Poètes de Brousse, collection Essai libre, 2011, 91 p.
2. *Ibid.*, p. 56.
3. Bill Readings, *Dans les ruines de l'université*, Montréal, Lux Éditeur, collection Humanités, 2013 [1997], p. 9 et 10.
4. Je renvoie à l'édition de décembre 2013 de ma chronique « Seuil critique », Association francophone pour le savoir (Acfas), intitulée « Juste le ton ».

# **A S S E M B L É E G É N É R A L E**

## **JEUDI 13 MARS**

**À 13 H 30, AU LOCAL B-3265  
DU PAVILLON JEAN-BRILLANT**

- ÉVOLUTION DE LA NÉGOCIATION  
BASÉE SUR LES INTÉRÊTS (NBI)**
- BILAN ET ÉTATS FINANCIERS DU  
SCCCUM POUR L'ANNÉE 2013**