



***L'importance d'une remise en question***  
**Document déposé dans le cadre**  
**du plan de développement de la FEUQ**

Juillet 2005

Ce document a été rédigé à l'aide des réflexions du comité exécutif de la CADEUL 2004-2005, de celles du comité exécutif 2005-2006 et du rapport du Comité de réflexion et d'évaluation du fonctionnement de la FEUQ (CREFF).

Ce mémoire se veut volontairement large et sans exemples précis, afin de ne cibler aucun individu ou association membre de façon explicite.

## Table des matières

<b>Introduction</b>	4
<b>Chapitre 1 :</b>	
<b>Rôle et valeurs de la FEUQ</b>	6
<i>La FEUQ, un groupe de pression</i>	7
<i>La priorisation des dossiers</i>	8
<b>Chapitre 2 :</b>	
<b>La FEUQ et le développement des services</b>	11
<i>Les affaires financières</i>	11
<i>Le RESEQ</i>	13
<b>Chapitre 3 :</b>	
<b>La structure de la FEUQ : un laisser-aller au service de l'exécutif</b>	15
<i>Les instances : une nonchalance institutionnalisée</i>	15
<i>La dynamique interassociative</i>	17
<b>Chapitre 4 :</b>	
<b>L'organisation feuquienne, une culture contrôlée par l'exécutif</b>	19
<i>Un comité exécutif fort, ou l'imposition d'une vision exécutive</i>	19
<i>Le « représentant étudiant » et son leadership</i>	20
<i>L'écoute</i>	20
<i>Un besoin de volonté</i>	21
<i>Une organisation fondée sur le lien de confiance</i>	22
<i>La souveraineté locale dans ce contexte</i>	24
<b>Chapitre 5 :</b>	
<b>Les affaires internes</b>	25
<i>Le respect des associations et du principe de souveraineté locale</i>	25
<i>Le rôle des membres</i>	27
<b>Conclusion</b>	29

## Introduction

Il y a plus de 15 ans que la Fédération étudiante universitaire du Québec s'efforce de défendre les intérêts des étudiants québécois, et ce non sans s'attirer des remarques et critiques tant de la part de ses membres, que des autres acteurs du mouvement étudiant et du monde politique. Si l'importance d'une cohésion étudiante nationale ne semble plus devoir être prouvée, il est impératif que l'organisme qui chapeaute cette cohésion fasse l'objet d'une réflexion étoffée et sérieuse de la part de ceux qui en sont à la base.

À tous les cinq ans, les associations membres de la FEUQ se livrent au même exercice : faire le point sur la situation actuelle et se questionner sur la direction qu'elles souhaitent donner à la Fédération. Il est toutefois dangereux de tomber dans une liste de suggestions d'ordre purement pragmatique, et de négliger, voire même d'oublier, les questions qui pourraient, à moyen ou long terme, miner davantage le fonctionnement et la crédibilité de l'organisation.

Ainsi, il nous apparaît primordial de nous pencher sur ce que nous pourrions qualifier de « culture organisationnelle » à la FEUQ. Avant de nous lancer plus loin dans nos réflexions, il est nécessaire d'exposer, brièvement, ce que nous entendons par cette expression. Le concept peut paraître fort simple à priori, mais il sous-tend toutes les actions et les visions d'une organisation. Nous désignons, par « culture organisationnelle » l'ensemble des valeurs, des pratiques courantes, des coutumes et des visions qui influencent et dirigent les actes, les décisions et les attitudes des différents membres qui composent ladite organisation. Si un regroupement peut être en proie à certaines difficultés lorsque cette culture n'est pas respectée, la situation peut être encore plus dramatique lorsque la culture qui s'est implantée au sein d'un exécutif, des membres de l'organisation, ou des deux à la fois, bien qu'inadéquante, est acceptée aveuglément, sans remise en question.

La FEUQ est non seulement une association nationale, mais elle s'impose dorénavant comme un acteur social important. Il est primordial de bien établir quel rôle la Fédération joue actuellement, et quel rôle elle se doit de jouer dans le futur. Ce document a été bâti à l'aide des pistes de réflexions suggérées par le groupe de

travail sur le plan de développement qui a été distribué aux associations étudiantes membres de la FEUQ. Si ces questions nous ont servi de trame de fond pour orienter nos réflexions, nous avons évité de nous y limiter. En somme, ce mémoire ne se veut pas une liste d'épicerie, contenant des propositions à court terme. Les questionnements et les recommandations amenés par nos réflexions engendrent une tâche certes plus complexe, mais, nous en sommes convaincus, elle saura être profitable à notre Fédération, si elle en tient compte, évidemment.

## **CHAPITRE 1 :**

### **Rôles et valeurs de la FEUQ**

La FEUQ, coalition de 19 associations étudiantes, à une composition lui permettant de prétendre à une certaine représentativité, tant au niveau géographique que sur le plan de la diversité des domaines d'étude. « À cet égard, sa représentativité et son fonctionnement constituent la pierre angulaire de son succès, la participation de ses membres est essentielle et lui donne une structure qui sert toujours ses intérêts » (FEUQ, *plan de restructuration et développement*, février 2004). Ainsi, la FEUQ joue deux rôles parfois en opposition; soit travailler à l'obtention de gains et assurer l'écoute et le support de ses associations membres.

Ayant été créée, au moment du dégel de 1989, dans le dessein d'assurer une meilleure coordination entre les différentes associations étudiantes du Québec, la capacité de réaction de la FEUQ en temps de « crise » est notable. Par ailleurs, en période d'accalmie, la FEUQ doit se concentrer à son propre développement, assuré par celui de ses membres, en assurant un transfert d'information, et ce, sans aucune restriction ou discrimination. Dans cette optique, la décentralisation des informations permet de solidifier l'ensemble des associations et assure un débat beaucoup plus constructif.

Actuellement, les quatre principes fondamentaux de la FEUQ sont la priorité à l'éducation, la souveraineté locale, le consensus, le pragmatisme et le leadership de l'exécutif. À cela, nous croyons primordial d'ajouter que la fédération devrait se préoccuper de la représentativité de ses positions par le principe de démocratie ainsi que par l'écoute active de ses membres directs et indirects. L'indépendance politique nous apparaît également comme un principe devant soutenir la crédibilité de notre organisation. Finalement, le respect de toutes les associations membres semble être une valeur incontournable à laquelle la FEUQ devrait se souscrire.

**Ainsi, la CADEUL demande :**

**Que la FEUQ reconnaisse l'importance des principes de représentativité, d'indépendance politique et de respect des associations membres, dans le cadre de ses activités.**

### *La FEUQ, un groupe de pression*

Dans une optique plus large, un groupe de pression peut être analysé comme étant un mode d'expression de la démocratie. Son action engendre cependant des questionnements, en particulier sur le plan de la démocratie, car il vise souvent à contourner les institutions habituelles d'exercice de la démocratie. Et dans le domaine des pressions, il n'y a pas d'égalité : certains disposent de beaucoup de moyens de pression (ce qui signifie en clair qu'ils ont de l'argent et des moyens économiques de pression), et d'autres de beaucoup moins. Ces derniers deviennent donc plus dépendants d'alliances avec certains groupes plus importants.

L'éloignement entre le pouvoir et les citoyens laisse de la place pour le jeu des groupes de pression. L'importance des groupes de pression s'est donc accrue ces dernières années, ce qui pose évidemment des problèmes pour la vie démocratique. Ce faisant, le principe de démocratie doit être au cœur des stratégies d'une organisation comme la FEUQ.

Avec ses 170 000 membres, la FEUQ est l'un des plus importants groupes de pression au Québec. Certains vont même jusqu'à dire qu'elle serait la 4<sup>e</sup> centrale syndicale. Quoi qu'il en soit, la FEUQ adopte un comportement politique qui s'apparente souvent à celui de certaines grandes centrales syndicales québécoises. À priori, son approche consiste à développer un contenu solide sur l'ensemble des dossiers qu'elle défend. Cette étape cruciale permet d'étoffer le discours de l'organisation face au gouvernement et à l'ensemble de la société civile. Grâce à ces informations ainsi qu'à différents moyens médiatiques et politiques, la FEUQ tente de positionner l'éducation au cœur des enjeux québécois.

De façon générale, la FEUQ adopte une attitude similaire afin de faire avancer ses dossiers. Elle participe, entre autres, aux consultations gouvernementales susceptibles d'évaluer ses positions. Mais, d'abord et avant tout, la fédération centre son énergie sur les représentations politiques auprès des cabinets ministériels, des centrales syndicales, des autres acteurs jeunes ou de tout autres groupes ayant une influence dans le milieu de l'éducation. Une autre stratégie politique de la FEUQ consiste à aller chercher des engagements de la part des candidats en période électorale.

Dans le cas d'un manque de réceptivité de la part du gouvernement, la FEUQ entreprend une escalade de moyens de pression pour arriver à faire plier ce dernier et, ainsi, obtenir des résultats assurant la défense des intérêts des étudiants universitaires. Pouvant aller jusqu'aux manifestations, le militantisme à la FEUQ ne peut se faire sans la participation active de ses membres, mais également de l'ensemble du mouvement étudiant, beaucoup plus large, ne l'oublions pas. En effet, bien que la FEUQ, par l'importance de son membership, soit maintenant l'organisation étudiante la plus influente au Québec, il est primordial pour notre fédération de considérer l'ensemble des groupes étudiants dans ses actions afin d'assurer la solidarité et l'union de notre mouvement.

Cette façon de faire a maintes fois démontré l'efficacité de la FEUQ et nous croyons que si les pressions politiques et les stratégies utilisées demeurent dans le cadre d'un respect des préoccupations de représentativité et d'éthique qui doivent régir notre organisation, ces pratiques devraient être conservées afin de défendre les intérêts des étudiants.

**Ainsi, la CADEUL demande :**

**Que la FEUQ développe de meilleurs liens avec l'ensemble des groupes du mouvement étudiant québécois et que ses actions respectent l'importance de la solidarité et de l'union de l'ensemble du mouvement étudiant.**



**Que la FEUQ conserve son modèle de groupe de pression tout en se préoccupant de sa représentativité et de l'éthique dans le cadre de ses relations externes.**

### *La priorisation des dossiers*

Les étudiants représentés par la FEUQ sont, d'abord et avant tout, des citoyens qui ont un rôle prépondérant à jouer dans notre société. Cette situation engendre certains questionnements par rapport aux dossiers qui devraient être traités par notre fédération. Actuellement, la FEUQ est présente dans de nombreux débats, qui ne sont pas strictement académiques : le dossier de l'Aide financière aux études, par exemple, débordait du cadre pédagogique pour s'inscrire dans ce que nous pourrions qualifier de débat de société.

Fondamentalement, une association étudiante se doit défendre les droits de ses membres auprès de l'administration de son établissement d'enseignement, et de s'assurer de la qualité de la formation qui est dispensée aux étudiants. Nous croyons que toute association de campus se doit d'assumer ce rôle avec diligence, puisque qu'il s'agit de la raison d'être d'un regroupement étudiant. Ainsi, les associations régionales sont les mieux placées pour élaborer un discours et un contenu d'ordre académique, tant sur le plan régional que national. La FEUQ, en tant qu'association étudiante, se doit toutefois de jouer un rôle de coordination et de soutien auprès de ses membres. En somme, notre Fédération doit se pencher sur les dossiers académiques et pédagogiques, et ce de façon plus globale, sans s'imposer dans les compétences et les rôles des associations de région.

Il est toutefois imprudent d'abstraire le rôle de la FEUQ, en tant que groupe jeunesse influent, uniquement aux dossiers académiques. Se concentrer uniquement sur un type de dossier risque fort d'entraîner une paupérisation du discours de la fédération, ainsi qu'une fragilisation de la place qu'elle a su acquérir sur la scène politique, ce qui n'est pas souhaitable. Un dossier académique ne saurait être complet s'il n'est pas mis en lien avec les enjeux sociaux et politiques qui y sont rattachés. Ainsi, la CADEUL croit qu'il est préférable que la FEUQ entretienne une vision plus large et ne se concentre pas strictement aux dossiers pédagogiques. Il importe de choisir

judicieusement les dossiers que nous souhaitons voir traités par la FEUQ, en n'oubliant pas les missions d'une association étudiante. En somme, la FEUQ doit se concentrer d'abord sur les dossiers académiques, mais aussi sur des dossiers plus essentiels au milieu de l'éducation comme les frais de scolarité, le financement des Universités et les frais de scolarité différenciés pour les étudiants étrangers.

Finalement il serait bon que la FEUQ accorde une certaine attention aux conditions de vie qui attendent ses membres, lorsque ceux-ci auront terminé leurs études. À titre d'exemple, les positions de la FEUQ sur l'altermondialisme et les différentes lois du travail doivent demeurer. En somme, la FEUQ doit avoir des champs d'intérêts à l'image des membres qu'elle représente, ce qui implique qu'elle s'intéresse non seulement aux questions pédagogiques, mais aussi aux dossiers sociaux et politiques. La CADEUL croit qu'il serait néfaste que la FEUQ restreigne ses champs d'intérêt, bien qu'elle doive s'assurer d'une priorisation intelligente des dossiers qu'elle désire traiter.

**Ainsi, la CADEUL demande :**

**Que la FEUQ maintienne une priorisation au niveau des dossiers académiques.**

**Que la FEUQ continue de développer un discours social plus élaboré.**

## **CHAPITRE 2 :**

### **La FEUQ et le développement des services**

#### *Les affaires financières*

Les affaires financières constituent le premier véhicule de l'ensemble des actions de la fédération. En effet, toute représentation, toute campagne implique une attribution de fonds conséquente. C'est pourquoi la gestion financière est d'une importance capitale pour la fédération : un manque de ressources financières pourrait s'avérer un important frein lors de campagnes politiques.

Commençons par les méthodes de présentation des affaires financières et le comportement lié à celles-ci en instances. Bien qu'un officier soit en charge de la gestion quotidienne et de l'exploitation des bénéfices de la fédération, il est important que les délégués soient bien informés et en mesure de comprendre toutes informations reliées aux finances de la FEUQ lors des instances concernées. Pour se faire, l'information sensible présentée en instance doit être compréhensible, claire et sans erreurs. De plus, il est impératif d'observer une constance dans les méthodes de présentation de façon à permettre aux délégués de se retrouver.

La FEUQ est composée de différentes associations, certaines ayant plus d'expertise que d'autres en matière d'affaires financières. Il est important que l'exécutif de la FEUQ réalise que certaines associations et plusieurs professionnels ont une meilleure connaissance et une plus grande expertise qu'eux en matière financière. L'exécutif se doit donc de favoriser la collaboration entre ces dites associations et le secrétaire général de la fédération, au lieu de tenter de défendre des méthodes obsolètes.

Une fois le processus de normalisation amorcé et complété, il est important que l'information sensible soit présentée de façon compréhensible aux différents délégués. En effet, il n'est pas rare, en CAI par exemple, de pouvoir observer des délégués qui sont complètement dépassés par les événements et qui ne sont pas en mesure de participer à la réflexion et au débat, dû au fait qu'ils n'ont pas saisi

certaines concepts de base reliés aux affaires financières. Il est fondamental de réaliser que la CAI n'est pas une instance remplie de vice-présidents aux finances, ou de secrétaires généraux, en fonction des associations, mais souvent de simples délégués des associations membres. Pour assurer une participation viable, des débats qui sont représentatifs et qui impliquent l'ensemble des associations membres, il est très important que l'ensemble des représentants siégeant à la CAI ait une formation minimale concernant les affaires financières.

Ensuite, un deuxième point d'importance, après la présentation des affaires financières, leur confidentialité. Effectivement, toute information de nature financière est et se doit d'être confidentielle. Il faut bien comprendre que toute information de nature financière qui n'est pas contextualisée de façon appropriée peut être mal interprétée et causer des dommages à l'organisation et à sa réputation. Il est donc vraiment important que les associations et le secrétariat général soient conscients de l'importance du huis clos en instance et du respect de celui-ci à l'extérieur. Il faut dans le futur, éviter des aberrations comme celle de l'adoption du budget en dehors du huis clos à Chicoutimi.

**Ainsi, la CADEUL demande:**

**Que la FEUQ effectue une normalisation de l'ensemble des méthodes qu'elle utilise pour la présentation de l'information financière dans ses instances et que cette normalisation soit faite en collaboration avec les associations membres et les professionnels compétents.**

**Que la FEUQ, en collaboration avec les associations qui en ont l'expertise, organise une formation sur les informations financières pour les délégués de la CAI.**

**Que la FEUQ ne discute d'affaires financière que sous huis clos de façon à assurer la confidentialité de l'information sensible.**

## *Le RESEQ*

Au cours des dernières années, la FEUQ a vainement tenté de se lancer dans la gestion de services aux étudiants. Pour se faire, elle a créé le Réseau de Services aux Étudiants du Québécois (RÉSEQ).

Le RÉSEQ est constitué comme étant une fiducie de services, qui n'a pour seul lien avec la FEUQ qu'elle en est son auteur. Les différentes implications légales de la fiducie ne seront pas exposées ici, elles sont disponibles auprès du conseil des fiduciaires de ladite fiducie.

Le premier problème fondamental est dû au fait qu'une fiducie a été créée alors qu'elle n'a aucun but existentiel, si ce n'est que de créer une barrière psychologique d'indépendance entre le FEUQ et ses services et de prétendre une économie d'impôt.

Le développement de services est un choix qui est fait par une organisation et elle doit s'assumer pleinement dans ce choix. Il est évident que pour développer des services efficaces, il faut y attribuer des ressources autant humaines que matérielles et financières. La FEUQ semble incapable d'assurer un équilibre et un contrôle politique sur les services qu'elle souhaiterait gérer. Si la fédération envisage d'arriver à gérer des services de façon efficace, il est indispensable qu'elle cesse de craindre ce qu'elle souhaite, paradoxalement, mettre en place.

Ensuite, le principe d'économie d'impôt résulte d'une simple aberration mentale. La FEUQ, un organisme à but non lucratif (OBNL), qui ne paie pas d'impôt à priori, crée une fiducie (RÉSEQ) et en devient l'auteur. La fiducie développe des services, qui eux génèrent des profits. Selon la loi de l'impôt, ladite fiducie se doit de faire une déclaration d'impôt conforme et de déclarer tout bénéfice engendré par son « exploitation ». Le RÉSEQ se voit donc obligé de verser une partie de son éventuel bénéfice en impôt. Il est maintenant facile de constater que la création d'un OBNL dont la FEUQ aurait été le principal collaborateur aurait été beaucoup plus simple, et cela aurait réellement permis d'économiser de l'impôt, simplement dû au fait qu'un OBNL ne paie pas d'impôt.

Le deuxième problème, tout aussi fondamental, est celui du financement des services. Prenons l'exemple du *Bahu*. Le *Bahu* doit essayer de développer un magazine efficace et pertinent pour les étudiants universitaires au Québec. Cependant, les moyens qui lui sont fournis pour y arriver sont complètement désuets. Un magazine, par exemple, ne peut pas espérer prospérer rapidement et efficacement si sa seule source de financement est la vente de publicités dans ledit magazine. La fédération se doit d'investir un montant de base dans le magazine pour que celui-ci développe un produit de qualité et des racines solides sur le marché. La FEUQ récupérera son investissement beaucoup plus rapidement qu'elle récupérera la dette qu'elle a dû absorber en utilisant la méthode actuelle.

**Ainsi, la CADEUL demande :**

**Que l'exécutif de la FEUQ justifie toute décision impliquant des sommes d'argent et le RÉSEQ par des avis fiscaux et légaux.**

**Que la FEUQ conformément à l'Article 1.8, alinéa ii) de la convention de fiducie du RÉSEQ recommande au conseil des fiduciaires de modifier sous seing privé la date déterminée de liquidation de la fiducie.**

**Que la FEUQ recommande une date assez éloignée pour lui permettre de créer un OBNL auquel elle transférera les actifs du RÉSEQ.**

**Que la FEUQ forme, à partir de la CAI, un comité chargé d'élaborer une charte, la composition du conseil d'administration et la raison sociale du nouvel OBNL créé.**

**Que le secrétaire général de la FEUQ soit directement impliqué dans le processus de développement de services.**

## **CHAPITRE 3 :**

### **La structure de la FEUQ : un laisser-aller au service de l'exécutif**

#### *Les instances : une nonchalance institutionnalisée*

Le mode de fonctionnement des différentes instances de la FEUQ illustre parfaitement les nombreuses lacunes de la culture organisationnelle feuquienne. Il convient d'abord de souligner que les vraies décisions se prennent lors des commissions, et que le Congrès prend des allures de pure formalité, expéditive et vaine. Que ce soit en Assemblée générale, en Congrès ou en commissions, les instances de la FEUQ souffrent d'une nonchalance institutionnalisée, qui dénature le processus de prise de position.

Lors des commissions, l'officier en charge est aussi assigné à la présidence d'assemblée. Cette méthode peut sembler pratique à priori, puisqu'elle permet d'économiser sur les salaires. Toutefois, il n'est pas facile pour un officier de présenter ses dossiers tout en accordant les droits de parole. Lorsqu'un dossier est critiqué et que l'officier qui en a la responsabilité doit présider l'assemblée qui formule les critiques, cela peut être fatigant, déconcentrant et déstabilisant. Ainsi la CADEUL suggère que soit fortement envisagée la possibilité de déléguer un autre officier, qui n'est pas directement rattaché à la commission, afin d'en assurer la présidence, ce qui facilite la tenue de débats plus ouverts.

Il arrive fréquemment, en commissions, que nous entendions des phrases telles que « l'exécutif croit que... » et « nous pensons qu'il faut que... » Une telle attitude n'a pour seul et unique effet de tuer les débats, et d'influencer les décisions des délégués moins bien informés. Dans le souci de démocratie qui devrait sous-tendre toutes les actions de la FEUQ et des officiers siégeant sur son comité exécutif, il est impératif que l'attitude de confrontation qui règne en commission ne soit plus jugée comme étant la meilleure façon de fonctionner. En effet, les associations ne devraient pas avoir à se battre contre l'exécutif pour faire valoir leur point de vue. L'exécutif doit demeurer le mandataire de ses associations membres, qui l'ont élu.

De plus, il est essentiel que les membres reçoivent les documents pertinents à toute commission, groupe de travail ou comité dans des délais raisonnables, et dans les deux langues, afin de s'assurer d'une préparation et d'une participation optimale. Ainsi le renforcement et le développement des structures accomplissent un rôle essentiel dans la formation des attitudes des membres des organisations et il serait souhaitable que la FEUQ en tienne compte.

Il est déplorable que le Congrès, une des instances les plus officielles de la FEUQ, soit traité avec un tel laxisme. Les réunions du Congrès sont souvent faites à la va-vite, les procédures sont souvent simplifiées à outrance. Nous croyons que les points devraient toujours être amenés dans l'optique de susciter la participation et les réflexions des associations membres afin que tous puissent exprimer librement leurs positions. À ce titre, nous jugeons que l'attitude de la présidence d'assemblée devrait être imprégnée d'un plus grand souci de neutralité et de respect des interventions. Finalement, les décisions prises lors des trois différentes commissions sont présentées de façon très sommaire en Congrès, ce qui ne fait que contribuer à la désinformation des délégués et à la perte de crédibilité de l'instance. À notre sens, le Congrès doit devenir un lieu de synthèse et de mise en commun des décisions adoptées en commissions.

Il est plus que temps que les différentes instances de la FEUQ ne soient plus considérées comme des réunions de défense des positions de l'exécutif, mais comme des lieux où il importe d'avoir une discussion sérieuse, où l'opinion des membres n'est pas exprimée uniquement pour faire joli, mais aussi pour être prise en compte.

**Ainsi la CADEUL demande :**

**Que la FEUQ délègue la présidence des commissions à une personne qui n'est pas responsable des dossiers discutés dans l'instance.**

**Que les commissions deviennent des lieux où l'exécutif écoute les réflexions des membres et y reçoit ses mandats.**



**Qu'une réflexion soit entamée sur le rôle du Congrès dans la structure de la FEUQ.**

**Que le principe de neutralité caractérise l'attitude de la présidence d'assemblée.**

### *La dynamique interassociative*

Avec l'augmentation du membership de la FEUQ, il est devenu tout un défi de concilier les réalités des différentes associations tant au niveau de leur situation géographique qu'au niveau des ressources dont elles disposent.

La question d'avoir un bureau de la FEUQ à Québec a souvent été soulevée. D'un point de vue logistique, l'idée ne semble pas mauvaise : le vice-président pourrait être plus près des députés lors des sessions parlementaires et le vice-président aux affaires universitaires pourrait plus facilement faire le suivi des travaux du ministère de l'Éducation. Toutefois, si cette alternative semble permettre un rapprochement géographique entre la Fédération et les associations de l'est du Québec, elle témoigne aussi d'un malaise latent au sein de notre association nationale. En effet, la centralisation des activités de la FEUQ dans la grande métropole isole souvent les associations n'ayant pas les ressources pour se déplacer.

Il existe aussi un clivage entre les associations de petite taille, et les plus grosses associations membres de la FEUQ. Ainsi, il est tout à fait compréhensible qu'en l'absence d'officiers libérés à temps plein, des associations ne puisse pas pleinement assurer le suivi de l'ensemble des dossiers nationaux. Les ressources dont disposent les petites associations ne leur permettent pas de développer autant de contenu que leurs consœurs plus imposantes. Ce manque de ressources occasionne un déficit d'information chez les associations éloignées ou de petite taille, ce qui contribue à l'hégémonie exercée par certaines grosses associations et par l'exécutif de la FEUQ. Par son mode de fonctionnement et par sa culture, la FEUQ ne permet pas aux associations de se coordonner et d'assurer une certaine cohésion entre elles. Ainsi, certaines associations, soit par manque d'information ou de ressources, sont totalement dépendantes du comité exécutif de la FEUQ. Cette

subordination des associations de région ne peut être sérieusement et objectivement considéré comme un lien de confiance. Il s'agit bien plutôt d'une imposition de point de vue, et d'une acceptation résignée.

Ainsi, selon nous, le regroupement des associations des universités de régions (ADUR) apparaît comme étant le résultat d'une déficience culturelle de la FEUQ. Les associations de régions se sont vues dans l'obligation de se regrouper pour se défendre et se faire écouter. La situation des associations de région et de petite taille, qui sont de plus en plus conscientes de leurs conditions, n'est qu'une autre illustration du déficit démocratique qui mine la fédération.

**Ainsi, la CADEUL demande :**

**Que la FEUQ entame une réflexion sur la pertinence d'avoir un bureau à Québec.**

**Que la FEUQ adopte une attitude plus pédagogique lors de la transmission des informations à l'ensemble des associations.**

## **CHAPITRE 4 :**

### **L'organisation feuquienne, une culture contrôlée par l'exécutif**

La FEUQ existe depuis maintenant 15 ans. Une organisation aussi bien implantée a, bien entendu, développé un ensemble de comportements qui sont maintenant intégrés aux pratiques quotidiennes de l'organisation, que personne ne remet plus en question. C'est ce que l'on peut assimiler au développement d'une culture organisationnelle, soit le regroupement de l'ensemble des principes d'action, des comportements et des valeurs qui dictent les acteurs qui interagissent dans l'organisation.

Remettre en question une culture d'organisation ne se résume pas à la composition de quelques recommandations pragmatiques qui permettront d'appliquer un plan d'action précis afin de résorber le problème. En fait, le pouvoir de modifier une culture repose sur une nécessaire prise de conscience de l'ensemble des acteurs de l'organisation et commande une réelle volonté de changement. Avant de se questionner sur la nature de la culture feuquienne, il semble approprié de se questionner sur la source de celle-ci.

La structure fédéraliste (souveraineté locale) et l'exigence d'un comité exécutif fort (leadership) sont deux des quatre principes fondamentaux feuquiens qui influencent grandement la culture de notre fédération. Ce chapitre en illustre les implications.

#### *Un comité exécutif fort, ou l'imposition d'une vision exécutive*

La présence de l'exécutif et de ses positions se fait sentir fréquemment au niveau de l'ensemble des dossiers sur lesquels travaille l'organisation et les décisions prises en instance sont toujours influencées par la vision de l'exécutif, avant même que les débats aient pris place autour de la table. Ce principe de fonctionnement est constamment justifié par l'importance d'un leadership fort de la part de nos leaders étudiants. En effet, nous entendons souvent que, puisque ce sont eux qui détiennent les informations, ce sont eux qui doivent prendre la responsabilité de nous recommander comment agir. Cette vision influence beaucoup les relations entre les

associations et l'exécutif, puisqu'elle déplace le débat entre les associations sur l'importance de se rallier ou non à la vision de l'exécutif plutôt que sur le fond du dossier.

En fait, l'origine de ces comportements prend sa source dans la vision du type de leadership que doivent exercer les « leaders étudiants ». Le leader étudiant serait celui qui détient l'information et qui a la responsabilité de guider ses troupes vers le but qu'il a fixé, étant donné que le leader sait ce qui est bon pour les étudiants. Précisons d'entrée de jeu que la CADEUL s'est opposée à maintes reprises à cette façon de voir les choses. Le débat s'est notamment envenimé lors de la fin de la campagne sur l'aide financière aux études. En effet, nous croyons plutôt que notre responsabilité demeure celle d'un « représentant étudiant », ce qui engendre une tout autre vision du type de leadership que devrait appliquer la FEUQ. Le représentant étudiant divulgue l'information, opte pour une attitude pédagogique lorsqu'il présente son dossier, il écoute par la suite les recommandations de sa base et agit sur la scène politique en ce sens. La FEUQ a grand besoin de ce genre de leaders.

### *Le « représentant étudiant » et son leadership, un besoin pour la FEUQ*

Nous appelons « représentant étudiant » toute personne qui considère que la représentativité dans nos actions doit primer sur toutes nos décisions, qui réalise que l'écoute ne constitue pas une faiblesse mais bien un moyen d'obtenir la confiance de ses membres et qui répond uniquement aux désirs de ceux-ci, en faisant fi des pressions politiques externes.

### *L'écoute*

La CADEUL est convaincue que la FEUQ ne peut pas toujours ignorer le point de vue de ses associations locales qui connaissent bien leurs étudiants et leur campus et qui savent comment bien les aborder et les représenter. La FEUQ doit se départir de sa prétention condescendante de savoir ce qui est bon pour les étudiants. Seul un représentant qui est près de ses membres, qui les connaît bien et les consulte

fréquemment peut prétendre savoir ce qu'ils veulent. Cela n'est évidemment pas le cas à la FEUQ et la situation doit être corrigée.

Lorsque nous exposons cette vision, la critique revient souvent en illustrant le fait que l'on ne peut écouter des gens qui n'ont pas toutes l'information en main pour prendre une décision. L'absence de contrôle de l'information au niveau national améliorerait grandement la situation à ce niveau. En effet, nous sommes convaincus que le représentant étudiant dont nous avons besoin ne contrôle pas l'information pour mieux convaincre les associations de son point de vue, mais qu'il se concentre plutôt à exposer pédagogiquement les données qu'il a pu recueillir pour ses membres, en laissant ceux-ci juger de l'action à poser dans le contexte. L'information est une source de pouvoir et son contrôle assure une certaine mainmise sur les orientations de l'organisation. Ce contrôle peut être illustré de multiples façons, que l'on aborde les moments où nous avons reçu des documents en retard par rapport à d'autres associations ou que l'on constate la réticence parfois mal camouflée des officiers lorsque l'on s'informe sur la nature de certains comités externes où siège la FEUQ. Ce comportement engendre une culture du doute qui affecte l'ensemble des relations entre les associations et l'exécutif. De plus, ce contrôle permet à l'exécutif d'exercer une influence particulière sur les associations moins informées, ce qui facilite l'adoption de position qui vont dans le sens des visions exécutives.

### *Un besoin de volonté*

Nous sommes conscient que la FEUQ doit composer avec une multitude de cultures organisationnelles et que celle que nous présentons correspond à une vision correspondant à toute fin près à l'approche cadeulienne. Ceci dit, nous sommes convaincus que d'autres associations partagent cette vision et qu'il est temps de procéder à une modification en profondeur de notre approche en tant qu'organisation. Nous avons vécu, à la CADEUL, la culture du leadership fort et de l'approche par imposition, mais il était devenu intolérable pour les membres de vivre au sein d'une organisation qui ne les écoutait pas et ne les considérait plus que pour les faire voter sur des enjeux déjà résolus. Cette approche n'engendra qu'un climat de scission et de méfiance sur le campus et un cynisme envers les actions de la

CADEUL, des conséquences avec lesquelles nous devons composer, encore aujourd'hui. Nous croyons que si la FEUQ ne peut subir la pression des membres individuels sur les campus, elle doit à tout le moins respecter et considérer les cris d'alarme lancés par leurs représentants.

### *Une organisation fondée sur le lien de confiance*

Toute organisation qui prétend vouloir défendre une vision collective par le biais de l'union des individus se doit de compter parmi ses priorités l'importance de cultiver un lien de confiance étroit entre les différents paliers de son organisation. Or, si la FEUQ ne peut contrôler les relations que les associations locales ont avec leurs membres (en raison de la souveraineté locale), elle peut agir concrètement sur la construction d'un lien entre les associations et l'exécutif. Ce lien de confiance est primordial afin de créer un sentiment d'appartenance envers l'organisation. En effet, on pourrait croire que tout individu qui reconnaît l'importance de la FEUQ et les gains qu'elle a pu aller chercher en éducation sera prêt à défendre l'organisation en cas de tourmente. Ceci dit, nous croyons qu'il n'en est rien. Ainsi, au-delà de la reconnaissance du bienfait d'une organisation, avant de la défendre sur le « terrain », il doit exister un lien de confiance étroit entre les membres et les représentant, un lien absolument essentiel puisque la FEUQ n'a pas accès aux campus pour faire valoir ses réalisations. Il paraît simpliste d'exposer ce principe primaire, mais nous croyons que dans l'état actuel des choses, ce lien n'existe pas à la FEUQ et ce, en raison de différents facteurs.

Premier facteur : Les politiques de corridors

C'est bien connu, l'ensemble des associations étudiantes s'oppose à ce que l'on pourrait appeler « les politiques de corridors », mais dans les faits, la pratique demeure. Soyons clairs, il est normal qu'une centaine de représentants étudiants qui se regroupent pour une fin de semaine dans un congrès de la FEUQ ne discutent pas seulement de la pluie et du beau temps entre les instances. En effet, il est tout à fait compréhensible que les représentants aient envie de connaître l'opinion d'autres associations sur certains dossiers ou encore qu'ils désirent obtenir plus d'informations avant une instance. De plus, le fait que l'on doive adopter plusieurs

orientations dans un temps plus restreint justifie probablement les échanges entre les associations avant les instances, et nous ne condamnons pas l'ensemble des discussions informelles qui ont lieu durant les congrès. Ceci dit, la situation dégénère totalement lorsque les politiques de corridors s'étendent jusqu'à faire en sorte que les associations s'échangent entre elles des appuis sur certains dossiers ciblés, isolant ainsi l'importance de la représentativité au profit du maintien de relations cordiales entre les associations. Soulignons aussi le fait que plusieurs associations sont tenues à l'écart de ces pratiques, ce qui laisse de côté un pan entier du membership, qui doit se contenter de voir dérouler les positions en instance le lendemain. Le rôle que prennent certains exécutants élus dans le cadre de ces politiques de corridors est tout aussi problématique que la pratique elle-même. En effet, qu'un officier élu par l'ensemble des associations utilise son statut et son influence pour favoriser certaines positions et orienter le débat entre les associations est une pratique absolument inacceptable et antidémocratique dans une organisation qui se veut représentative et ouverte aux débats. Il va sans dire que dans ce contexte, le lien de confiance entre les associations et leur exécutif est plutôt affaibli.

Deuxième facteur : L'influence du réseau externe

La FEUQ, on ne peut en douter, est une machine politique très influente dans le milieu québécois. Cette influence s'est consolidée au fil du temps, par le biais de différentes collaborations avec d'autres groupes de pression et surtout par le rayonnement de plusieurs anciens officiers qui sont maintenant impliqués politiquement. Toute organisation crédible qui veut influencer la scène politique se doit d'avoir un réseau de contacts bien étoffé afin de pouvoir réunir toutes les informations pertinentes et ainsi prévoir les événements et les décisions pouvant affecter ses membres. Ceci dit, la création et le maintien de ce réseau ne doit pas se faire au prix de la place et de l'influence des membres de l'organisation lorsque vient le temps d'orienter la FEUQ sur l'ensemble des dossiers. En effet, la FEUQ doit poser des limites claires au niveau de ses pratiques politiques externes et comprendre qu'il n'y a rien de mal à consulter ses membres avant de s'engager auprès des décideurs ou de toute autre organisation. Ce principe doit s'appliquer à l'ensemble des dossiers, même de moindre importance, et surtout dans le cadre des nombreux comités et coalitions où doivent siéger nos officiers élus. La CADEUL voit

d'un mauvais œil l'influence à peine voilée qu'ont pu avoir dans le passé certains anciens ou organisations au niveau des orientations quotidiennes de la FEUQ, des orientations qui auraient dû être réfléchies et débattues avec les associations membres. Que la FEUQ réponde à des commandes provenant de l'externe ou qu'elle s'associe à d'autres sans l'aval de ses membres, afin de défendre certains dossiers qui n'ont pu être débattus en instance pose problème et mine, encore une fois, le lien de confiance vital à la stabilité et au rayonnement de la FEUQ. En aucun cas une association nationale qui se veut représentative ne doit répondre à d'autres intérêts que ceux issus de la base de son mouvement.

### *La souveraineté locale dans ce contexte*

Ainsi, le contrôle de l'information, les politiques de corridors de même que l'influence qu'exercent les réseaux externes sur la FEUQ sont tous des facteurs qui contribuent au cynisme et à l'absence d'un réel lien de confiance entre l'exécutif et les associations membres. Pourtant, nous l'avons déjà souligné, l'existence d'un lien de confiance solide est essentielle dans une structure fédérative puisque la rigidité du principe de souveraineté locale oblige, en théorie, les exécutants à passer par l'association de campus avant d'agir sur leur terrain. Or, s'il n'existe pas de lien de confiance entre les deux équipes d'officiers, nous voyons mal comment la FEUQ pourra prendre sa place sur les différents campus universitaires, un élément essentiel à la poursuite des activités de représentation de notre fédération.

**Ainsi, la CADEUL demande :**

**Que la FEUQ entame une réflexion approfondie sur le plan de sa culture organisationnelle, notamment au niveau du type de leadership qui devrait mener notre fédération.**

**Que la FEUQ se dote d'un code d'éthique régissant ses pratiques externes afin d'éviter tout lien de dépendance avec d'autres groupes de pression ou partis politiques.**



## **CHAPITRE 5 :**

### **Les affaires internes**

Toute organisation vouée à la représentation politique de ses membres se doit d'accorder une importance particulière aux développements de ses affaires internes. Par affaires internes, nous n'entendons pas seulement le rôle et les tâches du vice-président affecté à ce poste, mais l'ensemble des pratiques qui régissent les liens entre les associations locales et le niveau national de notre fédération. En tant qu'acteur politique important et par le biais de la mise en œuvre de ses stratégies de représentation, la FEUQ a su développer une multitude de techniques et de comportements pour pouvoir arriver à convaincre divers acteurs et ainsi contrôler la scène politique à son avantage et dans le sens des intérêts de ses membres. Ceci dit, ces tactiques politiques sont aussi utilisées dans le cadre des activités internes de l'organisation afin d'influencer les réflexions des associations ou, ce qui est encore plus intolérable, dans le dessein d'agir sur les instances locales des associations de campus, bafouant ainsi le principe de souveraineté locale.

#### *Le respect des associations et du principe de souveraineté locale*

Notre fédération doit constamment chercher à engendrer des réflexions et à susciter des débats autour de l'ensemble des orientations qu'elle prend. Il est aisé de constater que, dans un tel contexte, il peut souvent arriver que des associations ne soient pas toujours en accord avec les positions adoptées en instance. Lorsque des débats encadrés ont lieu, que chaque membre a l'occasion d'exposer ses arguments et que la décision est prise en instance, l'ensemble des associations, de même que l'exécutif, doivent respecter les positions défendues par les autres associations, qu'elles correspondent ou non au sens de la position adoptée à majorité. Cette attitude de respect, si élémentaire soit-elle, ne figure pas toujours au registre des comportements qu'adoptent plusieurs acteurs de l'organisation et nous croyons essentiel de souligner cet état de fait, malgré la difficulté de pouvoir remédier à ce problème comportemental. Il est vrai que la CADEUL se retrouve souvent dans un rôle plus critique et demeure souvent l'association qui s'oppose aux courants majoritaires de la fédération. Cependant, ses officiers défendent avec fierté les

mandats qui leur sont confiés, et n'ont pas à essayer le cynisme et l'incompréhension des autres acteurs de l'organisation. Chaque membre a droit à ses positions et opinions, et tous doivent respecter ce principe élémentaire, sans quoi notre fédération ne sera plus un lieu de réflexion, et il deviendra impossible pour chacun d'avoir une chance égale de s'y faire entendre.

Si, au niveau national, la prise de position des associations membres doit être respectée, nous croyons élémentaire, en conséquence, que les exécutants de la FEUQ n'influencent pas les débats qui ont lieu dans les instances des associations de campus. Ce constat réitère en fait le principe fondamental de la souveraineté locale. L'expression revient souvent, et l'on rappelle à de nombreuses reprises l'importance de respecter la liberté des associations locales mais, dans les faits, plusieurs comportements laissent croire que la souveraineté locale des associations devient un voile futile rapidement délaissé lorsqu'une association membre ne semble pas adopter le courant majoritaire de la fédération au niveau d'enjeux importants. En effet, nous avons pu identifier, à maintes reprises, des comportements d'exécutants élus qui avaient pour objectif d'influencer les décisions débattues dans les instances des associations de campus. Les nombreux appels téléphoniques aux différents délégués locaux, dans le but d'influencer leur vote sur des débats concernant la FEUQ et sur différents dossiers prioritaires pour la fédération, sont devenus des irritants majeurs au principe de souveraineté locale, et nous ne pouvons tolérer ces comportements, qui vont à l'encontre d'un des principes fondateurs de la FEUQ. À ce sujet, les exécutants de la FEUQ devraient toujours avoir en tête que les délégués d'associations sont souvent très près des officiers de campus qu'ils ont élu, et que toutes tractations dans le but d'influencer leur vote est souvent rapporté et dénoncé par ceux-ci, ce qui n'améliore en rien l'image de notre fédération sur les campus universitaires.

**Ainsi, la CADEUL demande :**

**Que la FEUQ mette réellement en pratique le principe de souveraineté locale.**

**Que la FEUQ ne tente pas d'influencer les instances locales des associations membres**

## **Que la FEUQ respecte les différentes positions des associations membres.**

### *Le rôle des membres*

La FEUQ n'est pas un concept flottant, qui serait au-dessus ou détaché de sa base. Elle ne peut fonctionner adéquatement uniquement si ceux qui la composent ont à cœur de la faire progresser et se sentent impliqués dans les prises de décisions. La FEUQ est souvent placée dans des situations où elle a à agir à titre d'interlocuteur unique, avec le gouvernement par exemple. Une association se doit d'être au service des membres qui la composent, et qui en sont, en quelque sorte, le cerveau. Lorsque l'organe qui exécute se sépare et délaisse volontairement ce qui est en charge de son contenu, le processus de représentation se dénature.

Il est primordial que les membres de la FEUQ ne négligent et n'oublient pas leurs rôles et responsabilités, en tant que piliers de la fédération. Le souci de l'organisation mais surtout la consultation avec les nombreux membres garantit la participation d'un groupe important dans la formation des attitudes des membres des organisations envers leurs devoirs. Ce sont les associations locales qui sont à même de bien connaître les particularités de leurs régions et de leurs étudiants. Elles se doivent donc d'être un guide pour l'exécutif de la FEUQ et de veiller à ce que la situation inverse ne se produise pas.

Les associations étudiantes ont toujours considéré leurs membres non seulement comme des étudiants, mais d'abord et avant tout comme des citoyens à part entière. Nous sensibilisons constamment nos membres à l'importance de se tenir informés, de cultiver un esprit curieux et critique, de participer à la chose politique et à la vie universitaire. Ces injonctions s'appliquent aussi à nous-mêmes, en tant que membres de la FEUQ. Il est de notre devoir de conserver un regard critique sur l'état de la FEUQ et de nous préparer adéquatement afin de pouvoir remettre en question les actions posées par l'organisation qui a le devoir de nous représenter. C'est uniquement de cette façon que nous pourrions évoluer dans un regroupement pleinement représentatif et démocratique.

**Ainsi, la CADEUL demande :**

**Que la FEUQ reconnaisse que les associations membres doivent être au centre du développement de leur fédération.**

## Conclusion

Le développement d'une organisation demeure un défi constant pour l'ensemble des acteurs qui doivent y interagir. Les remises en question qui en découlent demeurent pour nous un exercice sain qui se doit d'être effectué dans un esprit d'ouverture aux changements.

La CADEUL se retrouve depuis plusieurs années dans le rôle de l'association plus critique envers la FEUQ, et nous avons tenté, dans ce document, d'exposer l'ensemble des irritants qui font en sorte que la fédération nationale est sans cesse remise en question sur notre campus. Nous sommes conscients de la nature très critique de certains de nos propos, mais nous désirions ardemment exposer, sans filtre, l'ensemble des appréhensions que nous entretenons actuellement à l'égard de notre fédération nationale.

Nous l'avons répété, il est vrai que l'ensemble des problématiques exposées ne peuvent être résolues par des recommandations pragmatiques menant vers un plan d'action étoffé. En fait, nous appelons, par le biais de ce document, l'ensemble des acteurs de notre organisation à réfléchir sur les pratiques et comportements qui se sont institutionnalisés au fil du temps. La combinaison des différentes cultures locales demeure un défi important pour une association nationale mais nous sommes convaincus qu'à l'heure actuelle, la culture qui s'est implantée au niveau national ne respecte pas l'approche que nous préconisons au niveau local, ce qui alimente un climat d'incompréhension constant. Le virage que nous préconisons n'est pas structurel mais culturel et il devra être accompagné d'une véritable période de réflexion, de remise en question de même que d'une réelle volonté de changement de la part de nos représentants élus et des autres acteurs de l'organisation.

Trop souvent, nos remises en question se butent à une culture de résistance à la critique qui empêche, selon nous, un climat favorable à l'évolution de notre mouvement. Ceci dit, nous demeurons confiants que l'exercice de création du plan de développement rend le climat plus favorable à une attitude d'ouverture et de

réflexion critique, des prémisses incontournables, surtout pour une association qui regroupe des membres provenant du milieu universitaire.