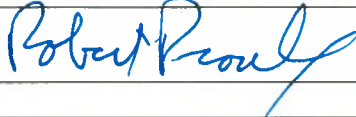


AVIS D'INSCRIPTION

CHEMINEMENT ANTÉRIEUR		DATE DE LA RÉUNION	31 janvier 2017	CHEMINEMENT ULTÉRIEUR	
CVE		CONSEIL D'ADMINISTRATION (CA)	X	CE	
SCR		COMITÉ EXÉCUTIF (EX)		CA	
CE		COMMISSION DES ÉTUDES (CE)		EX	
CA		SOUS-COMMISSION DES RESSOURCES (SCR)		UQ	
		COMITÉ DE LA VIE ÉTUDIANTE (CVE)			

DOSSIER CONFIDENTIEL

Intitulé du dossier Synthèse de la consultation sur le <i>Rapport sur la décentralisation organisationnelle et budgétaire à l'UQAM</i>	Point
--	-------

Responsable du dossier Robert Proulx, recteur	Signature 	Date 22 janvier 2017
---	--	-------------------------

Préparé par Céline Séguin, directrice de cabinet Sébastien Drolet, agent de recherche et de planification

Cet avis d'inscription concerne un contrat que le Service des affaires juridiques a déclaré adéquat quant à ses aspects juridiques

DOCUMENTS ANNEXÉS
<ul style="list-style-type: none"> • Projet de résolution • Synthèse de la consultation sur le <i>Rapport sur la décentralisation organisationnelle et budgétaire à l'UQAM</i> • Feuille de route

OBJECTIF Pour information Pour recommandation Pour adoption

RECOMMANDATION OU AVIS Adopter le projet de résolution ci-joint

Synthèse du dossier

Le 23 février 2016, le Conseil d'administration demandait au recteur de faire appel à deux consultant externes, mesdames Louise Dandurand et Hélène P. Tremblay, pour réaliser une étude sur la décentralisation organisationnelle et budgétaire à l'UQAM. Le mandat des deux consultant a pris effet à la mi-mars. Leur rapport final, intitulé *Rapport sur la décentralisation organisationnelle et budgétaire à l'UQAM*, a été déposé au Conseil d'administration de l'UQAM le 27 septembre 2016. Prenant connaissance du Rapport, le Conseil d'administration a demandé au recteur d'inviter la communauté à s'exprimer sur le Rapport et son contenu. Les membres de la communauté ont eu jusqu'au 15 décembre 2016 pour soumettre leurs commentaires et avis. Le document Synthèse de la consultation sur le Rapport sur la décentralisation organisationnelle et budgétaire à l'UQAM dresse un bilan des réactions de la communauté. Ce document est accompagné d'une Feuille de route qui propose différentes activités visant à assurer le suivi du dossier tout en répondant aux demandes exprimées par la communauté universitaire.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Projet de résolution

Synthèse de la consultation sur le Rapport sur la décentralisation organisationnelle et budgétaire à l'UQAM

RÉSOLUTION 2017-CA-XXXXX

ATTENDU les documents déposés en annexe **KXX**;

ATTENDU le dépôt du Rapport sur la décentralisation organisationnelle et budgétaire à l'UQAM au Conseil d'administration du 27 septembre 2016;

ATTENDU la demande du Conseil d'administration au recteur d'inviter la communauté universitaire à s'exprimer sur le Rapport et son contenu;

ATTENDU les réactions formulées par la communauté dans les avis, commentaires, résolutions ou autres documents reçus ainsi que les points de vue exprimés lors des rencontres tenues avec divers groupes de l'Université;

ATTENDU la présentation par le recteur de la Synthèse de la consultation sur le Rapport sur la décentralisation organisationnelle et budgétaire à l'UQAM;

ATTENDU la Feuille de route proposée par le recteur pour assurer le suivi du dossier;

ATTENDU les discussions tenues en séance;

IL EST PROPOSÉ par _____, appuyé par _____, que le Conseil d'administration:

REÇOIVE la Synthèse de la consultation sur le Rapport sur la décentralisation organisationnelle et budgétaire à l'UQAM;

MANDATE la Direction pour assurer la réalisation de ce qui est prévu dans la Feuille de route.

Synthèse de la consultation sur le *Rapport sur la décentralisation organisationnelle et budgétaire à l'UQAM*

Mandat des consultantes

Le 23 février 2016, le Conseil d'administration demandait au recteur de faire appel à deux consultantes externes, mesdames Louise Dandurand et Hélène P. Tremblay, pour réaliser une étude sur la décentralisation organisationnelle et budgétaire à l'UQAM. Le mandat suivant leur était confié :

- Examiner les points de vue et les propositions de divers acteurs au sein de l'UQAM en ce qui a trait à la décentralisation;
- Analyser divers modèles de décentralisation en milieu universitaire;
- Établir un diagnostic sur le modèle en vigueur à l'UQAM;
- Élaborer divers scénarios de décentralisation et produire une analyse argumentée quant à leurs impacts sur les processus de gestion interne, tant sur les plans académique et juridique que sur les plans des ressources humaines, matérielles et financières;
- Formuler des recommandations de manière à favoriser des choix éclairés sur la décentralisation à l'UQAM, incluant une feuille de route identifiant les différentes étapes pour la mise en place d'un modèle organisationnel cohérent avec les valeurs, les orientations et les objectifs du Plan stratégique 2015-2019 de l'Université.

Le mandat des deux consultantes a pris effet à la mi-mars. Afin d'alimenter leurs réflexions, elles ont notamment rencontré plus d'une centaine de membres de la communauté universitaire au printemps et à l'été 2016. Leur rapport final, intitulé *Rapport sur la décentralisation organisationnelle et budgétaire à l'UQAM*, a été déposé au Conseil d'administration de l'UQAM le 27 septembre 2016. Prenant connaissance du Rapport, le Conseil d'administration a demandé au recteur de le soumettre à la communauté pour commentaires et avis.

La communauté invitée à réagir

Dans un Info-Direction du 27 septembre, le recteur invitait les membres de la communauté à lui transmettre leurs commentaires et avis écrits sur le Rapport. Un site wiki (<https://rectorat.uqam.ca>) a été mis en ligne au début du mois d'octobre 2016 afin de recueillir les contributions. Le recteur et le vice-recteur à la Vie académique ont aussi rencontré divers groupes de la communauté universitaire pour discuter du Rapport.

Des Facultés/École, des départements/écoles, des services et des syndicats ont également lancé des initiatives locales afin d'échanger avec leurs membres sur le contenu du Rapport. À titre d'exemple, de nombreuses assemblées départementales ont abordé la question, des rencontres de réflexion ont été organisées, un sondage a été mis en ligne et des publications ont été diffusées.

La période pour soumettre des commentaires a pris fin le 15 décembre 2016. La présente synthèse dresse un bilan sommaire des points des réactions de la communauté.

Les réactions de la communauté

Le Rapport des consultantes a donné lieu à des réactions diversifiées au sein de la communauté universitaire.

Des départements/écoles – issus principalement de l'École des sciences de la gestion, mais aussi de la Faculté des sciences – accueillent très favorablement ou favorablement le Rapport, certains demandant même la mise en œuvre de ses pistes de solution dès l'année financière 2017-2018. De plus, la très grande majorité des membres de l'ESG qui ont soumis un commentaire à titre individuel sur le site wiki se montre enthousiaste à l'endroit du Rapport et souhaite voir se concrétiser une décentralisation organisationnelle et budgétaire.

Les arguments invoqués pour justifier ces avis favorables sont nombreux. On souligne notamment qu'un processus de décentralisation vers les Facultés/École permettrait de clarifier les rôles et les responsabilités des individus et des instances, d'augmenter l'imputabilité au sein de l'Université, d'éviter les doublons avec les services et de favoriser une plus grande gestion de proximité. Un tel mouvement permettrait de surcroît d'alléger les processus décisionnels et d'accélérer la prise de décision. Enfin, on note qu'une décentralisation budgétaire et organisationnelle donnerait aux Facultés/École l'agilité nécessaire pour mettre en œuvre des initiatives et des projets répondant à leurs besoins, aptes à leur permettre de mieux répondre aux défis qui leur sont propres, en plus de favoriser des hausses de revenus.

À l'opposé, d'autres départements/écoles, issus surtout de la Faculté des arts, rejettent le contenu du Rapport. Ils considèrent que le mode de gestion proposé porte atteinte à la collégialité telle qu'elle s'exerce notamment dans les assemblées départementales, les comités de programme et la Commission des études. Ces craintes trouvent écho dans une résolution adoptée par le Conseil syndical du SPUQ, qui s'oppose à toute transformation susceptible de retirer à ces instances leurs prérogatives actuelles ou qui aurait pour effet de modifier le mode de gestion participative propre à l'UQAM.

Toutefois, de manière générale, les membres et groupes de la communauté considèrent que le Rapport traite d'un enjeu crucial au développement de l'Université, mais ne permet pas, en raison d'un contenu lacunaire, de prendre une position éclairée et avisée sur les nombreuses questions qu'il soulève. Par exemple plusieurs auraient souhaité que soit dressé un état des lieux, comprenant notamment un bilan de la facultarisation, une réflexion sur la taille et le nombre des Facultés/École, un diagnostic des difficultés actuelles ainsi qu'une analyse de la répartition des budgets à l'UQAM. On insiste également sur la nécessité d'approfondir et d'élargir les réflexions sur divers modèles de gouvernance ainsi que sur les avantages et les inconvénients inhérents à chacun d'eux. Plusieurs auraient apprécié que les modèles de décentralisation avancés dans le Rapport soient assortis d'études d'impact en bonne et due forme. Enfin, nombreux sont ceux qui auraient préféré pouvoir se prononcer sur un projet plus formalisé plutôt que sur un Rapport et des pistes de solution jugées peu étoffées.

Quelle que soit la réception donnée au Rapport, il y a lieu de noter que près des deux tiers des départements/écoles ainsi que plusieurs membres de la communauté présents aux rencontres organisées par la Direction auraient souhaité, considérant l'importance du dossier, que la période de consultation soit prolongée jusqu'au printemps 2017.

Des questionnements

Quelles que soient les prises de position à l'égard du Rapport, on observe que les enjeux que soulève ce dernier ne sont pas sans susciter nombre d'interrogations au sein de la communauté. Celles-ci concernent non seulement les modèles et les principes de la

décentralisation, mais également son opérationnalisation et ses impacts sur les groupes, les services et les instances, les valeurs et l'identité de l'Université. Voici un aperçu des questionnements les plus fréquemment posés par la communauté universitaire?

Comment concilier décentralisation et cohésion institutionnelle?

Plusieurs s'interrogent sur les façons de garantir un équilibre entre une plus grande autonomie facultaire et la nécessité d'assurer une cohésion institutionnelle. Comment permettre aux Facultés/École d'assurer le déploiement d'initiatives répondant à leurs besoins propres sans nuire au déploiement de projets interfacultaires et interdisciplinaires? Comment doter les unités de base d'une plus grande marge de manœuvre et d'un plus grand pouvoir décisionnel tout en évitant une balkanisation de l'Université? Comment assurer, dans un contexte de décentralisation, la préservation et le développement d'une expertise au niveau des services centraux dans des domaines clés des activités de l'Université? La difficulté de générer des économies d'échelle ou la nécessité d'avoir un interlocuteur unique pour certains dossiers institutionnels sous-tendent les questionnements.

Quels modèles de décentralisation budgétaire et quels impacts pour l'UQAM?

Constatant que les consultantes n'ont présenté, partiellement de surcroît, que deux modèles d'allocation des ressources dans le rapport, des questions se font jour. N'y a-t-il pas d'autres modèles possibles? Quels sont les avantages et les inconvénients associés aux différents modèles? Quels seraient les principes et les modalités d'opérationnalisation pour l'allocation et la répartition? Le contenu de l'éventuelle formule de péréquation fait ainsi l'objet de nombreuses questions. Comment s'assurer de répartir équitablement les ressources? Quels en seront les effets sur les petites facultés ou encore les programmes en difficulté?

Quels seront les effets d'une décentralisation organisationnelle sur la collégialité et l'approche participative?

Les impacts qu'aurait un modèle de décentralisation organisationnelle retenu sur la collégialité et l'approche participative suscitent de nombreuses questions. À cet égard, force est d'admettre que ces notions font l'objet d'interprétations fort divergentes, voire contradictoires au sein de la communauté. Ainsi, certains craignent que les pistes énoncées par les consultantes induisent un recul de la collégialité et de l'autonomie départementale au profit d'une gestion hiérarchique de l'Université, dans laquelle les doyens se verraient confier des pouvoirs trop étendus. Les questionnements portent aussi sur l'impact qu'aurait l'implantation d'un nouveau modèle organisationnel sur les valeurs et la culture institutionnelle de l'UQAM. D'autres croient au contraire qu'une gestion décentralisée permettrait à l'ensemble des individus réunis au sein des Facultés/École de participer plus pleinement à l'animation et au développement des unités de base de l'Université. Ce faisant, ils jugent que cela favoriserait encore davantage l'approche participative au sein de l'institution.

Quels seront les effets de la décentralisation sur les relations de travail?

Plusieurs expriment des doutes quant à la possibilité de concilier la mise en œuvre d'un projet de décentralisation avec les conventions collectives actuelles. Plus spécifiquement, on s'interroge sur les moyens d'éviter qu'un éventuel transfert de responsabilités en matière de ressources humaines vers les facultés n'ouvre la voie à des interprétations différentes, voire divergentes, des conventions collectives, ou conduise à une diminution des possibilités de mobilité professionnelle au sein de l'Université.

En conclusion, on rappellera que le Conseil d'administration avait souhaité, à la réception du Rapport, prendre le pouls de la communauté quant à son contenu et quant aux pistes de solutions avancées par les consultantes. Après cette brève analyse des réactions de la communauté universitaire, force est de constater que le document suscite autant de questionnements qu'il apporte de réponses sur les tenants et aboutissants d'une décentralisation organisationnelle et budgétaire.

Annexe 1 Portrait quantitatif des avis, des commentaires et des résolutions reçus

La consultation a donné lieu à une importante participation de la communauté universitaire.

Plus de 90% (36 sur 39) des départements/écoles ont réagi au rapport, que ce soit par le biais d'une résolution (35) ou d'un avis (3). Six conseils facultaires ont également adopté des résolutions.

Plus de 200 personnes ont assisté aux rencontres organisées par la Direction, qu'il s'agisse de celles réunissant les cadres (\pm 45 personnes), le corps professoral (\pm 75 personnes), les personnes chargées de cours (\pm 60 personnes) ou le personnel de soutien (\pm 50 personnes).

Les syndicats et les associations ont aussi contribué à la réflexion. Quatre syndicats (SCCUQ, SÉTUE, SEUQAM, SPUQ) et huit associations étudiantes (AFESH, AÉESG, ADEESE, AFÉA, AESS, AFELC, ABICEP, AECSD) ont notamment cosigné un communiqué conjoint. L'AENSUQAM, le SCCUQ, le SEUQAM et le SPUQ ont pour leur part soumis des avis ou adopté des résolutions.

Au total, outre la participation aux quatre rencontres organisées par la Direction, 108 membres de la communauté ont soumis des commentaires, 15 groupes ont déposé des avis et 50 résolutions ont été adoptées, que ce soit par les conseils facultaires, les départements/écoles ou encore les syndicats et associations.

Enfin, il faut souligner la participation marquée de l'École des sciences de la gestion au processus de consultation. Les membres de l'ESG, qui ont participé activement aux rencontres organisées par la Direction, sont à l'origine d'environ 75% des commentaires déposés sur le site wiki et tous les départements de l'École ont adopté une résolution concernant le Rapport.

Commentaires

Les contributions soumises à titre individuel par un ou plusieurs membres de la communauté ont été considérées comme des commentaires. Il faut noter que le tableau suivant recense les individus ayant soumis un commentaire et non les commentaires en tant que tels. Ainsi, un commentaire ayant été signé par deux personnes y est comptabilisé deux fois.

Tableau 1 – Individus ayant déposé un commentaire sur le site wiki

	ESG	FC	FSPD	FA	FS	FSÉ	FSH	Autres	Total	Total (%)
Professeurs	33	2		2	4			4	45	41,6%
Étudiants	8				3			2	13	12%
Chargés de cours	10								10	9,3%
Emp. de soutien	21				2				23	21,3%
Cadres	2								2	1,9%
Vice-doyens	3						1		4	3,7%
Doyens	1	1	1		1	1	1		6	5,6%
Diplômés	3								3	2,8%
Autres	1							1	2	1,9%
Total	82	3	1	2	10	1	2	7	108	
Total (%)	75,9%	2,8%	0,9%	1,9%	9,3%	0,9%	1,9%	6,5%		

Avis

Les avis rassemblent toutes les contributions rédigées au nom d'un groupe, qu'il s'agisse d'un syndicat, d'une association, d'un service ou d'une équipe.

Tableau 2 – Avis déposés sur le site wiki

	N	Noms
Services	3	Bureau du recrutement, Service de soutien académique, Services à la vie étudiante
Syndicats et associations	3	AENSUQAM, SCCUQ, SEUQAM
Associations étudiantes	2	Association étudiante des programmes en technologies de l'information (AÉPTI), Association étudiante de l'École des sciences de la gestion (AÉESG)
Départements	3	Histoire de l'art, Didactique des langues, Philosophie
Autres	4	Comité de mobilisation et d'information inter-cycle en géographie de l'UQAM (Géostérité), Conseil des diplômés de l'ESG, équipe du Bureau de recrutement, équipe de direction de l'Institut de recherche et d'études féministes
Total	15	

Résolutions

Le tableau qui suit recense les résolutions adoptées par les Facultés/École et par les départements/écoles de l'Université. Les résolutions qui n'ont pas été soumises pour publication sur le site wiki de même que celles qui ont été adoptées après le 15 décembre 2016 y sont également comptabilisées. Il convient par ailleurs de noter que sept départements/école ont adopté deux résolutions. Le Conseil syndical du SPUQ (3 résolutions), le Comité des Services aux collectivités, ainsi qu'un Comité de régie facultaire ont également adopté des résolutions.

Tableau 3 – Conseils académiques et départements/écoles ayant adopté une résolution

Facultés/École	Conseils académiques	Départements	Nombre total de départements
Sciences de la gestion	X	8	8
Communication	X	3	3
Science politique et droit	X	2	2
Arts	X	7	7
Sciences	X	5	6
Sciences de l'éducation		4	4
Sciences humaines	X	6*	9
Total	6	35 (89,8 %)	39 (100 %)

Note : * Le Département de philosophie n'a pas adopté de résolution, mais a néanmoins déposé un avis (non comptabilisé ici).

Feuille de route

À la lumière des réactions de la communauté universitaire, la Direction est d'avis qu'il serait approprié d'approfondir les analyses sur les principaux enjeux abordés dans le *Rapport sur la décentralisation organisationnelle et budgétaire à l'UQAM*. En effet, plusieurs ont exprimé le souhait que des notions soient clarifiées, que des bilans ou diagnostics soient réalisés et que des questions centrales liées à la gouvernance ainsi qu'aux valeurs et à l'identité de l'UQAM soient davantage argumentées. De même, on a constaté une demande assez généralisée pour des données chiffrées sur les budgets de l'Université et de ses Facultés/École, accompagnées de scénarios et de simulations concernant divers modes d'allocation des ressources. Enfin, la Direction a pris note d'un intérêt de la communauté universitaire à pouvoir s'exprimer sur projet de modèle organisationnel. Face à ces constats, les étapes suivantes, qui se dérouleront de février à avril 2017, sont proposées :

A Production d'études, d'analyses et de scénarios complémentaires

1. Modes de gouvernance à l'UQAM
 - 1.1. Facultarisation
 - 1.2. Rôle des instances
 - 1.3. Prerogatives des départements et pouvoirs des doyens
 - 1.4. Pratiques de la collégialité et approche participative
2. Modes d'allocation et de gestion des ressources
 - 2.1. Ressources humaines
 - 2.2. Ressources financières et matérielles

B Élaboration d'un modèle organisationnel cohérent avec les valeurs, les orientations stratégiques de l'Université

Les études, analyses et scénarios produits, tout comme le modèle organisationnel qu'ils permettront d'élaborer feront l'objet d'un dépôt au Conseil d'administration du 25 avril 2017, qui verra à assurer le suivi approprié.