



SITE INTERNET
<http://www.sppuqtr.ca>

Volume 13 / no 1 / 23 avril 2010

Rapport du CARA

Un système facultaire à l'UQTR?

Michel Volle
Professeur au Département
de psychologie et président
du SPPUQTR



On a vraiment l'impression que l'UQTR est en réorganisation administrative et académique depuis plus de deux décennies : comité de réingénierie, comités pilotes, projets de restructuration, projets de réforme, etc., se sont succédés depuis le milieu des années 1990, et ce, souvent à la suite de la nomination d'un nouveau recteur qui souhaitait sans doute adapter la structure à sa vision du développement de l'UQTR.

On peut dire que la dernière séquence de cette volonté date de l'année 2003 lorsque la Direction de l'époque a proposé, sans succès, l'implantation du système facultaire afin de réduire les coûts de gestion.

Ceux et celles qui travaillent à l'UQTR depuis plusieurs années pourront dire, avec un brin de lassitude dans la voix, « pas encore une réorganisation ». Il est remarquable de constater comment l'arrivée d'un nouveau

chef d'établissement suscite une réflexion sur la structure en place et des velléités d'y apporter des modifications.

Après avoir fait plusieurs modifications dans les postes de gestionnaires, après avoir créé le poste de vice-recteur au soutien académique et technologique, après avoir scindé le poste de vice-recteur à l'enseignement et à la recherche, après avoir créé le poste de doyen de la gestion académique des affaires professorales, etc., le nouveau recteur a relancé le débat sur la structure en formant, en novembre 2008, le **comité aviseur sur la restructuration académique (CARA)**.

Le dépôt du rapport du CARA, dont l'unique recommandation est l'implantation d'un système facultaire à l'UQTR, ramène encore une fois le débat sur les structures.

Consultation

Le SPPUQTR a suivi avec assiduité et intérêt les nombreuses consultations menées par le CARA pendant l'année 2009. Nous retrouvons d'ailleurs dans le rapport un bon résumé de ce que nous avons entendu : la grande majorité des départements qui ont présenté des mémoires au CARA considèrent que la structure académique actuelle leur convient très bien et que l'UQTR a réussi de très belles choses au fil des années avec la structure départementale.

De façon importante, les porte-parole des départements considèrent que la structure



actuelle est simple, légère, et surtout, qu'elle permet un accès direct aux dirigeants académiques. Elle ne présente aucun inconvénient majeur; elle permet au département, au moyen de son assemblée départementale, de contrôler les éléments clés de son développement. Les départements peuvent faire état de leurs besoins et de leurs préoccupations directement aux personnels cadres concernés. L'absence d'intermédiaire entre les départements et la direction académique de l'Université est perçue comme un facteur limitant la lourdeur de la gestion. La situation actuelle sert bien les départements. Le modèle est souple et ne constituerait pas une entrave à la concertation et à la synergie pour réaliser des projets interdisciplinaires, comme l'illustre la réalisation des projets interdisciplinaires suscités par les pôles rassembleurs identifiés par la commission spéciale multipartite.(p.12)

À la lecture du rapport, il semble évident que le CARA a souhaité implanter un système facultaire pour alléger la tâche des vice-recteurs académiques et décentraliser les ressources. Cela permettrait aux vice-recteurs de mieux jouer leurs rôles de représentation externe et de vigie.

Les décisions touchant les affaires départementales et la gestion de la tâche et de la carrière professorales accaparent la presque totalité du temps de travail des vice-recteurs, avec pour conséquence que la majeure partie de leur tâche est cantonnée dans la régie interne des départements.(p.13)

On pourrait toutefois s'interroger sur les origines de cette centralisation excessive des pouvoirs entre les mains des vice-recteurs et conclure que ceux et celles qui se sont succédés à ces postes au fil des années ont peut-être été les artisans de cette concentration.

Si les vice-recteurs académiques et les doyens successifs avaient laissé les départements assumer complètement les responsabilités qui leur sont dévolues par la convention collective et les règlements de l'UQTR, peut-être que les

vice-recteurs auraient été moins occupés à faire la gestion interne des affaires départementales.

De plus, on voit mal comment le vice-recteur à la formation serait moins accaparé par la gestion interne s'il garde la responsabilité de l'ensemble des services actuels. On y ajoute même un nouveau bureau à la formation qui vient, en partie, assumer les responsabilités du décanat des études de premier cycle et on y regroupe les études de cycles supérieurs. Il ne fera pas long feu avant qu'il soit nécessaire de rajouter des ressources dans ce vice-rectorat.

Par contre, il apparaît assez évident que la vice-rectrice à la recherche et à la création pourrait plus facilement faire de la représentation externe. À l'interne, elle ne serait plus responsable que des bureaux de la recherche, de la valorisation de la recherche et de l'internationalisation. Disposerait-elle encore des ressources et des outils qui lui permettraient de mieux supporter les professeurs dans leur recherche? Il est permis d'en douter.

De plus, pourquoi sous prétexte de libérer les vice-recteurs faudrait-il amener le recteur à faire la cuisine interne et à arbitrer les litiges entre les facultés? Le recteur n'est-il pas le principal porte-parole de l'institution à l'externe?

Pour alléger la tâche des vice-recteurs académiques, peut-être aurait-il fallu mener à terme la première réforme amorcée par le recteur au moment de scinder le poste de vice-recteur à l'enseignement et à la recherche en créant véritablement le décanat de la gestion académique des affaires professorales et en comblant le poste. Ce nouveau décanat devait justement prendre en charge « la tâche et la carrière professorales » ce qui occupe, semble-t-il, la majeure partie du travail des vice-recteurs académiques.

La gestion académique aurait aussi été passablement améliorée si les postes de doyens des études de premier cycle et de cycles supérieurs n'avaient pas été occupés, pendant un certain temps, par des personnes à la retraite.

Somme toute, il aurait été bien plus simple de consolider les décanats actuels, d'y nommer de véritables doyens à temps complet, de leur attribuer des budgets et des pouvoirs réels qui leur auraient permis de devenir les véritables interlocuteurs des départements plutôt que de bouleverser un système qui fonctionne relativement bien.

Aspects académiques

Qui ne veut pas devenir maître de sa destinée?

C'est un peu l'argument utilisé par le CARA pour convaincre les professeurs de la pertinence du système facultaire. Les facultés disposeraient de leur propre budget qu'elles pourraient affecter selon leurs priorités et selon les particularités de leurs secteurs disciplinaires.

Autonomie départementale

Le projet indique bien que l'autonomie départementale actuelle est respectée.

Les départements bénéficieraient, du moins pour un certain temps, du même degré d'autonomie qu'actuellement :

Étant responsable de son budget, chaque faculté peut établir ses priorités et développer des modes de fonctionnement mieux adaptés à la culture de ses membres. De plus, en demeurant maître des revenus qu'elle génère à travers les formations qu'elle dispense à tous les cycles d'études, la formation continue ou encore les subventions, commandites et frais indirects de recherche, elle peut se donner la marge de manœuvre nécessaire à l'actualisation de ses projets de développement. (p.52)

Il faut toutefois se rappeler les limites de cette autonomie. À l'époque où il s'agissait de réduire les dépenses de l'UQTR, les départements n'ont pu faire l'embauche de nouveaux professeurs, ont dû établir des moyennes cibles plus élevées, ont dû augmenter le nombre d'étudiants par groupe, ont dû réduire considérablement les activités d'enseignement, etc.

En quoi cela pourrait-il être différent dans les facultés?

Lorsque la situation financière de l'UQTR sera moins bonne et que les facultés devraient réduire leurs coûts d'opération, chacun des départements serait sollicité afin de contribuer à la réduction des coûts probablement par les mêmes méthodes. Il ne leur serait toutefois pas possible de couper dans les dépenses non compressibles comme les salaires du doyen, du secrétaire de faculté et du personnel de soutien.

La grande différence c'est que le travail de restriction budgétaire devrait être arbitré par les professeurs eux-mêmes, et ce sans avoir de contrôle sur l'ensemble des autres dépenses de l'UQTR.

De plus, il faudrait être conscient que l'ajout de la structure facultaire au dessus de la structure départementale risque de générer rapidement des conflits de juridiction. La plupart des recommandations des assemblées départementales seraient débattues, analysées, évaluées, décortiquées au comité de régie ou au conseil facultaire. S'il y a conflit entre une décision départementale et une décision facultaire, qui tranchera? Est-ce que le doyen peut contrer une recommandation du conseil facultaire?

Autonomie facultaire

Relativement aux inconvénients qui découleraient de la structure actuelle, le CARA mentionne :

La première catégorie d'inconvénients tient à l'uniformité et l'homogénéité des approches et des processus décisionnels qui, selon plusieurs, ne tiennent pas suffisamment compte des particularités et des différences culturelles des secteurs disciplinaires, notamment dans la répartition des ressources s'effectuant selon des règles paramétriques, de même que dans la confection et l'application des politiques et des règlements . (p.12)

Il n'y aura toujours qu'une convention collective pour l'ensemble des professeurs de l'UQTR, que ceux-ci oeuvrent dans des facultés ou dans les départements. Il ne serait évidemment pas possible pour les facultés de prendre des décisions qui vont à l'encontre de la convention collective.

De plus, pour permettre aux facultés de disposer de leurs propres politiques et règlements, il faudrait amender l'ensemble des politiques et des règlements de l'UQTR pour que ceux-ci prévoient la possibilité d'une application distincte par faculté. Belle réforme réglementaire en perspective!

Recherche

Le CARA propose de laisser aux services centraux la gestion et le contrôle des principales sources internes de financement de la recherche : FIR, attribution des

dégagements de recherche et financement des unités de recherche.

Le récent sondage mené par le comité des affaires universitaires du SPPUQTR auprès de l'ensemble des professeurs (175 répondants) ainsi que la recherche comparative menée sur la recherche à l'UQTR versus les autres universités québécoises laissent voir que la Direction de l'UQTR n'a pas été à la hauteur des attentes des professeurs.

Au cours des deux dernières décennies, l'UQTR a moins bien appuyé ses professeurs que les autres constituantes du réseau de l'UQ. Si le système facultaire est implanté, il faudrait donc remettre aux facultés les ressources nécessaires pour financer les recherches des professeurs. Le système actuel n'a pas été performant. Il ne faudrait surtout pas le perpétuer, d'autant plus que dans les systèmes facultaires des universités traditionnelles, la recherche semble être une responsabilité facultaire. On ne pourrait demander aux facultés d'accomplir une performance en recherche si on ne leur donne pas le contrôle sur les outils pour le faire.

Si les professeurs avaient su que l'UQTR disposait de plus de 1,8 M\$ récurrents, qu'auraient-ils suggéré de faire pour le développement de l'enseignement et de la recherche avec une telle somme?

Impacts sur la convention collective

Bien sûr, la structure facultaire nécessiterait des changements importants à la convention collective. Il faudrait bien plus que changer systématiquement, comme le Syndicat l'avait fait lorsque la Direction avait convenu de scinder le poste de vice-recteur à l'enseignement et à la recherche, la référence aux vice-recteurs pour celle du doyen.

Il faudrait aussi modifier toutes les références à la structure administrative : l'obligation de créer des sous-commissions, la composition de la commission des études, le fonctionnement du comité de promotion, la procédure de désignation des doyens, prévoir le rôle du comité de régie facultaire et du conseil facultaire, etc. De plus, avant de se faire, il faudrait s'entendre sur les changements à apporter aux règlements qui concrétiseraient les nouvelles modalités de fonctionnement des facultés.

Il faudrait surtout prendre conscience qu'au-delà de ces changements, qui pourraient apparaître mineurs, la recommandation ajouterait une strate de gestion supplémentaire dans le contrôle des tâches professorales. Il y aurait dans chaque faculté un doyen, un ou deux vice-doyens, un secrétaire et du personnel de soutien qui supporterait les professeurs dans l'accomplissement de leurs tâches, mais qui pourraient aussi intervenir plus directement. Le doyen deviendrait le cadre responsable de la gestion interne des tâches professorales. Ces décisions seraient « griefables », car il agirait au nom de la Direction de l'UQTR.

Chacune des facultés devrait donc s'assurer de disposer de l'expertise nécessaire pour respecter la convention collective et le Syndicat devrait s'assurer d'un suivi efficace sur les décisions prises par les facultés. Antérieurement, le Syndicat intervenait lorsque les vice-recteurs ou les instances entérinaient la décision prise par une assemblée départementale. Il n'en serait plus ainsi.

Il est malheureux que le CARA n'ait pas eu recours à l'expertise du Service en relations de travail afin de bien définir le statut des vice-doyens et des directions de département. Pour le SPPUQTR, il apparaît évident, du moins pour les vice-doyens, que ceux-ci ne pourraient demeurer dans l'unité d'accréditation des professeurs durant leur mandat. Le vice-doyen

...collabore avec le doyen à la direction de la faculté et à la réalisation d'une ou des missions spécifiques. Il l'assiste dans la gestion et le développement des projets et des activités ainsi que dans l'application des politiques, des règlements, des procédures et des directives de l'Université et de la faculté dans le champ d'intervention particulier qui lui est assigné. » (...) « Il peut être désigné par le doyen pour présider le conseil de faculté en son absence ou pour présider des comités ou groupes de travail nécessaires à l'avancement de la faculté. Il remplace le doyen en cas d'absence prolongée, d'incapacité totale ou de vacance de la charge. (p.28)

Il s'agit là de responsabilités attribuées à un gestionnaire-cadre. Le vice-doyen serait l'intermédiaire entre le doyen cadre et le secrétaire de la faculté qui serait aussi un cadre.

Encore plus. Le rôle que le CARA propose de faire jouer aux directions de départements et aux directeurs de centres et d'instituts de recherche au sein du comité de régie facultaire, nous questionne sur la possibilité de maintenir ces derniers dans l'unité d'accréditation syndicale. La question resterait à approfondir, mais laisse planer un doute sur la faisabilité du projet, car chaque poste de professeur qui serait transformé en poste de cadre devrait obligatoirement être compensé pour respecter le plancher d'emploi et pour maintenir, dans les départements, le seuil minimal de ressources professorales permettant le développement de l'enseignement et de la recherche.

Ce qu'il faut retenir de cet aspect de la restructuration, c'est que des changements à la convention collective seraient obligatoirement négociés et soumis au vote de l'assemblée générale des professeurs, le cas échéant, si les professeurs adhéraient à un modèle facultaire.

Aspects financiers

Les vice-doyens ne pourront être des professeurs syndiqués...

Coûts des facultés

Les rencontres d'information du CARA ont permis d'apprendre qu'en plus des sommes supplémentaires permettant de financer les facultés (485 000 \$), la restructuration nécessiterait une dépense de 325 000 \$ pour le financement d'ajout de personnel dans les services centraux plus particulièrement aux bureaux de la recherche et de la formation. Considérant la tendance inflationniste de la gestion universitaire, nous pourrions facilement avancer que l'implantation du système facultaire, tel que présenté, nécessiterait une dépense supplémentaire récurrente en administration de près de 1 M\$.

De plus, l'analyse du comité des relations de travail (CRT) du SPPUQTR conclut qu'il ne serait pas possible, considérant le mode de désignation et les responsabilités qui leurs sont confiées, de maintenir dans l'unité d'accréditation syndicale les postes de vice-doyens (de 4 à 8 postes) prévus dans le rapport du CARA. Le rapport mentionne même (pp. 28-32) que le mandat du vice-doyen se terminerait en même temps que celui du doyen et qu'il

le remplace lors de son absence. Il faudrait donc ajouter aux coûts annoncés un montant de 400 000 \$ à 800 000 \$ comme frais récurrents. Le CRT s'interroge même sur la possibilité de conserver le statut d'employé syndiqué aux professeurs qui occuperaient les postes de direction de département, de directeur de centres et d'instituts. Leur présence au comité de régie universitaire avec le doyen (cadre) et le secrétaire (cadre) et les responsabilités qu'ils devraient assumer ne seraient peut-être pas compatibles avec leur statut de professeur syndiqué.

Cette éventualité alourdit passablement les coûts liés à l'implantation de la structure facultaire.

Il ne faut toutefois pas croire que le MELS ajouterait cette somme à la subvention de l'UQTR. La subvention générale versée par le MELS est établie sur le nombre de EETP (étudiant équivalent temps plein) tant pour l'enseignement et la recherche que pour les services de soutien (bibliothèque, informatique, administration, etc.). Pour 2009-2010, l'UQTR a reçu une subvention de fonctionnement de 73 927 000 \$ incluant les 12 624 400 \$ destinés au soutien à l'enseignement et à la recherche et à

l'administration (MELS : Règles budgétaires et calcul des subventions de fonctionnement aux universités du Québec pour l'année universitaire 2009-2010). Ce montant destiné au soutien et à l'administration ne changera que lorsque le nombre d'EETP changera. Il faudrait donc que l'UQTR puise dans la subvention générale, incluant le volet consacré à l'enseignement et à la recherche, pour financer le coût supplémentaire relié à l'implantation du système facultaire.

Le CARA prévoit aussi que les doyens seraient nommés pour deux mandats de quatre ans non renouvelables. Cela impliquerait que tous les huit ans ou moins, puisque les cadres obtiennent leur permanence après quatre ans, on ajouterait quatre cadres à la structure administrative de l'UQTR. À plus de 100 000 \$ par année cela représenterait une dépense importante...

Lorsque l'on analyse l'évolution des coûts de gestion de l'UQTR au cours de la dernière décennie (voir graphique de la page suivante), il nous semble difficile de conclure qu'il faut en ajouter...

On pourrait croire que la situation financière actuelle de l'UQTR est suffisamment saine pour assumer ces dépenses supplémentaires. C'est du moins l'affirmation du VREPCASA. Toutefois, comme l'a souvent répété, surtout durant la dernière négociation quand il s'agissait d'ajouter des postes de professeur, notre pas si ancien vice-recteur à l'administration et aux finances, René Garneau, il n'est pas souhaitable de financer des dépenses récurrentes avec des revenus ponctuels. Si la Direction de l'UQTR disposait d'un million de \$ à injecter dans le développement de l'UQTR peut-être que les professeurs auraient choisi autre chose que l'alourdissement de la structure administrative.

Règles de répartition budgétaire

Le rapport du CARA précise (p.45) comment serait établi le budget destiné aux facultés :

1. Les revenus « enseignements » du MELS sont attribués totalement (100 %) au secteur « facultés ». Ils sont généralement déterminés en effectif étudiant équivalent temps plein pondéré (EEETPP).

2. Les revenus « soutien » du MELS sont attribués totalement (100 %) au secteur « administration et services centraux ».

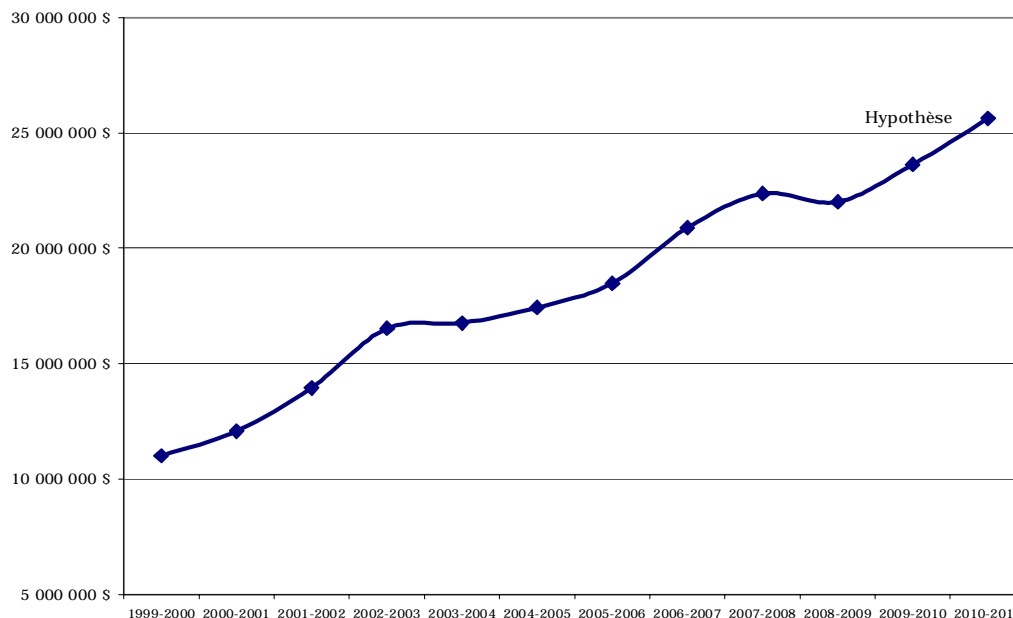
3. Les autres revenus globaux (mission, petite taille, autres rajustements généraux) sont répartis en s'inspirant des règles du MELS, soit 69 % pour le secteur « facultés » et 31 % au secteur « administration et services centraux ».

4. Une proportion de 69 % des frais de scolarités est remise au secteur « facultés » et 31 % est remis au secteur « administration et services centraux », après le retrait du retour pour aide financière, en suivant les règles du MELS.

Si les règles permettaient de préciser les sommes destinées aux facultés, il en serait tout autrement de celles précisant la répartition et la péréquation entre les facultés et les départements.

Le CARA propose que le comité de régie universitaire, qui regroupe le recteur, les vice-recteurs et éventuellement les

Croissance des dépenses d'administration à l'UQTR



Source : Budgets de fonctionnement de l'UQTR pour les années concernées.

Les dépenses d'administration incluent les services suivants : le Rectorat, les vice-rectorats, le Secrétariat général, les Relations de travail, les Communications et partenariats, les Relations publiques, l'Information, les Archives et collections, les Finances, la Gestion des personnel, le Développement organisationnel, l'Approvisionnement, le Registraire+CRMS et les Services de l'équipement. Ces dépenses n'incluent pas les dégagelements et les primes affectés aux directions de départements et de programmes. Pour l'année 2010-2011, nous avons ajouté 2 M\$ aux coûts de l'année 2009-2010.

doyens, établirait ces règles selon la situation financière de l'institution :

Le CARA considère que les règles de répartition budgétaire entre les facultés doivent être établies par le comité de régie universitaire, qui est formé des acteurs qui seront aux commandes des facultés et de

aussi longtemps que le nombre d'étudiants serait en croissance et que les règles de financement actuelles du MELS seraient maintenues, les facultés disposeraient des sommes et de la marge de manoeuvre nécessaire pour se développer et appuyer chacun des départements. Qu'en serait-il le jour où les facultés devraient faire face à une période de restrictions budgétaires comme nous en avons connu plusieurs au cours des dernières décennies? Ce

Le comité de régie universitaire qui regroupe le recteur, les vice-recteurs et éventuellement les doyens n'a aucune existence légale, réglementaire ou conventionnelle, fonctionne à huis clos sans règles précises.

l'Université, en tenant compte de la situation financière précise de l'Université au moment de l'implantation des facultés. Ces règles devront être approuvées par le conseil d'administration. (pp. 46-47)

Ce modèle devrait comprendre essentiellement :

- *des règles de péréquation interfacultaire;*
- *un plan de consolidation pour une faculté déficitaire;*
- *des règles concernant la transférabilité des surplus budgétaires;*
- *la mise en place d'un fonds de développement académique institutionnel provenant d'une partie des surplus annuels des facultés. (p.47)*

Chaque année, les facultés découvrirait la répartition de ces sommes et les règles de péréquation, les exigences du plan de consolidation pour les facultés déficitaires et les règles de transférabilité. Tout cela dans un contexte où on indique spécifiquement que les facultés devraient être rentables. Cela pourrait être plutôt inquiétant.

Il faut rappeler que le comité de régie universitaire n'a aucune existence légale, réglementaire ou conventionnelle. Il s'agit d'un comité *bona fide* qui se réunit à huis clos et qui ne rend de compte à personne sauf quand il faut absolument que leurs décisions soient entérinées par les instances décisionnelles de l'UQTR (comité exécutif, conseil d'administration et commission des études).

Ce qu'il faut comprendre c'est que la notion de responsabilité vient avec la notion d'imputabilité. Tant et

seraient les facultés et les départements qui devraient faire les rationalisations nécessaires sans toutefois avoir le contrôle sur les coûts administratifs qui relèveraient de la Direction.

Conclusion

Comme le disait le vice-recteur aux études de premier cycle et au soutien académique, le diable se cache dans les détails.

Le rapport du CARA peut paraître intéressant pour les tenants de la décentralisation des ressources. Il reste toutefois beaucoup trop imprécis sur un grand nombre d'aspects importants. Certains pourraient dire qu'il n'est jamais possible de tout prévoir dans un tel document. Les professeurs se retrouvent donc devant le dilemme de tout accepter, en se disant que c'est à l'usage que nous prendrons connaissance des avantages et des inconvénients du système facultaire. Les professeurs peuvent aussi refuser la proposition et conserver la structure départementale actuelle. Dans ce dernier cas, le CARA pourrait reprendre son analyse et suggérer des bonifications. La Direction de l'UQTR pourrait aussi compléter la première réforme (ajout du doyen de la gestion académique des affaires professorales) qui n'a pas été menée à terme.

Après une lecture attentive du rapport, et se rappelant que la grande majorité des départements se sont déclarés, dès le départ de la démarche, satisfaits de la structure actuelle, le risque apparaît trop grand pour faire une recommandation. À ce jour, les départements des sciences de la gestion, science de l'éducation, sciences comptables) ont déjà formellement rejeté, pour diverses raisons, le rapport du CARA.

Nous invitons donc fortement les professeurs à participer massivement à la consultation sur le rapport du CARA pour que la réponse soit la plus claire possible.

Chronologie des réorganisations administratives et académiques récentes à l'UQTR

- **1994** : création du poste de coordonnateur des ressources humaines
- **1996** : adoption d'une démarche pour la révision des processus et des modes d'organisation à l'UQTR
- **1999** : dépôt des rapports des groupes institutionnels sur le changement - communications avec la communauté et avec le milieu, transformation de l'organisation académique et gestion des ressources humaines
- **2000** : dépôt au conseil d'administration de l'UQTR du Projet de restructuration des composantes du vice-rectorat à l'enseignement et à la recherche
- **2000** : création du poste de vice-rectorat aux ressources humaines et abolition du poste de doyen de la gestion des ressources
- **2001** : rattachement des modules et des programmes aux départements et abolition des familles et des postes de vice-doyen des familles
- **2003** : discussions sur l'implantation du système facultaire à l'UQTR afin de réduire les coûts de gestion
- **2005** : création du vice-rectorat au soutien académique et technologique
- **2006** : subdivision du vice-rectorat à l'enseignement et à la recherche en deux vice-rectorats, l'un aux études de cycles supérieurs et à la recherche et l'autre aux études de premier cycle et au soutien académique
- **2006** : création du décanat à la gestion académique des affaires professorales
- **2008** : 18 novembre, début des travaux du CARA avec pour mandat :
 - Établir un diagnostic qui tienne compte de la structure académique actuelle.
 - Évaluer les difficultés majeures rencontrées lors du projet de restructuration de 2003.
 - Étudier les possibilités de structure académique applicables à l'UQTR.
 - Proposer un modèle complet d'organisation académique pour l'UQTR.
 - Procéder à une consultation relativement au modèle proposé.
- **2010** : mars, dépôt du rapport du CARA après plusieurs mois de retard.

Membres du comité exécutif du Syndicat des professeurs et des professeures 2009-2010

M. Michel Volle, président, M. Alain Chalifour, premier vice-président aux relations de travail, M. Pierre Baillargeon, vice-président aux affaires syndicales, M. Ismaïl Biskri, vice-président aux affaires universitaires, M. Denis Auger, vice-président aux services à la collectivité, M. Yvan Leroux, secrétaire et M. Sylvain Beaudry, trésorier.

Le Point d'ancre est publié par le comité exécutif

Pour correspondance :
SPPUQTR
3351, boul. des Forges C.P. 500
Trois-Rivières (Québec) G9A 5H7
Téléphone 819.376.5041
Télécopieur 819.376.5209
Courriel : syndicat.professeurs@uqtr.ca
Internet : www.sppuqtr.ca



**Syndicat des professeurs
et des professeures**
Université du Québec à Trois-Rivières

**Le logo du Syndicat des professeurs et des professeures
regroupe trois niveaux de signification :**

*le livre ouvert
l'arbre en croissance
les mains ouvertes vers les étudiants et la société*