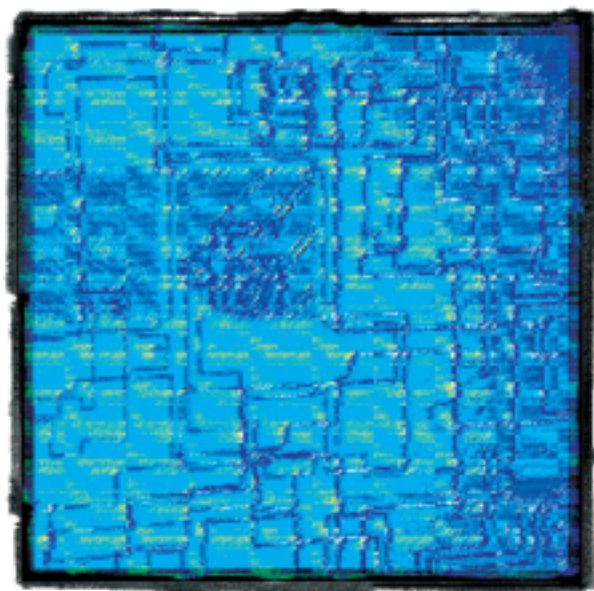


Reconfiguration facultaire : l'urgence de réfléchir



Analyses
et discussions

N° 6, hiver 2004

spuq

Reconfiguration facultaire : l'urgence de réfléchir

Analyses
et discussions

N° 6, hiver 2004

spoud

- Conception graphique de la page couverture :
Alain Mongeau, Services des communications de l'UQAM
- Composition et montage :
Michel Leclerc, Secrétariat du SPUQ
- Révision du texte :
Jacques Pelletier et Jocelyn R. Beausoleil

Pour toute correspondance concernant la rédaction du livre ou les autorisations de droits d'auteur, s'adresser à :

Syndicat des professeurs et professeures
de l'Université du Québec à Montréal
C.P. 8888, Succursale Centre-ville
Montréal (Québec) H3C 3P8

Téléphone : (514) 987-6198
Télécopieur : (514) 987-3014
Courrier électronique : spuq@uqam.ca
Site Internet : <http://www.unites.uqam.ca/spuq>

***Tous droits de reproduction, de traduction
et d'adaptation réservés © 2004***

Dépôt légal / 1^{er} trimestre 2004
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

ISSN 1188-7400

Table des matières

Introduction : un enjeu majeur	5
Reconfiguration facultaire : l'urgence de réfléchir <i>par Jacques Pelletier</i>	9
Les Facultés à l'UQAM – Réflexions préliminaires <i>par Georges Leroux</i>	25
Réflexions sur le processus inachevé de facultarisation <i>par René Côté</i>	35
Pistes de réflexion : l'expérience de la Faculté des arts <i>par Claude Mongrain</i>	43
Un bilan avant l'action <i>par Diane Berthelette</i>	49
Quelques éléments de réflexion <i>par Michel Jébrak</i>	55
Dessine-moi une faculté... – Réflexions spontanées sur la restructuration des Facultés à l'UQAM <i>par Pierre Drouilly</i>	61
Y a-t-il une crise des Facultés? <i>par Louis Charbonneau</i>	67
Documents à l'appui	
Requête de retrait du Département d'études littéraires de la Faculté des lettres, langues et communications <i>par Michel Jébrak</i>	73
Exploration en vue d'un nouveau regroupement facultaire : Études littéraires, Histoire, Histoire de l'art, Sciences religieuses, Sociologie <i>par Guy Ménard et collaborateurs</i>	91

Introduction : un enjeu majeur

Si la question de la reconfiguration facultaire est devenue un enjeu institutionnel central dans notre université, cela est largement dû au fait qu'aucune réflexion sérieuse n'a précédé et accompagné le processus de création de ce modèle organisationnel à l'UQAM.

Il était du coup prévisible que cette question allait faire retour d'une manière ou d'une autre. Nous en sommes maintenant là, conviés par les événements récents à procéder à un examen d'une opération dont nous aurions pu et dû prendre une plus juste mesure avant de l'entreprendre et de la mettre en place à la fin du mandat de Paule Leduc qui nous aura laissé cet « héritage » pour le meilleur comme pour le pire.

Le SPUQ, pour apporter sa contribution à l'analyse de cette problématique, a créé un Comité de travail formé de professeurs provenant de la plupart des secteurs de l'université et qui, en cela, est sans doute représentatif des différents points de vue qu'on retrouve dans le corps professoral sur cette question.

Nous reprenons dans ce cahier d'*Analyses et discussions* les analyses écrites proposées par quelques membres du Comité de travail. Elles contiennent des éléments de réflexion et des pistes de solution intéressantes et pertinentes dont nous avons discuté lors des réunions du Comité. Elles témoignent, comme on le verra, de convergences mais aussi de divergences qui rendaient problématiques une « synthèse » et davantage encore des recommandations.

Le Comité de travail ne propose donc pas d'orientations précises, orientations qui ne relèvent d'ailleurs pas de sa responsabilité mais de celle de la Direction de l'UQAM. Il se limite plus modestement à faire état des problèmes et des enjeux liés à cette question en évoquant des perspectives et des choix possibles qu'il revient à d'autres de retenir et de mettre en opération.

Le SPUQ, pour sa part, a soutenu la démarche du Comité de travail sur la reconfiguration facultaire qu'il estime pertinente et stimulante. Il lui faudra évaluer, dans les prochaines semaines, s'il doit s'engager davantage dans le processus même de la restructuration facultaire. Il

procédera à cette évaluation à la lumière de ses propres analyses et des propositions que devrait bien finir par formuler la Direction de l'UQAM.

Le processus est loin d'être terminé. Il vient tout juste de s'amorcer grâce, entre autres, à nos interventions. Il reste à le rendre à terme dans le meilleur intérêt de l'institution.

Jacques Pelletier
Président du SPUQ

Le Comité de travail est composé de :

Jean-Pierre Beaud, Département de science politique
Jean Bélanger, Département d'éducation et de formation spécialisées
Diane Berthelette, Département d'organisation et de ressources humaines
Louis Charbonneau, Département de mathématiques
Robert Comeau, Département d'histoire et 2^e vice-président du SPUQ
René Côté, Département des sciences juridiques
Pierre Drouilly, Département de sociologie
Michel Jébrak, Département des sciences de la terre et de l'atmosphère
Georges Leroux, Département de philosophie
Claude Mongrain, École des arts visuels et médiatiques
Jacques Pelletier, Département d'études littéraires, président du SPUQ et responsable du Comité

Reconfiguration facultaire : l'urgence de réfléchir

par Jacques Pelletier,
*Département d'études littéraires,
président du SPUQ*

Si la question de la reconfiguration facultaire est en train de s'imposer comme un enjeu central à l'UQAM, c'est sans doute parce qu'elle a été mal posée lors de la création, somme toute très récente, des facultés dans notre établissement. Pour mieux la comprendre dans ses tenants et aboutissants, un court rappel historique s'impose qui devrait permettre aux nouveaux venus dans notre université de s'y retrouver un peu; aux plus vieux, il rafraîchira la mémoire.

Des familles aux facultés : court récit d'une naissance laborieuse

À l'origine, l'UQAM, qui se voulait différente des universités traditionnelles, se distinguait par une structure organisationnelle originale comprenant deux piliers majeurs : le département et le module.

Le département réunissait les professeures et professeurs selon leurs appartenances disciplinaires, il était conçu comme une unité académique et administrative, chargée de gérer les programmes d'enseignement – après leur élaboration – et la recherche, donc de distribuer les tâches afférentes à partir de principes d'équité et de collégialité. C'était – et c'est toujours, du moins dans une large mesure – l'unité d'appartenance et de référence de base des professeures, professeurs dans le cadre organisationnel de l'UQAM.

Le module, pour sa part, réunissait des professeures et des professeurs ainsi que des étudiantes et des étudiants à parts égales, dans une unité académique et pédagogique dont la mission était d'élaborer et d'évaluer les programmes d'enseignement au premier cycle. Il possédait une marge d'autonomie considérable, demeurant largement indépendant du département avec lequel il était en rapport de complémentarité souvent conflictuel et il tenait fortement à son pouvoir d'initiative et de liberté relative.

Les programmes d'études supérieures, pour leur part, relevaient plus directement des départements. Bien que de composition paritaire comme les programmes de premier cycle, ils étaient de fait plus étroitement liés aux orientations déterminées par les assemblées départementales.

Ces unités étaient par ailleurs réunies dans le cadre de ce que l'on appelait alors les « familles » par souci de distinction bien sûr, mais aussi pour traduire une conception que l'on voulait nouvelle et différente de l'Université. Ces « familles », dont l'appellation peut faire sourire aujourd'hui, étaient animées par des préoccupations que l'on pourrait qualifier de communautaires et fonctionnaient selon des principes et des règles souples sous la direction d'un vice-doyen qui avait essentiellement un pouvoir de consultation et de coordination.

Les familles avaient pour mandat d'effectuer l'évaluation des programmes, de premier cycle surtout, et de faciliter les échanges entre les unités – départements et modules – qu'elles coiffaient. Leur pouvoir était dans l'ensemble assez limité, consistant à émettre des avis et recommandations qui étaient ensuite transmis aux instances académiques supérieures, la sous-commission des études du premier cycle elle-même assistée d'un comité d'évaluation des programmes, le Comité d'évaluation des programmes d'études et du répertoire de cours de premier cycle (CEPREC) –, et la sous-commission des études avancées et de la recherche. Celles-ci servaient de maillons et de filtres entre la Commission des études – instance décisionnelle en matière académique – et les familles réunissant les unités académiques de base.

Considérée globalement, cette structure organisationnelle semblait présenter un double inconvénient. Pour certains, elle était trop centralisée autour du pivot représenté par la Commission des études et ne tenait pas suffisamment compte des unités de base. Pour d'autres,

elle ne l'était pas suffisamment et accordait trop de place aux initiatives locales, souvent jugées par ailleurs improvisées et manquant de rigueur.

Cette insatisfaction généra la mise sur pied de groupes de réflexion, dont le plus important fut animé par Daniel Vocelle au début des années 1990. Une des conclusions de cette démarche mena à la constitution de ce que l'on appela des secteurs, regroupements fondés sur la base des « familles antérieures » auxquelles on entendait confier des pouvoirs plus étendus et dotés de mécanismes de fonctionnement plus efficaces et plus rigoureux que ceux qui présidaient, de manière plutôt informelle, aux activités de ces unités.

Au tournant des années 1990, on passe donc insensiblement des « familles » aux « secteurs », ce changement d'appellation accompagnant lui-même une « normalisation » progressive de l'université qui devait la conduire ensuite à son alignement récent sur le modèle traditionnel des facultés.

Ce virage majeur va intervenir durant le rectorat de Paule Leduc. La dame de fer, qui aimait se décrire comme un « bagarreur de rue », remet en question dès son entrée en fonction la structure organisationnelle de l'UQAM en créant un Comité intersectoriel consultatif qui agira comme un véritable pouvoir parallèle dans l'établissement. Le SPUQ, après y avoir participé un temps, s'en retirera en dénonçant une stratégie qui court-circuite les mécanismes de prise de décision institutionnels légitimes et officiels de l'Université et porte atteinte à sa mission.

Ce Comité intersectoriel donnera lui-même naissance à un Comité du changement, ce dernier engendrant à son tour un Comité des suivis, processus au terme duquel seront officiellement créés des « secteurs » qui deviendront rapidement, après des débats houleux, les « facultés » que l'on connaît aujourd'hui.

Le Conseil exécutif du SPUQ, en place à ce moment-là, avait accepté, avec un enthousiasme modéré, la création officielle de secteurs devant permettre une certaine décentralisation et qui par conséquent devaient être dotés de pouvoirs et de moyens suffisants pour leur permettre de remplir leur mission. Il l'avait acceptée avec le souci de maintenir, au cours de cette réforme, la cohérence et la cohésion de l'établissement

contre la menace d'éclatement et de dispersion que cette opération comportait aussi.

Plusieurs objectifs sous-tendaient, à l'époque, la création de ces secteurs appelés à devenir rapidement des facultés.

Le premier objectif était de rapprocher de la « base » les décisions en matière académique et pédagogique. On estimait alors – de manière apparemment majoritaire – que celles-ci étaient trop centralisées au niveau des sous-commissions (du premier cycle, des études avancées et de la recherche) et qu'il fallait reconnaître plus d'initiative et de pouvoir à des secteurs renforcés, pourvus des fonctions qu'on allait retirer à ces instances centrales pour les redistribuer au niveau local.

Le second objectif était de rendre le processus de prise de décision plus efficace et plus rapide en supprimant les lieux intermédiaires que représentaient les sous-commissions et leurs comités. Celles-ci exerçaient, on le sait, un rôle de filtre – ou de médiation si l'on préfère – entre la Commission des études, lieu ultime de législation et de régie académique, et les comités de programme – nouvelle appellation s'imposant progressivement au détriment de la dénomination de « module » décidément moins à la mode – répartis dans les départements et les anciennes « familles » de l'université dont la désignation était maintenant perçue comme archaïque.

Le troisième objectif, moins avoué, mais décisif dans cette opération, était de réaliser des économies dans un contexte marqué par de dures compressions budgétaires : pour atteindre ce dernier objectif, il fallait donc faire vite. Les facultés furent ainsi mises sur pied dans un climat de précipitation et d'improvisation sans qu'une véritable réflexion épistémologique ait précédé leur création.

Elles se développèrent essentiellement sur la base des anciennes « familles ». La seule structure vraiment nouvelle à apparaître fut l'actuelle Faculté de science politique et de droit qui se détacha du secteur des sciences humaines et sociales. Les autres mouvements furent de moindre amplitude, le Département de linguistique et de didactique des langues, à titre d'exemple, quittant le secteur des lettres, langues et communications pour rejoindre la Faculté des sciences humaines.

Au cours des dernières années, les facultés se sont développées de manière inégale, comme en témoignent les contributions de certains collègues réunies ici, certaines parvenant à une incontestable réussite, à tout le moins apparente, alors que d'autres vivaient une expérience traversée par les difficultés et les malaises. Le retrait du Département d'études littéraires de la Faculté des lettres, langues et communications, au début de l'automne dernier, suivi de celui, plus récent, de l'École supérieure de théâtre de la Faculté des arts, apparaissent comme des révélateurs, des miroirs grossissants, d'une situation d'inconfort qui appelle une réflexion approfondie, dépassant la simple étude de cas et le règlement opérationnel de problèmes qu'on pourrait estimer, à tort, purement localisés et ponctuels.

La problématique est plus complexe comme le font bien voir les contributions des collaborateurs du Comité de travail de notre syndicat sur la reconfiguration facultaire ici regroupées. Elle concerne tout un ensemble de questions allant de la mission même de l'Université aujourd'hui en tant qu'institution jusqu'à son déploiement organisationnel et opérationnel en passant par le statut même, les pouvoirs et les mandats des regroupements facultaires. Je les évoquerai rapidement, quitte à renvoyer le lecteur aux textes des coauteurs de cette brochure pour des développements plus substantiels et plus conséquents.

L'Université : institution ou organisation?

L'Université, on le sait, est un lieu privilégié de transmission et de production de connaissances et de savoirs. Un lieu défini par conséquent par sa double fonction de formation et de recherche qui occupe une position stratégique centrale dans nos sociétés où le savoir joue un rôle déterminant.

En tant que réservoir de connaissances et de savoirs, l'Université remplit une fonction essentielle de transmission d'un héritage, scientifique d'abord, et plus largement culturel et civilisationnel. Elle est en effet le truchement singulier par lequel une société connaît le monde dans sa richesse et dans sa complexité et se reconnaît elle-même. Elle assume ainsi, de manière plus ou moins délibérée, et avec plus ou moins de conséquence, un rôle d'intellectuel collectif, non seulement parce qu'elle regroupe des gens de science exerçant par

définition une fonction réflexive, mais parce qu'elle favorise le débat et la discussion sur des enjeux culturels et sociaux, à partir d'une position qui favorise la pensée et le déploiement de l'esprit critique dans et hors de l'enceinte universitaire proprement dite.

C'est en cela qu'elle se définit comme une institution, animée par une visée et une mission universelle et civilisationnelle ainsi que la conçoit Michel Freitag dans *Le naufrage de l'université*¹. C'est le modèle qui, historiquement, a présidé à l'organisation structurelle de l'université jusqu'à l'époque moderne. Depuis lors un autre modèle, qui en est l'envers, est apparu et qui la conçoit essentiellement comme une organisation à visée d'abord instrumentale, dont les orientations sont déterminées par des besoins particuliers, et notamment par le marché et ses demandes de formation directement professionnelle.

Dans la reconstruction idéaltypique proposée par Michel Freitag, ces deux modèles s'excluent pour ainsi dire l'un l'autre et correspondent à des moments différents du développement historique des sociétés occidentales dans lesquelles ils sont successivement apparus. Le premier modèle – institutionnel – accorde priorité à la transmission d'un héritage à la fois scientifique et culturel déterminé par le souci de former des têtes « bien faites » possédant une connaissance globale de leur discipline, le second modèle – opérationnel – vise à former des spécialistes directement préparés à satisfaire les besoins réels ou présumés du marché et des entreprises : son approche est d'abord et essentiellement professionnelle.

La recherche n'est ni conçue ni intégrée de la même manière dans l'un et l'autre modèle. Dans l'université à visée institutionnelle, elle fait partie intégrante de la mission fondamentale de formation que celle-ci s'assigne et elle n'existe pas ou peu en tant que domaine autonome et séparé. Dans l'université opérationnelle, elle se développe comme pratique largement indépendante de l'enseignement et dans une optique d'abord fonctionnelle et instrumentale commandée par la demande externe ou encore par sa propre dynamique endogène de développement, ce qui est de plus en plus le cas dans ce que l'on appelle familièrement le « système de la recherche » universitaire.

¹ Michel Freitag, *Le naufrage de l'université et autres essais d'épistémologie politique*, Québec/Paris, Nuit Blanche éditeur / Édition La Découverte, 1995.

Ces deux modèles ont cohabité plus ou moins harmonieusement dans la même structure organisationnelle au cours des dernières décennies, réalisant des compromis plus ou moins explicites donnant lieu à un équilibre précaire, toujours menacé par un éventuel débordement qui s'est effectivement produit. Le modèle opérationnel – et professionnel – a fini par bouffer l'autre ou, à tout le moins, a fini par le subordonner, le vouant à un statut de plus en plus problématique dans l'université contemporaine avec ce que cela implique : recul de la formation disciplinaire et de la culture générale au profit d'une formation de plus en plus étroitement spécialisée et ajustée à la demande sociale.

Il s'est donc opéré une mutation majeure, une véritable métamorphose qui a transformé radicalement l'université et dont on n'a pas encore pris la pleine mesure. Pour certains, dont Freitag, cette transmutation représente un « naufrage », une réalité irréversible avec laquelle il faut désormais composer, un processus dont on peut, au mieux, ralentir la progression perçue comme inéluctable. Pour d'autres, la partie n'est pas forcément perdue, bien que l'issue du combat, qui relève d'un pari apparaisse pour le moins problématique.

Cet enjeu majeur, dont l'évocation semblera ésotérique à certains, étrangère aux problèmes concrets de reconfiguration facultaire auxquels nous avons à faire face, constitue pourtant la toile de fond sur laquelle se profile et se déploie cette question très actuelle. La manière dont on se situe par rapport à cette transformation globale conditionne en effet fortement les choix et les options de nature opérationnelle et organisationnelle que nous adoptons en commençant par les principes mêmes qui devraient constituer les fondements et les fondations des regroupements facultaires.

**Les principes constitutifs :
affinités disciplinaires ou arrangements opérationnels?**

Si l'on estime que l'université est d'abord une institution vouée à la transmission d'un héritage scientifique et culturel et à la formation de têtes « bien faites », il est clair que ses composantes majeures que sont les facultés doivent traduire, sur le plan opérationnel, ce choix et être construites à partir des affinités disciplinaires des unités de base qui les constituent. Dans cette optique, l'unité des facultés repose sur un principe de cohésion scientifique devant permettre et assurer une

complémentarité entre les éléments réunis et une synergie commune s'appuyant sur des préoccupations disciplinaires largement partagées et favorisant, du coup, la collaboration entre eux, et notamment entre les départements concernés. C'est une telle perspective que l'on trouve derrière le projet surgi récemment d'une nouvelle faculté, sans doute improprement appelée « culture et société ». La base de regroupement proposée est ici essentiellement disciplinaire.

Si le principe d'association relève d'une logique d'abord professionnalisante, la cohérence épistémologique et les affinités disciplinaires, qui continuent d'être souhaitables, deviennent moins déterminantes. L'objectif de formation professionnelle, ciblée en fonction de la demande réelle ou appréhendée, prend le pas sur les considérations proprement disciplinaires, ouvrant la porte à des arrangements de nature fonctionnelle et opérationnelle où chaque unité peut trouver son compte et tirer son épingle du jeu sans s'impliquer dans un projet de nature collective. C'est un peu le cas, semble-t-il, à la Faculté des arts où la préoccupation, communément partagée, de former des praticiens trouve à s'accommoder d'une certaine absence de volonté de collaboration forte.

La situation est très différente à l'École des sciences de la gestion, sûrement la plus professionnelle de toutes les facultés, et dont la cohésion est assumée d'une part par un objet commun, la formation de praticiens dans les différents domaines de ce champ de savoirs et d'expertises, et d'autre part, et de manière plus déterminante encore, par le sentiment d'une mission à assumer : créer les nouveaux *leaders* dont l'économie a besoin, en particulier dans l'entreprise privée. La cohérence et la cohésion sont ici à la fois disciplinaires, pour une part, et fortement idéologiques, pour une autre part. C'est cette logique que l'on retrouve d'ailleurs au fondement de la plupart des Écoles (comme HEC ou Polytechnique) et derrière certains projets qui se dessinent actuellement à l'UQAM.

L'opposition entre ces deux « modèles » conduit certains à penser que l'Université devrait être constituée de deux ou trois grandes facultés – dont les Sciences et les Sciences humaines et sociales – à vocation proprement universelle et d'Écoles professionnelles à vocation plus particulière, davantage orientées par la demande que par des préoccupations disciplinaires. C'est un choix qui implique un accommodement, la cohabitation, sans contact interfécondant, des deux

« modèles » et qui admet le principe d'une université asymétrique, sans véritable unité organique.

Il se pourrait fort bien que le mouvement actuel, sous la double poussée de la demande et de la mode idéologique dominante, incline dans cette direction. Mais est-ce là, pour autant, une tendance incontournable avec laquelle nous n'aurions d'autre choix que de composer? Si cela devait être effectivement le cas, notre marge de manœuvre, y compris dans le réaménagement de notre cadre facultaire, serait singulièrement réduite.

Cela dit, notre réflexion n'est pas inutile pour autant... Mais elle gagnerait à s'appuyer sur une prise de conscience du cadre global dans lequel elle se situe et se déploie avec l'ensemble des contraintes que cela implique.

Y a-t-il une taille idéale?

La question mérite d'être posée même si sa formulation peut, de prime abord, apparaître abstraite, ou pire farfelue à l'instar de la question du poids idéal pour un individu. Tout est affaire, bien sûr, de constitution et d'ossature pour le corps biologique comme pour les organismes sociaux.

Pour certains, la question est sans importance réelle. Ce qui compte, c'est l'efficacité et aucune formule n'est jugée d'emblée préférable. L'expérience seule peut et doit trancher. Et la réalité indique qu'une « grosse » faculté peut fonctionner aussi bien qu'une « petite » et *vice versa*. Bref, la question serait sans véritable pertinence.

D'autres estiment, au contraire, que les facultés de taille moyenne réunissant de 4 à 6 départements assureraient de meilleures conditions pour un développement et un fonctionnement harmonieux. À l'intérieur de l'UQAM, cela permettrait un équilibre souhaitable entre les diverses composantes de l'établissement. C'est le cas actuellement des facultés des sciences, des arts et de l'École des sciences de la gestion. Dans cette optique, les facultés des sciences de l'éducation, de science politique et de droit, des lettres, langues et communications apparaissent sans doute trop petites alors que celle des sciences humaines semble trop grosse. La réflexion des animateurs du projet de la nouvelle faculté « culture et société » s'inscrit ainsi dans la

perspective d'une nouvelle reconfiguration organisationnelle repensée autour d'une sorte de taille idéale et optimale qui pourrait servir d'étalon de référence sinon de modèle.

Si cette façon de voir prête à discussion, la question n'en demeure pas moins pertinente pour des raisons internes aux facultés aussi bien que pour des raisons qui concernent l'équilibre de l'établissement dans son ensemble.

Trop petites, les facultés risquent de se prêter davantage aux connivences qu'aux véritables arbitrages; ça s'est déjà vu, et deux fois plutôt qu'une, à l'époque des anciennes familles et des secteurs. Ça s'est aussi produit dans le nouveau cadre facultaire. Il arrive, bien sûr, que les situations qui s'apparentent aux conflits d'intérêts et aux délits d'initiés ne se produisent pas et on doit s'en réjouir. Mais disons que la tentation demeure à l'état potentiel, à tout le moins.

Trop grosses, les facultés courent le risque de dysfonctionnements liés au trop grand nombre d'acteurs et d'intérêts qu'elles regroupent. D'où la nécessité, pour y faire face, de multiplier des pôles de cohésion et de rassemblement internes pouvant entrer en conflit avec l'ensemble et en compromettre du coup à la fois l'unité et l'efficacité. Ici encore, on dira que ce n'est pas forcément le cas, bien que le risque potentiel d'en arriver là existe bel et bien.

La question mérite aussi d'être abordée sur le plan de l'équilibre politique de l'ensemble de l'organisation universitaire. La situation actuelle est en effet caractérisée par un poids politique égal accordé à chacune des facultés, indépendamment de leur dimension. Cette solution doit-elle continuer de s'imposer alors qu'elle ne correspond guère à la réalité et au « poids » effectif des parties en présence? Et si ce n'est pas le cas, comment une réforme qui prendrait sérieusement en considération ce problème pourrait-elle se traduire sans créer de nouveaux déséquilibres?

Il s'agit là d'une question délicate qu'on peut préférer ne pas soulever pour des considérations aussi proprement politiques. Cela ne la fait pas disparaître pour autant comme tout ce qui relève de l'ordre du refoulement qui peut faire retour, on le sait, de manière inopinée et explosive dans la vie des sociétés comme dans celle des individus.

D'où la nécessité de la poser comme variable importante dans la réflexion qui nous occupe.

Centre et périphérie : les facultés dans l'université

Les rapports entre les facultés se situent sur un axe horizontal à travers notamment, mais non exclusivement, les centres de recherche et les instituts, lieux privilégiés de pratique de l'interdisciplinarité. Ils se situent par ailleurs sur un axe vertical dans les liens qu'elles entretiennent avec les instances académiques supérieures de l'université et notamment la Commission des études. Ce lien n'est cependant pas direct, et passe par le relais des services rattachés au Vice-rectorat à l'enseignement, à la recherche et à la création et par la « table des doyens », lieu de concertation au statut flottant mais néanmoins de grande importance stratégique dans les prises de décision de nature académique de la nouvelle UQAM.

Sur ce plan, la situation a radicalement changé depuis l'abolition des structures intermédiaires que constituaient naguère les sous-commissions du premier cycle et des études avancées et de la recherche. En supprimant les décanats dont elles relevaient en même temps qu'elle faisait disparaître ces instances elles-mêmes, l'administration de Paule Leduc, sous prétexte de renvoyer les décisions académiques à la base, dissolvait les lieux de débat et de discussion dans lesquels était abordées sérieusement les questions de programmation et où se déroulaient les arbitrages nécessaires entre les projets parfois concurrentiels élaborés par les différentes unités académiques de l'université. Le Comité d'évaluation des programmes d'études et du répertoire de cours de premier cycle, le fameux CEPREC, sur ce plan, jouait un rôle très précieux à la fois dans l'examen de la qualité intrinsèque des projets et dans leur éventuelle harmonisation avec les programmes d'enseignement déjà existants. Le débat plus proprement politique avait lieu, pour sa part, dans le cadre de la sous-commission.

La même remarque vaut, *grosso modo*, pour la sous-commission des études avancées et de la recherche. Dans les deux cas, ces instances jouaient un triple rôle, de soutien technique dans la phase d'élaboration initiale des projets, d'examen et d'évaluation critique de la qualité des projets ensuite, de recommandation à portée stratégique enfin. Ces

instances, il est important de le rappeler, étaient constituées pour l'essentiel de professeures et de professeurs agissant comme des pairs dans un cadre de délibération foncièrement démocratique.

Leur suppression n'a pas aboli pour autant les fonctions que ces instances assumaient. Elle les a déplacées ailleurs. En partie à la base, dans les conseils académiques. En partie chez les doyens réunis autour de leur table obscure et dans les services relevant du Vice-rectorat à l'enseignement, à la recherche et à la création, lui-même coiffé par une direction tricéphale comme on sait. C'est à ce niveau qu'ont désormais lieu les arbitrages qui se négocient ainsi dans des cercles très restreints et par nature non démocratiques ou, à tout le moins, sans participation significative des professeures et des professeurs.

Faut-il donc recréer les anciennes sous-commissions? La question, qui n'est pas toujours accompagnée de réponses tranchées, est en tous les cas soulevée par l'ensemble des membres du Comité de réflexion du SPUQ. Il est clair qu'elle fait l'objet d'un consensus signalant la nécessité impérieuse de repenser les rapports entre les unités de base que constituent les comités de programme, les départements, les facultés et la Commission des études et de recréer des lieux intermédiaires, des maillons pouvant assurer de manière à la fois plus efficace et plus démocratique la médiation et l'arrimage entre ces divers intervenants.

La reconfiguration facultaire, si elle passe par l'examen des principes de constitution des facultés elles-mêmes, implique aussi l'analyse des rapports qui les lient entre elles et plus largement à l'institution en tant qu'ensemble ramifié mais aussi cohérent. Ne pas prendre en considération cette variable, ce serait ignorer une dimension essentielle de la problématique qui nous occupe.

Quels pouvoirs pour les facultés?

Quel statut pour les doyens?

L'opération de décentralisation effectuée dans le nouveau cadre facultaire a été d'ordre académique essentiellement.

Les conseils académiques ont en effet pour mandat de se prononcer sur les questions relatives à l'enseignement et à la recherche. On leur

reconnaît aussi le pouvoir de définir des orientations stratégiques et des priorités mais strictement dans le cadre académique. La dimension plus proprement administrative est exclue de leur mandat avec les pouvoirs et ressources qui l'accompagnent. Ces dernières continuent de relever de la Sous-commission des ressources, seule instance intermédiaire à avoir survécu lors de la réforme qui a conduit à la création des facultés. La gestion de l'argent demeure donc centralisée dans les mains du vice-recteur aux Ressources humaines et aux affaires administratives.

Les conseils académiques assument donc un rôle de coordination entre les différentes unités qui les composent et un rôle aviseur en matière de programmation. Leur pouvoir d'initiative et de gestion est ainsi très limité et leur marge de manœuvre d'autant plus étroite que leur budget de fonctionnement est fort modeste.

Devraient-elles acquérir davantage de pouvoir? Et si c'était le cas, quels seraient ces nouveaux pouvoirs qui leur assureraient davantage d'autonomie sans représenter une menace pour l'unité et la cohésion de l'établissement? La question est posée et on doit reconnaître qu'une réponse ne s'impose pas d'emblée compte tenu que ces deux préoccupations apparaissent tout autant contradictoires que complémentaires, véritable quadrature du cercle pour laquelle il n'existe vraisemblablement pas de solution miraculeuse.

Il faut cependant la soulever comme celle, qui lui est associée, du statut et des responsabilités des doyens. Ce statut est juridiquement clair : les doyens sont des professeurs syndiqués, membres de l'unité d'accréditation de notre syndicat. Mais leur mandat, tel que précisé dans les règlements de l'université, est plus ambigu : il les fait relever à la fois du Conseil académique qu'ils président et dont ils doivent veiller à la réalisation du mandat et du Conseil d'administration de l'établissement qui les nomme et les charge d'administrer et d'exécuter les politiques et directives des instances décisionnelles de l'UQAM.

Bref, leur situation objective n'est guère confortable en raison même de la double responsabilité, potentiellement conflictuelle, qu'elle comporte. De telle sorte qu'un doyen, par conviction syndicale et communautaire, pourra se définir et agir essentiellement comme mandataire de son conseil académique; s'il a une mentalité de cadre, il se considérera et agira d'abord comme un représentant de l'université. S'il refuse de s'identifier nettement à un pôle, il se voue à une

oscillation permanente entre ces deux positions qui lui font tenir une posture d'équilibriste. La participation à la « table des doyens » le situe à un pôle – celui de la direction –, l'appartenance au syndicat à un autre. Cela est-il tenable? Leur témoignage à ce titre pourrait contribuer utilement au débat.

Le SPUQ, pour sa part, s'est battu pour que les doyens demeurent des professeurs syndiqués dont le mandat devrait essentiellement relever des conseils académiques. C'est une position que nous défendons toujours comme nous défendons ce statut pour le directeur de département et pour les mêmes raisons qui relèvent de notre conception démocratique de l'université.

Le défi de l'interdisciplinarité

L'interdisciplinarité est souvent un vœu (pieux), parfois un projet. On en parle autant, sinon plus, qu'on la pratique. Elle fait partie des lieux communs de la *doxa* universitaire qu'on évoque de manière incantatoire, comme des mantras, sans se préoccuper concrètement de ses conditions réelles d'exercice. À l'UQAM, elle trouve son lieu d'expression et de développement dans les Centres de recherche et les Instituts.

Les Centres de recherche, le plus souvent multidisciplinaires, trouvent généralement leur ancrage dans les départements. Ils y trouvent un port d'attache, un lieu d'appartenance et de référence. Le statut des Instituts, qui sont des unités d'enseignement et de recherche, est beaucoup plus flou. En principe ils sont rattachés à une faculté, comme le veut la convention collective, mais cela ne règle pas la situation d'indétermination qui les affecte et les maintient dans un état de flottement auquel il faudra bien mettre fin.

Leur création à l'UQAM est récente. Le plus ancien, l'Institut des sciences de l'environnement, a tout juste quinze ans. L'Institut de recherches et d'études féministes, pour sa part, a été fondé il y a une dizaine d'années. Celui consacré aux études internationales est né dans le sillage de la toute récente Faculté de science politique et de droit. Les derniers, enfin, viennent tout juste d'accéder à la reconnaissance institutionnelle, qu'il s'agisse des sciences cognitives, du patrimoine ou de la santé.

Leur état de développement est par conséquent très différent de l'un à l'autre. Et leurs besoins ne sont pas forcément les mêmes. Certains cherchent du support surtout pour leurs activités de recherche, d'autres aimeraient avoir des droits sur l'embauche des professeures et des professeurs dans les départements où les professeurs qui leur sont associés sont recrutés. Les premiers s'apparentent aux centres de recherche, les seconds aux départements, mais ils ne sont ni l'un ni l'autre et leur statut demeure indéterminé et instable.

Ils doivent donc trouver une place à la fois dans les facultés, auxquelles ils appartiennent juridiquement et organisationnellement, et dans des espaces interfacultaires qui demeurent à inventer. C'est une condition nécessaire à l'accomplissement de leur mission interdisciplinaire d'enseignement et de recherche. Sans lieu d'exercice spécifique, celle-ci est vouée à demeurer de l'ordre de la rêverie. Il y a donc ici encore une variable nouvelle, en émergence, à prendre en considération dans le chantier de la reconfiguration facultaire et qui s'ajoute à l'ensemble des défis à relever.

De la réflexion à l'action : prendre position!

Cette réflexion et l'action sur laquelle elle doit naturellement déboucher doivent être clairement balisées. Cette préoccupation est partagée par tous les membres du groupe de réflexion du SPUQ. Et ces balises doivent être fixées par la Direction de l'Université. Or celle-ci tergiverse comme elle le fait, il faut le dire, sur la plupart des dossiers, s'en tenant à une attitude foncièrement attentiste dans l'espoir que les problèmes se règlent d'eux-mêmes.

Or nous n'avons pas affaire ici à un problème purement local et sectoriel qui pourrait facilement trouver une solution ponctuelle. Nous faisons face à un problème structurel, une question de fond qui traverse l'institution dans sa totalité et dont la Direction ne semble pas savoir quoi faire.

À la suite du retrait du Département d'études littéraires, elle a désigné Michel Jébrak comme observateur et lui a confié le mandat de faire rapport sur les tenants et aboutissants de cette situation. Celui-ci a rempli son mandat, remis le résultat de ses observations à la Direction

qui a ensuite créé un comité *ad hoc* devant produire un rapport en février, toujours pas complété au moment où ces lignes sont écrites. Ce comité *ad hoc* a été lui-même élargi récemment pour faire place à des professeures et des professeurs membres de la Commission des études et du Conseil d'administration. Son mandat n'est pas pour autant plus clair que celui confié au comité initial. Bref, la Direction semble naviguer en plein brouillard, sans tableau de bord et sans gouvernail, dans un vaisseau promis à la perdition si un vigoureux coup de barre n'est pas donné.

Nous évoquons dans cette publication un certain nombre d'hypothèses et de solutions. On pourrait également en concevoir d'autres. C'est là un exercice nécessaire à partir duquel il faudra dégager des orientations et proposer des choix. Cette responsabilité appartient à la Direction qui doit l'assumer en toute connaissance de cause et avec fermeté, quitte à ne pas plaire à tout le monde. C'est à elle qu'il revient maintenant de prendre position, comme l'y invite sa devise claironnante, et d'agir sans précipitation mais sans atermoiement.

Les Facultés à l'UQAM

Réflexions préliminaires

par Georges Leroux,
Département de philosophie

Plusieurs enjeux méritent discussion, alors que l'évolution du dossier de la facularisation rend possible une réflexion critique sur les acquis récents et sur les objectifs qui pourraient être redéfinis. Les Facultés ne sont pas des fins en soi, elles ne sont qu'un modèle historique d'organisation de l'enseignement et de la recherche; une université jeune comme l'UQAM ne doit pas s'étonner de traverser des phases de turbulence, compte tenu du fait que ces structures qui ont dans d'autres institutions une longue histoire qui assure leur stabilité, sont chez nous très fragiles. Cette fragilité, je la perçois comme un avantage dans une situation de transformation et de rapide évolution des institutions universitaires. Elle peut être l'occasion de débats très féconds, et c'est dans cette perspective que je soumets ici quelques questions. Je favorise personnellement un certain type de structures, celles qui peuvent satisfaire les deux critères suivants : d'abord, maintenir l'Université dans son intégralité, comme *Universitas* des savoirs, c'est-à-dire le rassemblement de la totalité des connaissances dans une structure unique. Une structure qui aurait pour conséquence d'affaiblir une discipline au point de rendre inéluctable sa disparition me semble *a priori* une mauvaise structure. Ensuite, favoriser le développement de collaborations interdisciplinaires, autant dans les programmes que dans la recherche. Ces critères peuvent être contestés, j'y ai recours comme à deux axiomes qui sont pour moi fondamentaux.

Historiquement, ces deux critères ont favorisé l'émergence de l'université traditionnelle, dont le cœur était la Faculté des arts, rassemblant toutes les sciences. Notre diplôme de *Magister Artium* en tire son appellation. Les autres facultés (Droit, Médecine) étaient

considérées comme des entités différentes, en raison de leur autonomie professionnelle, ou encore de leur suprématie (Théologie). Aujourd'hui, cette structure est encore parfaitement stable dans une majorité d'universités, surtout américaines. Mais elle est entrée dans un processus de profonde transformation dans toutes les universités, européennes en particulier, qui n'ont pas conservé l'association des deux premières années (junior college) à leurs premiers cycles. Le résultat a été, au cours des cinquante dernières années, une perte considérable de la place des disciplines des Arts et Sciences, en tant que moteur de la formation générale, et la croissance des programmes professionnels, ou à profil professionnalisant. La question des Facultés est facile à régler quand on doit encore répondre à un idéal fortement défini de la formation générale, comme c'est le cas aux États-Unis: les disciplines des Arts (toutes sciences confondues) sont protégées par ces premières années. Mais dans une structure comme la nôtre, elles ne le sont plus.

Le mouvement de professionnalisation des programmes est selon moi le principal enjeu dans le débat actuel sur les Facultés. L'occasion de la réflexion ne nous est-elle pas fournie par un département traditionnellement associé aux Arts, et qui rompt son lien avec un département qu'il perçoit comme une École professionnelle (Communications), avec lequel il ne partage aucun objectif académique? Toute restructuration doit donc tenir compte de la volonté des départements de conserver leur définition disciplinaire, ou au contraire de la faire évoluer vers des modèles pluridisciplinaires, voire professionnels. Les autres enjeux (le statut des Instituts et des Chaires, l'intégration des études avancées et de la recherche dans des structures verticales unifiées, le statut des doyens, la création d'instances transversales interfacultaires, etc.) dépendent de la solution qui sera apportée à la cohabitation d'unités aussi différentes que les Écoles et les Départements.

1. Comment décrire la situation actuelle?

On ne peut que référer au rapport de Michel Jébrak, qui décrit une situation en tous points aporétique. Suite au démantèlement des structures modulaires, la gestion et la conception des programmes sont devenues des prérogatives départementales: le département est à toutes fins utiles l'unité de base, le noyau le plus fondamental de la structure

de l'université. Ses responsabilités s'étendent non seulement à la conception de la discipline, mais aussi aux structures de la recherche, à la définition d'axes prioritaires, aux programmes d'études avancées. Cela ne signifie pas que sa définition soit claire pour autant.

1.1 La définition des départements varie beaucoup selon la nature des rassemblements qui les contiennent: un département comme celui des Communications est en fait un groupe de minidépartements, dont l'unité épistémologique est plutôt le résultat d'une histoire remontant aux crises du Département de psychologie lors de la fondation de l'UQAM que fonction d'une rigueur disciplinaire. Sa multidisciplinarité peut être considérée par ailleurs comme un exemple d'une évolution naturelle et inévitable, et elle appellera comme son complément naturel la création d'une École. Je considère ce département comme un département atypique, mais qui peut conduire à la création d'un nouveau paradigme. Les Communications appellent toutes les sciences (économie, sociologie, etc.) dans un projet pluridisciplinaire, mais à la faveur de la croissance des métiers de la communication, ce projet est engagé naturellement dans un profil professionnel.

1.2 D'autres départements, qui correspondent au modèle classique du département unitaire et monovalent, sont par ailleurs déterminés de l'extérieur vers une vocation plus étroite, en raison de leur environnement professionnel : c'est le cas, par exemple, du Département des sciences économiques, qui du fait de son insertion dans l'École des sciences de la gestion, reçoit des missions très différentes de celles qu'il aurait s'il se développait dans la Faculté des sciences humaines. Il s'agit ici d'un département traditionnel, limité ou surdéterminé par son insertion dans une École.

1.3 Les départements plus traditionnels sont les départements disciplinaires qui appartiennent à des structures facultaires non déterminées par des programmes professionnels. C'est le cas, par exemple, du Département de sociologie. Mais plusieurs départements traditionnels sont déjà engagés sur un chemin professionnel, par exemple Psychologie, et leur contribution à des structures plus vastes est très problématique : leur autonomie, renforcée par leur dépendance d'une corporation, est toujours plus importante que leur insertion dans un ensemble. Chacun des départements traditionnels se développe en fait dans une logique qui utilise son environnement selon des besoins très différents. Le Département de psychologie, par exemple, pourrait

très bien être une école et son insertion dans la Faculté des sciences humaines serait beaucoup plus claire. Le Département de sexologie n'est pas un département disciplinaire au sens strict, et pourrait aussi être une école, comme Travail social, qui est déjà une école.

On peut légitimement se demander ce qui différencie une structure professionnelle, donnant lieu à l'instauration d'une École, et une structure départementale et facultaire? La réponse est complexe : si on prend l'exemple de l'École des sciences de la gestion, on peut dire que tous ses programmes sont professionnels, et que chacun pourrait être en soi une école (v. g. École de tourisme, etc.). Mais un département comme celui d'Économie demeure un département scientifique autonome, qui ne pourrait à lui seul générer une École. Il n'y a donc pas de réponse théorique parfaite à cette question, il n'y a que des organisations ou des arrangements pratiques, répondant à certaines finalités et résultant d'une histoire souvent complexe. Pourquoi l'École des sciences de la gestion n'est-elle pas une Faculté? Selon le modèle traditionnel, on doit répondre que c'est parce qu'elle est désireuse de s'extraire du système des Facultés en tant que système de disciplines, pour proposer une structure autonome. Son modèle est celui des HEC de l'Université de Montréal, ou de la London School of Economics. Le Département des communications tel que nous le connaissons n'existerait pas s'il n'y avait eu à son origine un conflit entre disciplines au Département de psychologie; devenu fortement multidisciplinaire, il compose à la fois des recherches théoriques et une approche de formation professionnelle. Sa participation au système facultaire est en tension avec sa vocation professionnelle. Pour toutes ces écoles ou départements à vocation principalement professionnelle, on peut dire que, à la différence des Facultés traditionnelles, ils ne se fondent pas d'abord, voire exclusivement, sur une structure épistémologique de savoirs articulés, mais sur une programmation autonome, diversifiée et qui ne dépend pas des autres pour s'exercer. C'est un choix d'identité à destination de l'extérieur principalement, dans un marché concurrentiel.

2. Toutes les unités pourraient-elles être des Écoles?

Beaucoup plus que maintenant, certainement. Toutes? Non, cela semble impossible, à proportion que plusieurs unités ne peuvent se professionnaliser entièrement. Certaines évoluent très rapidement vers cette professionnalisation: par exemple, le Département de science

politique qui dans son union avec le Département des sciences juridiques, qui viennent symptomatiquement de retrouver leur nom professionnel traditionnel de *Droit*, entre dans l'orbe des programmes professionnels. Qui les en blâmerait? Après une chute alarmante de leur clientèle, ils retrouvent un succès d'inscription exceptionnel grâce à l'ouverture de programmes pluridisciplinaires et fonctionnels. La nouvelle structure leur convient entièrement. Les programmes de la Faculté des arts (Théâtre, Arts visuels, Danse, Design) qui évoluent dans cette direction anticipent également une autonomie et un développement importants, du seul fait qu'ils seront plus visiblement professionnels et surtout plus autonomes. Le Département d'histoire de l'art subira sans doute cependant cette évolution comme un déchirement: suivra-t-il l'exemple de Science politique? Il pourrait le faire en devenant l'instrument théorique de programmes plus pratiques, mais si ces écoles s'autonomisent entièrement, y aura-t-il de l'histoire de l'art dans chacune? La Faculté d'éducation souhaiterait certainement connaître un tel développement en rapatriant tous les enseignements liés à ses programmes de formation, et profiter d'une autonomie accrue pour accroître ses ressources et restructurer ses activités.

3. Quelles sont les conséquences de cette évolution vers une professionnalisation de toutes les unités qui peuvent y prétendre?

3.1 D'abord les conséquences positives : l'intégration de la programmation devient fonction d'un marché de clients potentiels, à la recherche de diplômes ouvrant sur des emplois prédéterminés, et souvent garantis, et ce phénomène crée pour ces unités une sécurité dans leur développement qui est un facteur très positif. Il faut ensuite noter le remarquable développement de perspectives multidisciplinaires, résultant des impératifs réels de la recherche commandée par une forme de type *problem-solving*. Rien n'est plus pluridisciplinaire actuellement que l'École des sciences de la gestion. La recherche est moins autogénérée par des paradigmes internes que commandée de l'extérieur par des problèmes concrets, à la fois sociaux, économiques, culturels. Cela aussi est un facteur très positif, d'autant plus qu'il correspond aux exigences de plus en plus manifestes d'une recherche rentable de la part des organismes subventionnaires. L'instabilité étudiante y est moindre qu'ailleurs, et la diplomation supérieure.

3.2 Les conséquences négatives sont aussi claires : d'abord et avant tout la perte de l'intégrité épistémique des disciplines, qui se trouvent contraintes dans des cadres externes et perdent rapidement contact avec la détermination interne de leurs paradigmes de recherche. Les aspects critiques et éthiques aussi sont refoulés et peuvent subir un reflux important (mais ce n'est pas une conséquence nécessaire, comme le montre l'émergence récente de plusieurs discours critiques au sein de ces unités). Enfin, la marginalisation des connaissances pures ou libres devient un danger substantiel : les disciplines qui ne se plient pas à une évolution professionnalisante sont tout simplement menacées de disparition (ex. : Sciences religieuses, Linguistique et didactique des langues, etc.).

4. Cette évolution est-elle inéluctable?

Les universités plus jeunes comme l'UQAM ne disposent pas d'une tradition facultaire susceptible de contenir leur évolution disciplinaire : il n'y a aucun frein à l'innovation et à l'invention de structures nouvelles. La recherche de modèles extérieurs ou traditionnels est de peu de secours dans une situation de ce genre : la plupart des universités ont maintenu les structures médiévales de la Faculté des arts et des sciences, alors que, au moment de l'instaurer, nous l'avons entièrement fracturée. Plusieurs universités au Canada et aux États-Unis valorisent à ce point le modèle traditionnel qu'ils en tolèrent certaines incongruités, jugées nécessaires à la stabilité de l'ensemble. Le cas de l'Université Laval est intéressant : dans une réforme récente, il fut proposé d'intégrer la Faculté de philosophie, constituée d'un seul petit département, dans l'ensemble de la Faculté des Lettres. Après réflexion, on décida de ne pas y procéder : dans le concert des Facultés, on jugeait, suivant en cela des propositions de Kant dans son opuscule, *Le conflit des Facultés*, que la voix de la philosophie devait demeurer distincte et audible au Conseil des doyens. La structure de Laval est par ailleurs moins classique que la structure de l'Université de Montréal, qui dans sa réforme du début des années 80, a créé sur la base d'une orientation résolument multidisciplinaire (fondée sur un modèle majeures-mineures très étendu), la Faculté des arts et des sciences qui regroupe tous les départements, y compris ceux qui sont de petites Écoles. L'Université Laval a séparé, dans la foulée des travaux du Père Lévesque, sa Faculté des lettres et sa Faculté des sciences humaines et sociales. Une étude comparative montrerait plusieurs modèles

intéressants, surtout dans les universités jeunes comme York à Toronto ou Simon Fraser. L'instabilité actuelle est l'occasion d'une réflexion et éventuellement d'une reconfiguration qui permettra de faire fructifier les acquis.

5. Quels sont nos choix?

5.1 Favoriser la solution la plus libérale possible : encourager les intérêts individuels à se manifester, encourager les regroupements naturels sur le plan de la collaboration, ne mettre aucun frein à la constitution d'Écoles (à la condition expresse que leur programmation soit professionnelle et respecte des critères d'autonomie), leur donner tous les moyens nécessaires pour exercer leur mission.

Dans cette solution,

- l'Université renonce à une structure rationnelle dominante et devient plutôt une structure administrative, responsable de la gestion d'entités très diversifiées et pour la plupart à vocation autonome (si elles ne tenaient pas à la caution scientifique de l'Université, et si elles n'étaient pas dépendantes du financement de l'État, elles pourraient s'en désolidariser et devenir privées);
- les Instituts deviennent très importants, ce sont les avant-gardes de la recherche et de la position critique; ils ne sont pas commandés par les marchés de l'emploi et leur multidisciplinarité devient le lieu essentiel de la recherche;
- les départements qui se soumettent aux Écoles en paient le prix;
- les départements qui demeurent autonomes deviennent plus ou moins les pauvres de l'Université, sauf s'ils ont le génie d'inventer des programmations innovatrices (ce n'est pas facile, mais il y a des contre-exemples nombreux aux États-Unis et en France);
- les Facultés qui souhaitent devenir de grandes Écoles y sont encouragées (ex. : Éducation, Arts) et tous les cours disciplinaires qu'elles souhaitent rapatrier leur sont confiés (ex. : Histoire, Arts, etc.).

5.2 Rechercher un critère épistémologique qui permet de regrouper les Écoles et les Départements, de même que les Instituts et les Chaires, dans des Facultés, en approfondissant une réflexion sur les objectifs et en maintenant le privilège d'une structure rationnelle: par exemple, le renforcement de la multidisciplinarité, la nécessité de sauver les disciplines menacées pour conserver le cœur de l'Université, la qualité de l'intégration verticale de la recherche et des Études avancées.

L'hypothèse d'une nouvelle Faculté des sciences humaines, qui se retirerait de l'actuelle Faculté, est une hypothèse de ce genre : son critère est épistémologique et non pas professionnel, et l'intérêt d'Histoire de l'art pour ce modèle montre bien la fonction qu'elle pourrait remplir. Dans cette hypothèse de transition, l'Université demeure ambivalente : elle cherche à freiner le mouvement de professionnalisation, mais elle ne favorise pas de manière forte l'émergence de reconfigurations complexes nouvelles.

5.3 Mon opinion personnelle est la suivante : tenant compte des deux critères que j'ai formulés au début, je pense que le fractionnement à outrance, qu'il se fasse en direction de la formation d'Écoles, qu'il se fasse vers des Facultés restreintes, ne semble pas une solution porteuse pour l'avenir. Il accélérera la professionnalisation pragmatique et administrative de l'Université et n'enrichira pas le travail multidisciplinaire en collaboration avec les disciplines fondamentales. Je favorise le renforcement des moyens pour toutes les structures qui peuvent prétendre à être de grandes Écoles (par exemple: Droit et Science politique, Éducation, Théâtre, Arts visuels, Communications). Le cas des petites écoles (par exemple: Travail social) me semble plus problématique et leur autonomie, avec un statut hors Faculté, me semble impossible. Dit autrement, je ne concéderais l'appellation « École » qu'aux entités qui peuvent prétendre autrement au rang de Faculté. Cela me semble le sens de l'évolution actuelle de l'Université vers une professionnalisation, et cette évolution me semble, sur ce point, irrésistible.

Tout le reste devrait être regroupé dans deux ou trois Facultés de type classique (Faculté des sciences, Faculté des lettres et sciences humaines, comprenant Histoire de l'art). Ces Facultés de disciplines devraient être dotées de moyens particuliers pour protéger les disciplines menacées (que signifie une université où il n'y a plus de

Département de physique?) et encourager la création de programmes multidisciplinaires.

Les arrimages administratifs entre les Écoles, les Instituts et les Facultés devraient être précisés au point de départ : il n'y a aucune raison pour que les Écoles qui ont le volume suffisant soient liées à des Facultés et leurs directeurs devraient avoir le statut de doyens; en revanche, les Instituts devraient demeurer facultaires, en raison de leur lien intrinsèque aux objectifs de multidisciplinarité et de la recherche.

L'intégration de la recherche et des études avancées dans ces structures devrait être accentuée, et les seules instances centralisées devraient être des bureaux administratifs de services.

La création d'une sous-commission de la Commission des études, qui serait chargée de voir à la résolution des différends interfacultaires, ou à la promotion de la collaboration, notamment au niveau de la programmation, est certainement une idée qui mérite discussion, mais il se pourrait qu'un Conseil des doyens suffise à la pratique de ces arbitrages.

Réflexions sur le processus inachevé de facultarisation

par René Côté,
Département des sciences juridiques

En guise d'introduction, je voudrais préciser qu'il n'y a pas à l'UQAM de facultés comme on peut les concevoir dans les autres universités québécoises. À l'UQAM, les facultés ne sont ni des lieux physiques, ni des instances de gestion ni même des lieux de décision (ou si peu). L'UQAM a bien des regroupements académiques appelés « facultés », mais l'autonomie de gestion de ces entités n'a rien à voir avec ce que l'on retrouve dans les autres universités.

La structure de gestion à l'UQAM a toujours été hypercentralisée. C'était à chaque unité administrative (notamment aux départements) que revenait la tâche de faire valoir ses spécificités auprès des services centraux. Tant pis pour ceux qui ne savaient pas comment tirer profit de ces services centraux. La facultarisation devait permettre une certaine forme de décentralisation, de rapprochement des lieux de décision et des ressources vers les unités académiques. Pour l'instant, une timide décentralisation a eu lieu en ce qui a trait aux décisions académiques (comités de discipline, règlement des études de premier cycle, création de programme, modifications techniques et mineures de programme, etc.), mais sur le front de la gestion des ressources financières et humaines, très peu a été fait. La transmission dans les facultés de fonds dédiés à des finalités particulières devant être redistribués dans les départements ou, sur concours, auprès des professeures et professeurs est un pas timide qui laisse bien peu de marge de manœuvre pour l'établissement de véritables choix facultaires.

Dans le texte qui suit, j'aborderai plusieurs des thèmes qui furent discutés au sein du Comité sur la facultarisation mis sur pied par le SPUQ.

Interdisciplinarité

Les moyens de vivre l'interdisciplinarité sont divers à l'UQAM, tant en enseignement qu'en recherche et création. Les mesures qui sont mises en place par les différentes instances de l'UQAM peuvent soit favoriser, soit freiner l'interdisciplinarité.

Plusieurs personnes craignaient lors de la constitution des facultés un repli facultaire ou disciplinaire. Les facultés, pensaient certains, allaient constituer un frein à l'interdisciplinarité. Peut-être plus que toute autre, la création de la Faculté de science politique et de droit soulevait cette question.

Depuis la création de la Faculté de science politique et de droit (FSPD), plusieurs nouveaux programmes d'études ont été mis en place. Certains de ces programmes visaient la valorisation des complémentarités entre le droit et la science politique. Ainsi, on a assisté à la création d'un programme de maîtrise en politique internationale et droit international (septembre 2000), à la création d'un baccalauréat en relations internationales et droit international (septembre 2002). Ces deux programmes ont connu un vif succès dès leur ouverture. Mais là ne s'est pas arrêté le développement des programmes. Un nouveau programme de baccalauréat en communication, politique et société accueillera ses premiers étudiants à l'automne 2004 (collaboration entre les départements de Science politique et des Communications), une mineure en éthique et droit est présentement en préparation (collaboration entre les départements des Sciences juridiques et de Philosophie) de même qu'un programme de baccalauréat en gestion publique (collaboration de la FSPD et de l'École des sciences de la gestion). Cela n'a toutefois pas empêché la FSPD de promouvoir les études dans les champs disciplinaires puisqu'une nouvelle concentration en droit privé à la maîtrise en droit a été ouverte en 2003 et qu'un nouveau doctorat en droit est en cours d'élaboration.

En fait, l'élaboration de nouveaux programmes assurant l'ouverture disciplinaire était au cœur des priorités de la nouvelle faculté. Il s'est fait plus dans ce domaine au cours des cinq dernières années au sein de la Faculté de science politique et de droit qu'au cours des 30 années où les départements de science politique et de sciences juridiques appartenaient à la Famille des sciences humaines.

Pour l'instant, il semble que l'existence des facultés ne constitue pas, en soi, un frein à l'interdisciplinarité, bien au contraire.

Principes de constitution des facultés

Lors de la création des facultés, les départements ont fait des choix quant à l'appartenance à une faculté. On ne peut pas s'attendre à ce qu'un département puisse se retirer n'importe quand d'une faculté ou qu'il puisse s'autoproclamer « nouvelle faculté ». Ceci dit, cela ne veut pas dire pour autant que les structures facultaires doivent être immuables. Il faut cependant s'assurer de la pérennité des structures facultaires.

Il me semble qu'on pourrait s'entendre sur un certain nombre de principes.

D'abord, il ne peut y avoir retrait unilatéral d'une faculté. Ensuite, toute modification à la composition des facultés devrait être décrite dans un dossier présentant les objectifs de la nouvelle faculté proposée ou du changement de configuration. Le dossier devrait comprendre des développements portant à la fois sur la pertinence académique, scientifique et sociale de la nouvelle faculté et devrait analyser les conséquences institutionnelles et financières (y compris, le cas échéant, un plan de partage des ressources humaines et matérielles des facultés concernées). Le projet de nouvelle faculté devrait être déposé à la Commission des études par les promoteurs du projet et devrait être accompagné d'une recommandation motivée de la vice-rectrice à l'enseignement, à la recherche et à la création. La Commission des études adopterait alors un avis sur le projet. Sur avis favorable de la Commission des études, le dossier serait transmis pour décision finale au Conseil d'administration de l'UQAM.

C'est là un parcours qui ressemble au processus ayant permis la création de la Faculté de science politique et de droit.

Faculté des études supérieures

La Faculté des études supérieures existe déjà dans les faits à l'UQAM. Les facultés jouent un rôle insignifiant dans la gestion des programmes

d'études supérieures pour le moment. Les responsabilités de la gestion de ces programmes appartiennent présentement au Bureau des ressources académiques et au Bureau de l'enseignement et des programmes. La création d'une Faculté des études supérieures aurait pour principale conséquence de transférer les pouvoirs de gestion entre les mains de responsables académiques issus du corps professoral, plutôt que dans celles des cadres des services centraux.

Mais les réalités sont beaucoup plus diverses dans les programmes d'études avancées que dans les programmes de premier cycle. Le MBA est de loin le plus gros programme d'études supérieures à l'UQAM et on verrait mal comment les autres petits programmes pourront se faire entendre aux côtés d'un tel géant. La formule d'une gestion facultaire des programmes de cycles supérieurs me semblerait, *a priori*, permettre une gestion plus proche des spécificités de chaque programme. Elle permettrait également un plus grand dynamisme en ce qui a trait au développement de nouveaux programmes d'études supérieures. Il faut rappeler que le *Projet institutionnel renouvelé* de la « nouvelle » administration priorisait le développement des études supérieures. Je ne vois pas comment pourrait se faire ce développement sans l'appui des facultés.

Le statut des doyens

Si les pouvoirs qui sont dévolus par règlement aux doyens étaient exercés par ceux-ci (voir notamment la définition du rôle du doyen à l'article 8.4.1 et l'énumération de leurs responsabilités à l'article 8.4.2), ils deviendraient *de facto* des représentants de l'employeur et l'UQAM pourrait faire une demande devant les tribunaux pour faire retirer les doyens de l'unité d'accréditation syndicale des professeurs. Mais justement, la structure centrale de l'UQAM résiste à de tels changements et à la prise en charge de la gestion par les facultés. Sans décentralisation, les doyens peuvent demeurer membres du SPUQ, mais il s'agit d'une limite très importante au rôle que pourraient jouer les facultés.

Rapport avec la Commission des études

Les grandes décisions académiques (par exemple, la création d'un nouveau programme d'études) et les grandes orientations institutionnelles (règlements, politiques,...) doivent être le fait d'une grande instance politique centrale et la Commission des études doit jouer ce rôle. Il faut que les facultés aient leur place à cette instance politique centrale.

Taille des facultés

Quand on regarde les autres universités au Québec ou au Canada, on constate qu'il n'y a pas de modèle unique pour la composition des facultés. Certaines facultés sont monodépartementales alors que d'autres sont pluridépartementales. Le nombre d'étudiants par faculté varie aussi considérablement.

L'histoire de chaque université a modelé la configuration de leurs facultés (ex. : l'existence des facultés de théologie). À l'Université de Montréal, l'énorme Faculté des arts et des sciences, avec ses 25 départements et écoles (par ex. : École de criminologie ou de relations industrielles) et ses 15 000 étudiants, n'est qu'une des 14 facultés (et il faut rajouter à cela Polytechnique et HEC). Elle compte 75 fois plus d'étudiants que la petite Faculté d'optométrie avec ses 200 étudiants. Dans cette université, la Faculté de droit, la plus grosse au Canada et une faculté dont la taille se compare à notre Faculté de science politique et de droit, est une faculté de taille moyenne (elle est 7^e pour le nombre d'étudiants inscrits sur les 14 facultés). À l'Université McGill, la Faculté des arts, avec ses 6 500 étudiants, est 185 fois plus grosse que la minuscule Faculté d'études religieuses avec ses 35 étudiants. À McGill, la Faculté de droit a une taille comparable au Département des sciences juridiques de l'UQAM et fait partie des petites facultés (9^e pour le nombre d'étudiants inscrits dans les 14 facultés). L'Université Laval compte pour sa part 17 facultés et l'Université de Sherbrooke en compte 9. L'Université Concordia ne compte que quatre facultés et sa plus grosse faculté, la Faculté des arts et des sciences, est environ 5 fois plus grosse que sa Faculté des *fines arts* lorsqu'on analyse le nombre d'étudiants par faculté.

L'UQAM a moins de facultés que la plupart des autres universités québécoises et est plus équilibrée quant à la taille respective de celles-ci. Contrairement aux idées reçues, la Faculté des sciences humaines (FSH) n'est pas aussi grosse qu'on ne le pense. Tout dépend de l'angle sous lequel on considère les choses. Si la FSH regroupe bien neuf départements, ses programmes aux trois cycles ont représenté, à l'automne 2003, 1 588 étudiants-équivalents-temps-complet (les fameux E.E.T.C.) alors que les programmes de la Faculté de science politique et de droit ont attiré 682 E.E.T.C. C'est donc dire que la FSH n'attire dans ses programmes que *2,33 fois plus d'étudiants* que la plus petite faculté de l'UQAM. Une autre mesure de la taille respective de ces deux facultés peut être tirée des prévisions de clientèles par unité (plutôt que par programme) pour l'an prochain, prévisions utilisées dans le projet de répartition des charges d'enseignement au premier cycle déposé à la Commission des études le 17 février dernier. Ces prévisions font état de 40 485 étudiants-cours pour la FSH et de 17 000 étudiants-cours pour la FSPD soit *2,38 fois plus d'étudiants* pour la Faculté des sciences humaines. Les écarts concernant la taille des facultés sont donc moins prononcés à l'UQAM que dans les autres universités québécoises.

Pour l'instant, toutes les facultés de l'UQAM sont pluri-départementales. Dans son rapport à l'intention du Comité de direction sur la situation à la Faculté de lettres, langues et communications, Michel Jébrak évoque la possibilité d'accorder une plus grande autonomie au Département des communications, en lui donnant par exemple le statut d'école, statut qui pourrait évoluer vers une Faculté des communications (Rapport Jébrak, à la p. 12). Si une telle proposition était retenue et si la constitution de cette faculté se faisait sur une base monodépartementale (M. Jébrak évoque toutefois le possible fractionnement de l'actuel Département des communications en plusieurs départements « complémentaires »), cela constituerait un développement majeur dont il est difficile aujourd'hui de mesurer l'impact. C'est peut-être là que devrait se situer le véritable débat sur la taille des facultés.

Les rapports internes au sein des facultés

Les rapports internes entre les conseils académiques et les différentes unités qui sont regroupées au sein d'une faculté ne regardent qu'eux.

Le règlement de l'UQAM prévoit que chaque faculté adopte son règlement de régie interne et que c'est au conseil académique que doivent se prendre ces décisions. Tenter de régir uniformément les rapports internes au sein des facultés serait à mon avis une erreur.

Les ponts entre les facultés et les dossiers transfacultaires

Les ponts entre facultés sont plus nombreux qu'on ne le croit généralement. Non seulement les doyens des facultés se réunissent sur une base régulière, mais les vice-doyennes et les vice-doyens aux études et les vice-doyennes et les vice-doyens à la recherche et à la création aussi se réunissent fréquemment. Le comité-conseil de la vice-rectrice associée aux études réunit les vice-doyennes et les vice-doyens aux études et les cadres de quelques services centraux. Tous les dossiers qui transcendent le travail facultaire y sont discutés (Fonds de développement pédagogique, Fonds d'innovation technopédagogique, rôle des Centres universitaires en région, dossier de la TELUQ, révision de la programmation, certificat personnalisé des aînés, année de transition des étudiants ontariens, politique d'évaluation des programmes, recrutement et j'en passe). Le vice-recteur associé à la Recherche et à la création réunit lui aussi les vice-doyennes et les vice-doyens des facultés sur une base régulière pour étudier des dossiers transfacultaires.

Le fonctionnement de ces comités-conseils comporte plusieurs avantages. Il permet notamment un va-et-vient entre les services centraux et les facultés. Plusieurs dossiers sont discutés par ces comités et sont renvoyés pour une consultation formelle auprès des conseils académiques des facultés. Les vice-doyennes et les vice-doyens de chaque faculté produisent généralement des avis qu'ils soumettent pour discussion au sein des conseils académiques. Ces derniers discutent, amendent, adoptent ou rejettent les projets d'avis. Plutôt que d'avoir des individus qui s'expriment en leur nom personnel comme on en retrouve généralement dans des comités de pairs, les comités-conseils des vice-recteurs académiques regroupent des représentants des facultés qui ont des comptes à rendre à leurs conseils académiques. En termes de prise en charge collective des développements de l'UQAM et de transparence, cette formule me semble nettement supérieure à un simple comité de pairs. Quand on connaît la nature des avis émis par les conseils académiques au cours des dernières années, on constate que

ceux-ci expriment parfois des positions assez tranchées, parfois plus nuancées, qui permettent de faire avancer les débats au sein de la grande instance politique qu'est la Commission des études.

Les comités-conseils ne sont toutefois pas les seuls à intervenir dans les dossiers transfacultaires. Ils sont complétés par des comités *ad hoc* ou permanents qui étudient des problèmes ou des dossiers spécifiques. Par exemple, un comité *ad hoc* a étudié les causes des retards dans la remise des notes et un autre a rédigé le nouveau règlement n° 5 sur les études de premier cycle. Un comité permanent a par la suite été créé pour assurer la mise à jour régulière du nouveau règlement n° 5. Le récent projet de Politique d'évaluation périodique des programmes déposé à la Commission des études le 17 février 2004 propose la création d'un Comité interfacultaire d'évaluation périodique. Tous ces comités de pairs complètent l'action des comités-conseils.

Conclusion

On trouvera peut-être que ma présentation des facultés est un peu trop utilitariste. Pour moi, les facultés ne sont là que pour être utiles, elles doivent être les outils de gestion qui permettent à l'université de mieux remplir sa mission sociale, de mieux encadrer ses étudiants et de mieux soutenir ses professeurs et chargés de cours. Si elles ne faisaient pas cela, il faudrait les abolir, un point c'est tout. Mais si l'UQAM veut qu'elles jouent pleinement ce rôle, il faudra procéder à une décentralisation non seulement des décisions académiques, mais également de la gestion des ressources financières et humaines.

Pistes de réflexion : l'expérience de la Faculté des arts

par Claude Mongrain,
École des arts visuels et médiatiques

A partir d'un rapide examen de la situation qui prévaut au sein de la Faculté des arts, je tenterai de dégager des pistes de réflexion qui, tout en tenant compte des caractéristiques propres aux disciplines artistiques, amorcent des réponses particulières aux questionnements soulevés dans le cadre des travaux du comité.

Préambule

La Faculté des arts est née à l'arraché, accusant un certain retard sur ses homologues des autres secteurs. Cette difficile émergence de l'ancienne structure de l'UQAM tient sans doute à des raisons historiques, l'insertion des arts à l'intérieur de la structure universitaire s'étant faite sans que les particularités de la pratique artistique n'aient fait l'objet d'une reconnaissance réelle de la part des administrations qui se sont succédées. Ce sont sans doute les mêmes difficultés à se conformer à un modèle universitaire unique qui font en sorte que sept ans après sa création, certaines des réalités qui ont freiné la naissance et le développement de la Faculté des arts continuent encore à miner son fonctionnement. L'occasion qui nous est offerte de réfléchir à la structure facultaire devrait nous inciter à résoudre certains malentendus fondamentaux et à dégager de l'expérience passée un modèle plus adéquat pour l'avenir.

Il importe, d'entrée de jeu, de reconnaître le caractère distinct de la formation en art, par rapport à l'ensemble des disciplines universitaires traditionnelles. En effet, l'apprentissage de l'art et le développement d'une approche réflexive reposent sur l'acquisition de savoir-faire

multiples et spécialisés auxquels se greffent des apprentissages théoriques, historiques et critiques puisés à même leur histoire propre. De plus, une part importante de ces apprentissages se réalise dans une approche individualisée de l'enseignement. Cette triple exigence commande des modes d'intervention pédagogique uniques, des approches de gestion particulières, des modalités d'interaction avec les différents partenaires et le milieu de la recherche-crédation qui diffèrent sensiblement de l'ensemble des pratiques universitaires. À la lumière des questions adressées à la communauté dans le cadre des travaux du comité, je tenterai de pointer les aspects sur lesquels une réflexion plus approfondie devrait porter.

1. Les affinités disciplinaires

1.1 Le regroupement des unités constitutives de la Faculté des arts se justifie par une mission commune centrée sur la création artistique. Cette mission commune s'incarne toutefois dans des pratiques disciplinaires aussi variées que spécialisées (arts visuels et médiatiques, danse, design, musique, théâtre) et chacune d'elles repose sur des modes d'expression qui exigent des apprentissages et des formes d'inscription exclusifs qui font obstacle à une réelle porosité entre les disciplines. C'est ainsi que l'actuelle Faculté des arts serait davantage un amalgame d'entités distinctes, relativement autonomes, ayant peu de contacts entre elles et dont la coexistence pacifique masque à peine un isolement vécu plutôt sereinement.

1.2 Le cas du Département d'histoire de l'art fait figure d'exception, son objet d'étude et sa méthodologie le rapprochant davantage du domaine des sciences humaines, avec lesquelles on conçoit que des liens privilégiés puissent se développer. En effet, relativement isolé et risquant d'être réduit au rôle de pourvoyeur de services auprès de certaines unités de l'actuelle Faculté des arts, on comprendrait que des complicités plus structurantes émergent d'un éventuel rapprochement avec des disciplines connexes au sein de la Faculté des sciences humaines. Sollicité de part et d'autre depuis les débuts du processus de facultarisation, il reviendra au Département d'histoire de l'art de se prononcer rapidement sur le rattachement le plus approprié.

2. Les rapports internes

2.1 Les exigences d'une spécialisation disciplinaire imposent aux programmes de 1^{er} cycle des contraintes telles qu'ils arrivent difficilement à couvrir tout l'éventail des compétences requises par l'exercice des différents domaines de création. Cette nécessaire spécialisation technique agit comme un frein au développement de passerelles entre les disciplines artistiques, un étudiant compétent dans l'une ne possédant pas nécessairement les bases minimales requises pour un apprentissage dans une deuxième discipline.

2.2 Le caractère indissociable des ressources matérielles et des pédagogies artistiques milite en faveur d'une grande autonomie des unités dans la gestion simultanée de ces deux aspects. Ce fait est déjà une réalité bien implantée et on voit mal les écoles ou départements déléguer ces responsabilités vers une instance facultaire qui bénéficierait de pouvoirs accrus en matière de gestion. Comment les arbitrages inévitables en matière de ressources matérielles pourraient-ils incomber à un Conseil académique constitué de personnes dont les besoins sont aussi vitaux que disparates. Il semblerait plutôt que seule une administration neutre et responsable soit susceptible d'évaluer dans toute leur portée des demandes qui reposent souvent sur des engagements majeurs et à long terme.

2.3 Il faut souligner que le volet de la formation des enseignants spécialisés en arts constitue à lui seul un aspect important des activités de formation au sein de la faculté. Les programmes de formation des enseignants ainsi que le programme de Doctorat en études et en pratiques des arts nécessitent des mécanismes de coordination tant auprès des unités participantes qu'auprès des intervenants externes. L'actuelle structure facultaire pourrait s'avérer inutilement lourde en regard de ces tâches particulières dont un coordonnateur pourrait s'acquitter sans difficulté. La justesse de cette remarque est confirmée par la tendance actuelle qui consiste à retourner dans les unités les cours dont la gestion était assumée encore récemment par la faculté.

2.4 Les unités à vocation artistique, si elles étaient complètement atomisées, risqueraient de subir une fragilisation de leurs rapports tant avec l'administration qu'avec les intervenants des milieux externes. Il importe donc que les exigences de la formation, la reconnaissance des particularités de la recherche-crédation et le rayonnement externe auprès

des ministères, des nouveaux organismes subventionnaires et des milieux artistiques soient défendus avec une voix cohérente et forte.

3. Une faculté des études supérieures?

Comme pour les études de premier cycle, les études supérieures en art, dans les unités où elles existent, reposent sur un arrimage étroit entre les ressources matérielles et les programmes. Pour cette raison et dans le souci d'une utilisation optimale des ressources, il apparaît nécessaire de conserver à la base l'organisation et la gestion des programmes de deuxième cycle dont les départements ou écoles rendraient directement compte à la Commission des études.

4. Le statut des doyens

En regard des disciplines artistiques, l'actuel statut des doyens comporte des avantages et des inconvénients. En tant que simple représentant du Conseil académique, son statut confirme la primauté accordée à juste titre aux unités constituantes dont il risque toutefois de devenir l'otage ou le pantin. Une centralisation accrue des pouvoirs aux mains d'un doyen détenant le statut de cadre risquerait de mettre en péril la souplesse et le dynamisme que nous constatons au sein des écoles d'art engagées dans la défense et la promotion de leur discipline.

5. L'interdisciplinarité et sa mise en œuvre

5.1 Un grand nombre de pratiques artistiques actuelles sont l'expression de métissages de toutes sortes entre différentes disciplines artistiques et elles font état d'une interdisciplinarité réelle.

5.2 Le développement et le renforcement de l'interdisciplinarité en art passent probablement par des échanges et des coopérations avec des disciplines appartenant aux sciences et aux sciences humaines, autant qu'avec les partenaires en art. Ces échanges nécessiteraient des passerelles de type interfacultaire, particulièrement au niveau des études avancées et de la recherche-crédation.

5.3 Le développement de groupes de recherche et des instituts impliquant des créateurs a tendance à déposséder les unités et la faculté de leur autorité sur les activités de recherche-crédation. Les nouveaux modes de financement et d'exercice de la recherche-crédation en art justifieraient à eux seul l'existence d'une instance intermédiaire forte pour stimuler, soutenir et coordonner les projets de recherche-crédation de même que pour mieux défendre la place de l'UQAM dans une arène nationale où les rivalités institutionnelles sont fortes.

6. En conclusion

6.1 Ces considérations militent en faveur du développement de modèles facultaires multiples à l'UQAM, ceux-ci devant se mouler au plus près aux caractéristiques des différents domaines d'activité.

6.2 Dans le cas de la Faculté des arts, il se pourrait que le modèle facultaire unique tende de manière conflictuelle à déplacer vers la faculté la gestion de tâches dont les unités s'acquittent avec une lucidité et une efficacité dont les mérites sont reconnus. À cet égard, un modèle amélioré devrait reconnaître pleinement le statut des écoles d'art et leur prépondérance dans la gestion et la promotion de leur discipline.

6.3 Il se pourrait également que la lourdeur de la structure facultaire, telle que nous l'avons éprouvée depuis ses débuts, constitue une entrave à l'exercice des tâches de coordination et de rayonnement pour lesquelles un regroupement plus souple des unités à vocation artistique pourrait avoir une véritable utilité.

Un bilan avant l'action

par Diane Berthelette,
*Département d'organisation
et de ressources humaines*

Questions préalables

La réflexion concernant la configuration facultaire ne peut être amorcée sans une discussion préalable sur la mission de l'UQAM. Comment peut-on discuter de structure, donc de moyens (ou de ressources selon le cadre conceptuel auquel on se réfère), sans avoir identifié la finalité de l'institution à laquelle ces derniers sont censés être destinés? Puis, je pense que nous devons nous interroger sur la nature des besoins que des Facultés sont censées combler.

Je sais que les positions à ce sujet varient à l'UQAM, mais j'ignore l'importance de cette variation et sa répartition à l'intérieur et entre les départements. Or j'ai besoin d'informations à ce sujet avant de prendre position sur les différentes questions relatives à la configuration facultaire. Je décris brièvement ce que je perçois à ce sujet dans les lignes qui suivent. Ces perceptions ont été nourries non seulement d'échanges informels avec des collègues, mais aussi des discussions qui ont eu lieu au sein du Comité d'étude de la tâche professorale dont j'ai fait partie.

Je perçois que la majorité de mes collègues accorde une priorité à l'enseignement et qu'ils sont d'avis que les activités de recherche et de création¹ font partie intégrante de leurs tâches. Je perçois qu'ils sont

¹ Je dois préciser que le recours à ces deux concepts pour classer certains types d'activités me rend mal à l'aise. On exclut ainsi la création de la recherche et la recherche de la création. Je pense que cela a des effets pervers sur les attentes exprimées à l'égard du processus et des retombées de la recherche.

conscients de la nécessité et de l'utilité des services aux collectivités. Je perçois également qu'ils se préoccupent de mener à bien chacune de leurs activités d'enseignement, de recherche et de services aux collectivités². J'observe qu'ils ont du mal à atteindre l'équilibre qu'ils recherchent, c'est-à-dire à se sentir satisfaits à la fois des résultats de chacune de leurs activités, mais aussi du processus par lequel ils tentent d'y arriver : les exigences des étudiants changent et les pressions exercées par les représentants des autres groupes d'intérêt pour que nous nous conformions à leurs attentes se font de plus en plus explicites et pressantes. Le nombre d'étudiants qui insistent pour obtenir des outils utiles à court terme, requérant peu d'efforts d'apprentissage, augmente. En outre, ils expriment fréquemment le souhait que nous soyons disponibles à demande. Par ailleurs, je note que les représentants des groupes qui possèdent le pouvoir de distribuer les ressources (ministères, organismes subventionnaires, etc.) ont tendance à en subordonner l'accès à notre capacité de répondre directement à leurs attentes. Certains tentent même de mesurer cette capacité à l'aide d'indicateurs précis. Or ces indicateurs sont rarement pertinents eu égard à nos objectifs académiques. Inutile de préciser que je m'inquiète de l'impact de ces éléments contextuels sur la liberté académique et la contribution sociale de l'Université.

On s'attend à ce que la recherche³ produise rapidement des connaissances qui serviront à résoudre des problèmes identifiés par des représentants de divers groupes d'intérêt qui possèdent un pouvoir formel. La démarche scientifique est méconnue. Opposer la recherche fondamentale à la recherche appliquée est un non-sens. Certains sont d'avis qu'il est de notre responsabilité de veiller à ce que nos résultats soient utilisés. Ils vont même jusqu'à remettre nos compétences en cause lorsque ce n'est pas le cas. Les représentants des organismes subventionnaires valorisent la transdisciplinarité et la création de vastes réseaux canadiens et internationaux. Ce serait la panacée. Le milieu académique valorise la recherche subventionnée. En outre, le sous-financement des universités par l'État nous amène à solliciter des

² En d'autres termes, je suis d'avis que la proportion de collègues qui ne partagent pas de telles préoccupations est faible, et ce contrairement à ce qu'on nous laisse souvent entendre. Je suis consciente que « mener à bien » peut prendre différentes significations.

³ Je ne prends pas position sur la question de la création, car je connais trop peu les contraintes, les opportunités et les enjeux qui se rattachent à ce type d'activités.

sources de fonds privées. L'impact potentiel de l'utilisation de tels fonds est peu questionné.

Ces éléments contextuels rendent notre tâche plus ardue. Accepter de se conformer aux attentes requiert une capacité d'adaptation continue qui épuise. Pour s'en prémunir, on réduit le temps consacré aux autres tâches. Refuser c'est souvent se battre pour défendre une position impopulaire. Quoi qu'il en soit, les pressions externes exercées sur les universités risquent de réduire le temps consacré à l'enseignement (que dire des services aux collectivités?) et à diminuer considérablement la diversité des activités de recherche qu'on y mène. Je privilégie d'emblée la diversité. Or je crains qu'on réussisse à homogénéiser les pratiques.

Ce contexte accroît l'urgence de définir la nature de la relation que nous souhaitons maintenir (développer? Rétablir?) entre les fonctions d'enseignement et de recherche. Souhaitons-nous que la recherche soit orientée vers «le renouvellement critique des savoirs synthétiques» ou «la résolution technique de problèmes pratiques envisagés pragmatiquement»? (Freitag, p. 39). Peut-on, doit-on rechercher un consensus sur cette question? Sans consensus, quelles sont les conséquences de la cohabitation des partisans des diverses positions? Quels sont les meilleurs moyens pour faciliter une telle cohabitation? Personnellement, je suis en faveur de la cohabitation et du respect des différences, et ce dans la mesure où la liberté académique n'est pas entravée.

Certains sont d'avis que la cohabitation n'est possible que si ceux et celles qui optent pour la même position peuvent se regrouper et avoir accès aux ressources nécessaires pour accomplir leur mission commune. Certains croient aussi que la variation intradisciplinaire est plus faible que celle qui existe entre les disciplines (est-ce vrai?). Par conséquent, la création de Facultés regroupant des disciplines similaires serait à privilégier et devrait être accompagnée de la décentralisation des ressources. La décentralisation permet-elle l'autonomie recherchée? Quelles en sont les conséquences pour l'ensemble de notre communauté?

Réfléchir avant d'agir

Les discussions qui ont cours sur la configuration facultaire de notre université sont nécessaires et la plupart des questions soulevées sont pertinentes. Toutefois, je m'inquiète des recommandations exprimées sur les changements qui devraient être apportés que ce soit sur la composition, la taille ou les pouvoirs des Facultés. Il est beaucoup trop tôt pour prendre position sur ces aspects, car en l'absence de données empiriques sur les modes de fonctionnement et les réalisations de chacune des Facultés, seules des perceptions basées sur des observations parcellaires peuvent être exprimées.

Il est de notre devoir d'en dresser un portrait représentatif avant de proposer quelle que modification structurelle que ce soit, car il est indéniable que les valeurs, les comportements et les processus mis en oeuvre dans notre université varient. En outre, les enjeux liés à la configuration facultaire sont à ce point importants que toute décision relative à leur avenir devrait être appuyée sur un processus rigoureux. Il semble qu'un tel processus soit enclenché, tel que demandé par la Commission des études lors de la création des Facultés. Celles-ci sont censées déposer sous peu le bilan de leurs activités.

Pour être véritablement utile et nourrir les réflexions, je suis d'avis qu'un tel bilan devrait inclure non seulement des énoncés clairs des principes mis de l'avant et des objectifs poursuivis par ces structures pour appuyer nos activités d'enseignement et de recherche qui constituent la clef de voûte de la mission de notre université, mais aussi une description des processus suivis et des ressources générées et utilisées par les Facultés pour atteindre ces objectifs. Ce bilan devrait également inclure une analyse des contraintes qui ont pu entraver le déroulement des activités des Facultés ainsi que des recommandations pour les pallier. En outre, je m'inscris en continuité avec la position adoptée par Yves Gingras⁴ : les recommandations devraient être appuyées sur la connaissance des modes de fonctionnement des autres universités de même que des résultats d'études qui ont déjà documenté les relations entre les caractéristiques des structures universitaires et celles de leurs activités. J'entends déjà des collègues objecter le manque de temps, l'urgence d'agir. De tels arguments ne me

⁴ Yves Gingras, « Des facultés affaiblies? Réflexions sur le Rapport Jébrak », *SPUQ-Info*, mars 2004.

convainquent plus depuis très longtemps. Ayons le courage de nous atteler sérieusement à un travail fondamental qui aura certainement des répercussions sur l'avenir de notre université. De plus, j'espère que de tels bilans seront effectués régulièrement afin de nourrir les débats sur le fonctionnement et l'avenir de notre université.

Il n'en demeure pas moins que la requête du Département d'études littéraires de se retirer de la Faculté des lettres, langues et communications me préoccupe. Le contenu du rapport rédigé par Michel Jébrak et, plus particulièrement, les faits suivants m'ont convaincue de la nécessité d'agir le plus rapidement possible :

- 1) cette Faculté est née du secteur des lettres, langues et communications dont la création même a posé problème puisque le regroupement des unités semblait artificiel;
- 2) les objectifs et les modes de fonctionnement des départements des communications, d'études littéraires, de l'École de langues seraient toujours très différents;
- 3) il y aurait consensus sur la nécessité de modifier la Faculté. Michel Jébrak précise qu'on a envisagé, puis rapidement abandonné, deux scénarios consistant à rattacher le Département d'études littéraires à la Faculté des arts ou encore à la Faculté des sciences humaines.

Les scénarios alternatifs dont il discute impliquent des modifications plus importantes de la composition de ces deux Facultés. C'est là que le bât blesse. Bien que je ne sois pas opposée, en principe, à ce que la composition actuelle des Facultés soit transformée, il m'apparaît très important de compléter notre bilan avant de nous engager dans de tels changements majeurs.

Je terminerai ma réflexion par le souhait que les discussions en cours sur la configuration facultaire englobent la question du rattachement des unités académiques interfacultaires, tels les cinq Instituts de l'UQAM, soit : l'Institut d'études internationales de Montréal, l'Institut de recherches et d'études féministes, l'Institut Santé et société, l'Institut des sciences cognitives, et l'Institut des sciences de l'environnement. Bien que chacun des Instituts compte des membres dans plusieurs Facultés, chacun d'entre eux n'est rattaché qu'à une seule d'entre elles, à l'exception de l'ISS qui relève directement de la vice-rectrice à l'Enseignement, à la recherche et à la création. Si le premier cas de figure respecte la clause 1.30 de la convention collective du SPUQ, le second a l'avantage de réduire le risque que la programmation de l'ISS

soit subordonnée à celle d'une seule des sept Facultés auxquelles ses membres appartiennent. Dans un monde idéal et intemporel, il faudrait veiller à ce que tous les conseils académiques puissent se prononcer sur les projets des Instituts. Mais dans le contexte où nous sommes, procéder ainsi risque de scléroser rapidement leurs activités.

Rappelons que les Instituts ont une vocation de recherche, d'enseignement et de service aux collectivités interdisciplinaires. Ils ont été créés pour faciliter la collaboration entre des professeur(e)s qui partageaient un même objet de recherche, mais qui étaient dispersés dans plusieurs départements. Cette dispersion entravait leur synergie de même que la visibilité de leurs travaux dans la communauté. En outre, ils ne possédaient pas la masse critique suffisante pour créer des programmes d'enseignement viables dans leurs unités académiques respectives. Les Instituts sont censés pallier ces difficultés en aidant leurs membres à développer davantage de projets de recherche et de formation novateurs et pertinents, et à assurer la diffusion d'information à leur sujet. Pour ce faire, ils ont besoin de ressources. Or l'accès à celles-ci dépend généralement des décisions des conseils académiques des Facultés auxquelles les Instituts sont rattachés (Sciences, Sciences humaines, Science politique et droit). Le même mécanisme prévaut pour le développement de programmes d'enseignement. Le développement des Instituts est donc lié aux décisions d'un nombre restreint de Facultés. Or il peut être entravé en raison de l'écart susceptible d'exister entre les priorités des Instituts et celles des Facultés auxquelles ils sont rattachés.

Le développement des Instituts doit répondre aux besoins de ses membres. En outre, il ne doit pas se faire au détriment de celui des autres unités académiques. Il doit plutôt leur être complémentaire. On doit également veiller à ce que les réalisations des Instituts rejaillissent sur l'ensemble de notre institution. Pour ce faire, il m'apparaît essentiel qu'ils jouissent de la même autonomie que les Facultés et soient dotés d'un conseil académique formé de leurs membres.

Ma réflexion se poursuit, nourrie des échanges avec les collègues et du portrait des structures interfacultaires présentes dans d'autres universités que nous sommes sur le point de compléter.

Quelques éléments de réflexion

par Michel Jébrak,
*Département des sciences de la terre
et de l'atmosphère*

La réflexion entamée sur la facultarisation constitue un enjeu majeur pour l'UQAM. Dès son origine, l'UQAM a cherché à se démarquer des universités traditionnelles à la fois par sa population étudiante, ses contenus académiques et sa structure. Les « pères fondateurs » de l'UQAM avaient très tôt perçu la nécessité d'une formation centrée sur l'étudiant, avec la division entre module et département. Une telle structure favorise l'enseignement par rapport à la recherche, supporte naturellement l'interdisciplinarité des formations. Elle a duré pendant une génération, avec un succès certain. Toutefois, à la fin des années 90, sa quasi-disparition peut être reliée à des contraintes économiques (double structure), à la faiblesse des structures modulaires par rapport à des départements renforcés, et à un vieillissement du concept (et des individus...), poussant vers une structure plus traditionnelle.

Le rattachement des modules aux départements, la création des facultés ont modifié considérablement la structure de l'UQAM. L'une des conséquences majeures est que l'UQAM doit maintenant faire face aux problèmes classiques des vieilles universités, devant marier des départements forts, surtout disciplinaires, et des formations plus ouvertes, plus souples.

Plusieurs éléments me semblent fondamentaux pour la réflexion :

1. La structure académique de l'UQAM est fondamentalement le produit d'un choix politique; il n'y a pas de structure idéale pour une université, il n'y a que des structures efficaces pour la formation des

étudiants et avantageuses pour le personnel enseignant, leur permettant à la fois une recherche/création d'excellence, une implication sociale et un développement personnel;

2. Il existe une tension traditionnelle dans une structure universitaire puisque plusieurs fonctions sont poursuivies (recherche et enseignement); la question est donc de trouver un équilibre dynamique entre ces fonctions;
3. Une tension supplémentaire s'ajoute aujourd'hui du fait du développement de l'approche systémique. Les études et la recherche sur des systèmes (ville, environnement, relations internationales, sciences du globe...) transcendent les disciplines. Ces domaines sont toujours en mutation, s'interrogeant encore sur leurs limites. De nouveaux systèmes sont en émergence (sciences cognitives, risques) et remettent en cause les frontières d'hier. Il faut donc permettre la variété créatrice, autoriser une souplesse permettant l'adaptation. L'UQAM doit donc aujourd'hui impérativement être disciplinaire ET interdisciplinaire, à la fois en recherche et en enseignement;
4. *Les facultés sont là pour rester* (Roch Denis). Il s'agit donc de trouver une structure qui rendra les facultés les plus utiles pour la mission de l'UQAM. Si elles ne servent à rien, si on veut les réduire à des entités de service, autant les supprimer!

J'aborderai ci-après quelques éléments de réflexion, en relation directe avec les prémices ci-dessus.

1. Structure de l'UQAM

L'UQAM a une structure centralisée : c'est ce qui fait d'ailleurs sa différence avec ses voisines. Ce n'est pas le directeur de département qui fixe le salaire des professeurs! Il y a quelques défauts (manque de flexibilité, centralisme), mais de grandes qualités dans cette structure, la centralisation permettant une vision d'ensemble, des recombinaisons *top-down*. La constitution des facultés visait fondamentalement à décentraliser les responsabilités, à réduire la longueur des chaînes de décision dans un grand organisme comme l'UQAM. On a ainsi assisté depuis trois ans à des opérations plus ou moins réussies de dépeçage de l'administration centrale. Il est grand temps de définir des balises!

Le cas de l'enseignement est particulièrement exemplaire : la disparition du Décanat du premier cycle rend la conception de programmes transversaux plus difficiles et réduit la nécessaire obligation de collaborations afin d'éviter les redoublements. Feu le CEPREC avait sans doute un rôle ingrat, mais essentiel. Il faut donc réfléchir à un renforcement des structures centrales dans le domaine. Par contre, les études avancées et la recherche sont souvent fortement spécialisées. Elles devraient donc être gérées au niveau facultaire, et je vois mal la renaissance d'un fort Décanat des études avancées.

Du point de vue structurel, il serait souhaitable que les facultés aient des tailles relativement comparables. L'expérience de ces quelques années montre qu'il est difficile de donner des responsabilités identiques à des structures de taille hétérogène; il faut naturellement permettre une variété, des regroupements facultaires de taille différente, mais des hétérogénéités trop fortes inhibent le fonctionnement et conduisent à des incongruités de représentation politique (l'Ontario par rapport à l'Île-du-Prince-Édouard...). L'idée développée par Yves Gingras d'une stabilisation des structures du fait de leur taille est juste; c'est la stabilité interne. Mais ce qui pose problème à une échelle globale, c'est la stabilité externe, conduisant à des poids politiques déséquilibrés. De plus, l'UQAM a toujours souhaité se démarquer des autres universités montréalaises, innover, porter un message personnel. Notre structure doit être le reflet d'une telle volonté, et nous ne devrions pas tenter d'imiter nos grandes consœurs.

2. Tension disciplinaire – interdisciplinaire

Il est absolument indispensable de mieux développer l'interdisciplinarité de la recherche et de la formation. L'UQAM n'a pas le choix : notre monde est interdisciplinaire! La structure actuelle est quelque peu bancal : la plupart des départements sont disciplinaires (y compris avec des ordres professionnels); quelques départements échappent cependant à cette vision (Études urbaines et touristiques, par exemple). Certains instituts ont une évolution départementale, en partie malgré eux (Institut des sciences de l'environnement); cette évolution est partiellement due à une structure de personnel avec des détachements départementaux de longue durée. Cet aspect devrait être changé dans la prochaine convention collective et remplacé par une

mobilité accrue des professeurs au sein de toute l'université, avec possibilité d'embauche conjointe par deux départements.

Parmi la multiplicité des structures concevables, il me semble possible de dessiner deux modèles permettant de gérer cette tension :

- A. Les facultés et les départements sont disciplinaires, les instituts multi et interdisciplinaires. C'est une vision de maille et de trame, une matrice carrée théoriquement équilibrée. Elle permet une interdisciplinarité longue distance. Mais cette situation (en partie actuelle) favorise fortement les facultés au détriment de l'interdisciplinarité. Le rattachement des instituts directement au Vice-rectorat à l'enseignement, à la recherche et à la création n'est pas réaliste, car les arbitrages n'ont généralement pas besoin de se réaliser à ce niveau.
- B. Les départements sont disciplinaires, les instituts multi et interdisciplinaires. Les facultés assurent la première interdisciplinarité. L'interdisciplinarité se construit progressivement, par la base, ce qui n'exclut pas des visions horizontales plus larges. Les instituts sont donc rattachés à une ou à deux facultés, là où se font les arbitrages. L'interdisciplinarité interne des formations et de la recherche devient un devoir absolu des facultés, évaluées sur ce paramètre. Elles doivent également développer une interdisciplinarité interfacultaire (programme) appuyée par l'administration centrale.

J'ai tendance à préférer le modèle B qui permet une démarche constructiviste de l'interdisciplinarité dans l'UQAM.

3. Aspects fonctionnels

La situation actuelle dans la plus haute instance académique de l'Université, la Commission des études, me semble tout à fait paradoxale :

- les conseils académiques et les doyens sont issus d'élections par la base multisyndicale, mais à dominante professorale; les doyens sont syndiqués au SPUQ et représentent donc fondamentalement leurs collègues. Or les doyens ne sont même pas observateurs à la

Commission des études, même s'ils sont très présents en pratique du fait de leur implication, reconnue par des dégrèvements et des primes salariales!

- les représentants syndicaux à la Commission des études sont élus par cooptation et par la participation professorale aux assemblées du SPUQ. Ils jouent un rôle essentiel à cette Commission. Leur travail important n'est pourtant même pas reconnu par un dégrèvement!

On a donc une double représentation avec des statuts politiques ambigus. Il faudrait mieux clarifier le politique/législatif (syndical) et le technique/exécutif (cadre). Il y a place à une clarification. Un des éléments utiles serait la mise en place de structures syndicales facultaires (au sein des conseils académiques), permettant de reconquérir une légitimité depuis la base.

Faut-il se contenter du *statu quo* actuel? Je ne le pense pas. Qu'on le souhaite ou qu'on le regrette, notre monde universitaire change avec la société. Nous devons donc nous positionner pour mieux accomplir nos missions.

Dessine-moi une faculté...

Réflexions spontanées sur la restructuration des Facultés à l'UQAM

par Pierre Drouilly,
Département de sociologie

Avant d'essayer de redessiner les Facultés de l'UQAM sur la base d'intérêts départementaux et souvent intradépartementaux, comme la tentative récente de proposer une Faculté « Culture et société » l'a montré, je voudrais avancer quelques propositions préalables à toute « réingénierie facultaire ». Il me semble en effet qu'avant de succomber à une restructuration quelque peu aléatoire des Facultés actuelles, il conviendrait de clarifier un certain nombre d'enjeux fondamentaux: lorsque ceux-ci auront fait l'objet d'un débat dans la communauté universitaire, la configuration pratique des Facultés devrait se déduire des grands principes ayant fait consensus. Voici en vrac quelques points qui devraient faire l'objet, selon moi, d'un débat de fond avant toute tentative de jouer au jeu de *Lego* avec les unités de base (programmes, départements, centres de recherche, instituts, etc.) pour assembler de nouvelles structures qui risqueraient de devenir complètement dysfonctionnelles avant même d'avoir fini leur période de rodage.

1. Il est d'abord impérieux d'exiger que la Direction de l'UQAM fasse savoir son point de vue sur les structures facultaires. Il s'agit d'un préalable à tout débat productif, et une base de discussion et de négociation dans la communauté universitaire. À défaut de présenter son point de vue, la Direction de l'Université ouvre la porte à une totale anarchie dans la discussion, anarchie fondée sur le cumul d'intérêts sectoriels ou particuliers. La Direction doit se positionner de manière

claire, car après tout le rôle de la Direction de l'Université est quand même de *diriger...*, c'est-à-dire de proposer une vision de l'Université. À partir de cette prise de position, un débat pourra s'enclencher, des négociations s'entamer et des consensus se dégager.

2. Ce premier point implique notamment que l'on s'entende sur une procédure formelle de restructuration des Facultés : analyse de la situation, projet académique, perspectives de développement, objectifs clairement explicités, etc. Cela devrait être suivi d'un calendrier de fonctionnement : toute demande de changement devrait être documentée, argumentée, soumise à des instances pour discussions (CE, CA, etc.) et pour approbation. À titre d'exemple, je voudrais rappeler que lors de la création de la Faculté des sciences humaines, nous étions plusieurs à souhaiter que les départements d'Études littéraires et d'Histoire de l'art se joignent à la nouvelle Faculté. Ceux-ci ont refusé, sans que nous sachions vraiment pourquoi. Aujourd'hui ils semblent souhaiter se joindre à la Faculté des sciences humaines, sans que nous sachions davantage pourquoi. Et si cela se faisait, je me demande si dans quelques années, ils ne voudront pas de nouveau quitter la Faculté des sciences humaines, sans autre justification... Il est clair qu'on ne peut pas fonctionner sur des bases aussi aléatoires.

3. Nous devrions, par ailleurs, réfléchir au fonctionnement actuel des Facultés, et dresser d'abord un premier bilan après ces quelques années d'essai. Ce bilan devrait se pencher sur le fonctionnement des Conseils de faculté, sur le pouvoir dévolu aux doyens ainsi que sur leur statut, sur la décentralisation des budgets, sur le rôle des Facultés dans le développement de projets académiques, sur leur rôle dans le développement de la recherche, etc. Peut-être qu'un tel bilan montrerait qu'après tout les Facultés ne marchent pas si mal que ça... Cela implique aussi une réflexion sur les coûts de fonctionnement des Facultés: est-il indispensable d'avoir toujours à l'UQAM des formules *mur à mur* pour toutes les Facultés (un doyen, deux vice-doyens, etc.) alors que les besoins et les tâches sont fort variables? J'aimerais connaître le point de vue de la Direction sur cette question.

4. Dans le fonctionnement actuel de l'UQAM, il n'existe aucune instance de coordination entre les Facultés, si ce n'est le comité informel des doyens. Y a-t-il lieu de recréer une instance équivalente à la Sous-commission du premier cycle pour arbitrer les conflits interfacultaires sur les programmes, et plus généralement pour discuter

d'interdisciplinarité? Est-il pensable de créer une sous-commission de la Commission des études pour gérer les problèmes interfacultaires? Cette sous-commission pourrait être composée des doyens, de professeurs et de représentants de la Direction, par exemple. Une telle proposition pourrait peut-être avoir pour effet qu'à l'avenir la Commission des études cesse d'être une sorte de table de négociation permanente entre la Direction, les professeurs, les étudiants, les employés de soutien, et les chargés de cours, et redevienne l'instance académique qu'elle devrait être.

5. Nous devrions aussi discuter de l'opportunité de créer une Faculté des études supérieures, comme cela existe ailleurs, à partir d'une réflexion sur le rôle effectif des Facultés actuelles dans la gestion des programmes de maîtrise et de doctorat. Il existe des arguments pour et contre, et personnellement je n'ai pas encore d'opinion arrêtée sur cette question, mais nous devrions en débattre, me semble-t-il. Actuellement les Études supérieures sont, à toutes fins pratiques, dirigées par le Bureau des ressources académiques et le Bureau de l'enseignement et des programmes, et cela, ajouterais-je, dans une opacité assez dense (que l'on pense par exemple à la consolidation des cours aux Études avancées et à l'absence totale de règles concernant les retours sur économie, alors que les moyennes cibles sont conventionnées aux cycles supérieurs, tout comme au premier cycle).

6. Notre réflexion devrait aussi se porter sur le statut des instituts, des centres de recherche, des programmes interdisciplinaires, etc. Personnellement je n'ai aucun problème avec les écoles (qui sont l'équivalent des facultés) : les instituts devraient-ils avoir le même statut? Devrait-on rattacher les centres de recherche à une éventuelle Faculté des études supérieures et de la recherche, par exemple? Bref, le statut de ces unités constitue un enjeu majeur d'une éventuelle réforme, et avant d'agir il faut réfléchir, me semble-t-il.

7. La structure facultaire de l'UQAM constitue par ailleurs sa vitrine extérieure. Je comprends que l'on peut avoir des discussions, fort intéressantes et fort instructives, sur les nouveaux paradigmes, sur de nouvelles avenues épistémologiques, sur la nécessaire interdisciplinarité, etc. Mais serait-il possible, lorsque l'on reconfigure l'Université, de se conformer à l'usage en vigueur dans la société, de manière à ce que nos futurs étudiants s'y retrouvent? Nous avons passé un quart de siècle à expliquer à l'extérieur de l'UQAM que nous

n'avions pas des facultés, mais des « familles », pas de programmes, mais des « modules », etc. J'ai été de ceux qui ont défendu l'idée d'appeler nos nouvelles structures des « facultés » comme cela se fait partout: dans la même logique une faculté « Culture et société » m'est apparue dès le départ comme une aberration sémantique totale. Au risque d'être taxé de « conservateur », je crois que des termes comme « sciences humaines » ou « sciences sociales », « sciences », « lettres », « arts », « droit », « éducation », « administration », etc. demeurent les seules appellations intelligibles dans la société. De façon similaire, des départements de « mathématiques », de « chimie », de « danse », de « théâtre », de « sociologie », d'« histoire », de « science politique », etc. demeurent les seuls acceptables, même si, entre nous, nous savons et pouvons discourir longuement sur l'éclatement des disciplines, sur l'interdisciplinarité, la transdisciplinarité, la fragmentation des savoirs et la recomposition des paradigmes...

8. Même dans des structures disciplinaires aux fins de la gestion académique et administrative, rien n'empêchera jamais les membres de la collectivité universitaire de pratiquer intensément et joyeusement l'inter et la multidisciplinarité. Le nouvel Institut de la santé en est un exemple de plus, parmi bien d'autres. La question évidemment est de créer ou de maintenir des structures qui n'entravent pas cette réalité. Or le débat sur la restructuration, tel qu'il s'est engagé depuis quelques mois, semble vouloir adapter parfaitement les départements et les autres unités à des structures homogènes du point de vue des orientations épistémologiques. Je suis de ceux qui pensent que, de toute façon, il n'existe pas de départements homogènes, et que toute tentative d'homogénéisation des projets facultaires ne peut qu'engendrer de la frustration d'une partie du corps professoral. Si l'on veut créer des départements parfaitement homogènes dans leurs intérêts de recherche et dans leurs affinités épistémologiques, il n'existe qu'une solution: ouvrir les départements et les recomposer suite à une période de maraudage. Est-ce praticable et même réaliste?

9. Enfin, comme le disent certains, il est urgent de ne rien faire. Une opération de restructuration de l'Université est trop importante et a trop de conséquences pour agir avec précipitation et jouer aux pompiers pour éteindre un petit feu local, et risquer d'inonder toute la demeure... Une restructuration de l'Université devrait se faire suite à un long débat et de longues discussions: je ne parle pas ici de quelques semaines,

mais bien de plusieurs mois. À défaut de prendre ce temps, on risque d'avoir à recommencer l'opération dans quelques années...

Tant que ces points, et d'autres éventuellement, ne seront pas débattus et clarifiés, et ne feront pas l'objet d'un début de consensus, je pense que toute tentative de reconfigurer les Facultés sur les bases actuelles ne sera que du mouvement brownien, qui ne réglera rien.

Y a-t-il une crise des Facultés?

par Louis Charbonneau,
Département de mathématiques

Depuis l'automne et plus particulièrement la demande du Département d'études littéraires de se retirer de la Faculté des lettres, langues et communications, une certaine effervescente se manifeste ici et là à l'Université. Certains y voient une remise en question des Facultés, d'autres au contraire se demandent pourquoi tout ce branle-bas de combat. Quoi qu'il en soit, nous ne pouvons contester qu'il y ait matière à discussion. Mais comment engager cette discussion? Je ne crois pas qu'il faille *a priori* remettre en cause la structure facultaire actuelle.¹ L'UQAM n'a pas besoin d'une nouvelle crise existentielle. Mais, surtout, il importe de ne pas se lancer dans une telle aventure sans quelques balises. Même si les Facultés ont été créées dans une certaine précipitation, elles ont maintenant une histoire qu'il importe de prendre en compte. Dès lors, soyons au moins cohérents avec nous-mêmes, en tant que chercheurs, et ne concluons pas sans avoir d'abord fait l'état des lieux. Voici donc deux questions qu'il faudrait aborder dans un premier temps.

1. Quel est l'état exact du processus de mise en place des Facultés?

Les Facultés ont été créées davantage, me semble-t-il, pour des raisons de gestion que pour des motifs d'ordre académique. La réglementation

¹ L'annonce par Madame Danielle Laberge, vice-rectrice à l'Enseignement, à la recherche et à la création, d'un « projet de politique facultaire pour encadrer de façon formelle le processus de création, modification ou abrogation de Facultés et pour mieux intégrer des disciplines transfacultaires dans la structure académique » (*L'UQAM*, vol. XXX, n° 12, 8 mars 2004, p. 3) me porte à la prudence dans la voie de discussions qui seraient tous azimuts.

les concernant, fortement lacunaire dès le départ, l'est restée jusqu'à maintenant, malgré l'ajustement d'un certain nombre de textes légaux. Les Facultés ont dès lors connu des évolutions différentes les unes des autres, chacune mue par des cultures internes propres. On peut voir là une saine souplesse. Mais les événements de l'automne montrent que ces évolutions ne se font pas sans heurts. Avant toute chose, pour comprendre l'importance réelle de ces derniers, il convient d'avoir un portrait juste du fonctionnement et de la culture de chacune des facultés actuelles. En tant que professeur, je ne connais bien que le fonctionnement de ma Faculté. J'interprète dès lors ce qui se passe dans les autres Facultés à l'aune de mon expérience réduite. Comment, dans ces circonstances, pourrais-je participer de façon éclairée à une discussion sur le bien-fondé des Facultés, leur avenir, leur composition, etc.? Les bilans que les Facultés présenteront à la Commission des études en avril nous fourniront sans doute de précieuses informations. Mais celles-ci risquent d'être plutôt de nature administrative. Il faut donc espérer que ces bilans aillent au-delà de ces questions pour inclure des bilans des unités constitutives (départements, instituts de recherche, etc.) dans lesquels elles se prononceraient sur la qualité de la dynamique interne de leur Faculté en fonction de leurs attentes tant sur le plan académique que sur celui de la gestion. Cet état de la question facultaire me permettra sans doute de découvrir les différents modèles élaborés par et dans chacune des Facultés. Il mettra aussi en évidence les objectifs de tout ordre qui orientent la direction des Facultés ainsi que les unités constitutives dans leurs actions.

2. Quel est l'état de tout ce qui est interfacultaire à l'université?

À la Commission des études, dont je suis membre professeur depuis un an et demi, la question de l'arrimage, ou du non-arrimage, de plusieurs Instituts de recherche et de l'École supérieure de mode de Montréal à une ou des Facultés, fait régulièrement surface. Lors de l'approbation des programmes, il arrive aussi, souvent, que l'on doive s'interroger sur l'appartenance de certains cours proposés à un champ disciplinaire et, par ricochet, sur l'à-propos du rattachement de ces cours à un ou des départements. Trouver une réponse adéquate à ces questions se révèle difficile. En effet, le flou juridique règne dans le domaine des unités et des activités académiques interfacultaires. Certes, la Commission des études constitue le lieu ultime de décision en ce qui concerne la vie académique de l'Université. Mais ce pouvoir sera d'autant mieux

utilisé qu'un cadre juridique clair assurera la cohérence des décisions de la Commission des études sur de telles questions. Or, il m'apparaît que, malgré la bonne volonté de tous les membres de la Commission des études, nous ne sommes pas actuellement en mesure de nous assurer de cette cohérence à long terme.

En effet, deux phénomènes se lient pour créer des forces centripètes qui risquent d'éloigner les unes des autres les différentes unités qui constituent l'Université. Il y a d'abord la décentralisation, à bien des égards très limitée, des pouvoirs décisionnels. Dans une université où chacune des unités avait l'habitude de se référer directement à l'administration centrale pour tout et pour rien, le fait de se retrouver maintenant face à face avec des collègues immédiats pour prendre un certain nombre de décisions change la donne psychologique. L'administration de l'Université ne peut plus servir de bouc émissaire ou d'alibi. Alors qu'auparavant la marge de manœuvre dont chacun cherchait à profiter était perçue comme étant assez grande, à la dimension de l'Université tout entière, maintenant cette marge de manœuvre se réduit à celle de la Faculté ou même du département. Les demandeurs de ressources (par exemple pour les locaux, les cours à conserver ou à annuler, les fonds à répartir, etc.) se regardent maintenant les yeux dans les yeux autour d'une même table.² Malheur à ceux qui ne sont pas autour de cette table.

C'est ici que l'absence d'un cadre juridique et administratif clair pour les activités interfacultaires risque d'avoir des conséquences néfastes à moyen terme. Pensons aux programmes multifacultaires, et donc multidépartementaux. Qui défendra, par exemple, leur commande de cours lors des discussions dans les différents départements ici et là à travers l'Université? Il suffirait de quelques sessions difficiles au niveau de la gestion de la commande de cours pour que ces programmes développent une tendance à tenter de rapatrier ces cours dans un département qui leur est plus proche et qui est physiquement et régulièrement présent.

Parlant de programme, cela me conduit au second phénomène auquel je faisais allusion plus haut. Il s'agit de la place grandissante de la

² Je ne suis pas certain qu'objectivement la situation actuelle soit si différente de ce que nous avons connu auparavant. Toutefois, psychologiquement, l'atmosphère a changé et plus de gens sont maintenant conscients des restrictions et des limitations dans lesquelles nous devons œuvrer.

formation professionnelle à l'université. Notre collègue Georges Leroux traite de façon très intéressante cet aspect dans son texte. Pour ma part, je me restreins au fait que les besoins en termes de formation et de ressources des programmes professionnels et leur rapport à la recherche les démarquent des autres. Qu'il suffise de penser aux stages ou aux exigences des organismes qui accréditent certains programmes professionnels. Le statut intellectuel de ces programmes professionnels, dans l'esprit de certains collègues professeurs, est aussi, souvent, cause de tensions. Certains de ces programmes sont internes à une Faculté (par exemple, en musique, en gestion, en droit). Dans ces cas, les tiraillements qu'ils suscitent sont traités à l'intérieur de la Faculté concernée. D'autres programmes professionnels sont essentiellement interfacultaires (par exemple, en formation des enseignants). Pour ceux-ci, l'absence d'un cadre de gestion interfactulaire les poussera naturellement à chercher à s'autocontrôler afin de minimiser les mauvaises surprises.

Avant d'aller plus loin dans nos discussions sur les Facultés et l'organisation académique et administrative de l'Université, l'absence de balises pour les unités et activités interfactulaires nous impose de faire le point sur la situation actuelle.

Quelle est pour moi la faculté idéale? Quelle est l'université idéale? Voilà des thèmes passionnants à débattre. Toutefois, je me rends compte que j'ai besoin de plus que des impressions pour me faire une idée de ce qui est possible et souhaitable. Dans ces discussions, nous ne devons pas renier l'histoire récente de notre institution. C'est pourquoi je me restreins à ces deux questions préalables... auxquelles j'espère avoir bientôt des réponses.

Documents à l'appui

Requête de retrait du Département d'études littéraires de la Faculté des lettres, langues et communications

Rapport à l'intention du Comité de direction

par Michel Jébrak,
*Département des sciences de la terre
et de l'atmosphère*

Introduction

Le Comité de direction me confiait à la mi-octobre le mandat de faire le point sur les tenants et les aboutissants sur les plans académiques et administratifs de la demande de retrait du Département d'études littéraires de la Faculté des lettres, langues et communications. Dans ce cadre, nous avons eu des entretiens avec l'ensemble des responsables concernés, que ce soit au sein de cette Faculté, ou dans des domaines qui peuvent être concernés par cette demande de retrait par effet de domino. Une trentaine de responsables universitaires ont été donc consultés au cours d'entretiens directs d'une heure chacun: les directeurs d'une dizaine de départements, les doyens et vice-doyens de quatre facultés, des vice-recteurs, et des représentants étudiants. Très rapidement, ces entretiens se sont orientés vers la recherche de solutions.

Je dois remercier ici la disponibilité et la franchise de tous les intervenants.

Les origines de la situation

La formation des Facultés à l'UQAM remonte à 1987, lors de la création des secteurs. Les secteurs sont créés en réponse à la demande du Département des sciences administratives de former une école. Cette idée est alors considérée comme une tentative de sécession, à l'opposé de la vision intégrative des savoirs que développe l'UQAM, en particulier en sciences humaines. Le Rapport Vocelle (1992) propose de constituer des lieux de prise de décision à proximité des lieux où se réalisent les missions, ce qui conduit à la création d'instances sectorielles avec une dynamique nouvelle. En 1996, la rectrice Paule Leduc souhaite une réforme de la structure universitaire, comprenant une réduction du nombre de paliers intermédiaires. Les Facultés sont créées à la suite du rapport du Comité du changement en juin 1997. Ce rapport reposait sur des plans d'action réalisés par les différentes unités et en particulier les secteurs.

Une nouvelle organisation académique est alors proposée après cinq mois de travail et un comité d'implantation mis en place. Les objectifs de la nouvelle organisation sont notamment de décentraliser les responsabilités et les pouvoirs académiques. On notera que la création des Facultés s'est faite très rapidement en 1997, dans un contexte de récession budgétaire et sans évidence de réflexions stratégiques approfondies.

La Faculté des lettres, langues et communication est née du secteur du même nom. Dès son origine, il n'y a pas de consensus fort: si la famille en appuie l'idée, les départements d'Études littéraires et des Communications ne se prononcent pas. On reconnaît que le regroupement des unités au sein du secteur semble artificiel (synthèse des plans d'action du secteur des lettres, langues et communications – comité du changement). Dans sa proposition 74, le comité propose que le comité d'implantation entreprenne des échanges avec le comité de secteur des lettres, langues et communications à propos de ce regroupement sectoriel. Il y a donc un malaise dès l'origine. Le Département de linguistique et de didactique des langues y est opposé, souhaitant être intégré à un nouveau secteur en sciences cognitives (linguistique, informatique, psychologie, philosophie, sciences de l'éducation). La formation de la Faculté des lettres, langues et communication résulte donc plus d'un héritage des secteurs et d'un refus du processus de facultarisation que d'un réel projet académique.

La Faculté des lettres, langues et communication a fonctionné sans problèmes depuis sa formation. C'est en son sein que se sont développées ses diverses composantes, en particulier l'École de

langues : comme au temps de la famille, aucun enjeu politique important n'y a été abordé. Peu d'initiatives ont réellement permis des rapprochements (bande dessinée). Les étudiants ont su développer quelques liens, notamment dans le domaine culturel. La cohabitation a fait l'objet de rares controverses sur des aspects mineurs, en particulier sur le partage des budgets d'infrastructure, et le mode de gestion des projets technopédagogiques.

Toutefois, le Département d'études littéraires considère depuis l'origine que son contexte facultaire ne reflète pas les relations académiques qu'il souhaite développer. Il existe de fait de forts contrastes entre un département comme celui d'études littéraires, porté sur la réflexion critique, avec des centres de recherche nombreux et reconnus, et un département comme celui des communications, porté sur la formation de professionnels de grande qualité, avec une recherche moins développée. L'École de langues, coupée de sa base de recherche (au Département de linguistique et de didactique des langues), constitue une troisième unité dont la problématique et les objectifs de croissance sont largement différents.

La Faculté des lettres, langues et communication n'a donc pas d'unité, ni de projet pédagogique clairement exprimé; c'est un assemblage auquel la plupart de ses composantes ne croient pas. Il n'y a pas de partisans du maintien d'un *statu quo*. On s'accorde au contraire pour souhaiter sortir au plus vite d'une situation délicate, susceptible d'aviver des tensions.

On ne voit donc pas ce qui pourrait justifier le maintien de cette structure, même à court terme.

Dynamique des composantes de la Faculté des lettres, langues et communications

Chacune des composantes de la Faculté dispose de sa dynamique propre.

Le Département d'études littéraires

Ce département dispose d'une forte personnalité qui l'a conduit à prendre l'initiative de déstabiliser sa faculté. Il dispose d'une clientèle abondante et d'une stature intellectuelle remarquable au sein de l'UQAM. Reflétant l'évolution de sa discipline, ce département

souhaite construire des liens académiques plus forts avec des départements dans le domaine des sciences humaines autour de la critique culturelle; on retrouve ainsi des thématiques complémentaires dans les départements d'Histoire, d'Histoire de l'art et de Philosophie, ainsi qu'en témoignent des collaborations de recherche (par exemple, le CELAT). À terme, ce type de rapprochement permettrait de développer de nouvelles approches de la culture avec des visions transversales épistémologiquement originales.

Le Département des communications

Le Département des communications est un des grands départements de l'UQAM (44 professeurs), en pleine croissance de ses effectifs étudiants. Il occupe une place originale en combinant médias (proches des arts et des lettres) et communications interpersonnelles (proches des sciences humaines (sociologie), des sciences politiques et de la gestion), avec des programmes très performants, contingentés, alliant théorie et formation professionnelle. Cette structure est proche de celle du département homologue de l'Université Concordia.

Ce département souhaite plus d'autonomie pour évoluer en tant qu'école. Ce type de statut se retrouve en effet dans de nombreuses autres universités. La formation d'une école permettrait à ce domaine de se développer; il pourrait s'agir d'un domaine où la concurrence s'organise, et il importe que l'UQAM adopte une stratégie claire au plus tôt. Plusieurs projets permettraient d'appuyer ce développement : possible individualisation des deux pôles, pouvant évoluer vers des départements autonomes, mais à forte collaboration académique, développement aux cycles supérieurs, ajout de ressources humaines par recrutements ou sur des bases volontaires en provenance d'autres départements. L'arrivée de la TELUQ pourrait également constituer un élément structurant de la croissance.

L'École de langues

Cette école a triplé ses effectifs depuis quelques années. La séparation d'avec la linguistique, l'émergence de programmes ont permis le développement : passage de 324 étudiants en 1999 à 1238 en 2003,

hors formation non créditée. Sa situation lui permet aujourd'hui de gérer des charges de cours plus petites, mieux adaptées à sa mission.

Par ailleurs, elle présente une tendance naturelle à la départementalisation afin d'obtenir une reconnaissance forte et des moyens récurrents. La séparation avec le Département de linguistique et de didactique des langues à la Faculté des sciences humaine constitue vraisemblablement une aberration sur le plan académique, mais elle reflète des conflits historiques. Il y aurait lieu d'éviter à tout prix des recouvrements entre les deux unités, recouvrements qui ne pourraient qu'être sources de conflits.

Le rôle de l'École des langue est transversal à l'échelle de l'UQAM. Son rattachement à une faculté particulière ne semble donc pas indispensable. Elle pourrait se rapprocher de l'actuelle Faculté des sciences de l'éducation, rejoindre la partie professionnelle de la Faculté des sciences humaines, appartenir à un nouvel ensemble avec le Département des communications ou disposer d'un statut particulier, interfacultaire.

Des scénarios possibles

La situation provoquée par la décision du Département d'études littéraires remet donc en cause un *statu quo* actuel. Elle donne l'occasion de repenser la structuration universitaire de l'UQAM.

Le Département d'études littéraires

Plusieurs scénarios ont été envisagés afin de revenir à une structure organisationnelle stable. La réflexion commune à ces scénarios est de rechercher à construire des structures académiques qui permettent un fort développement de ses diverses composantes, sans pénaliser d'une manière excessive d'autres composantes de l'UQAM.

Ainsi, deux scénarios un moment envisagés ont été rapidement abandonnés :

- Le rattachement du Département d'études littéraires à la Faculté des arts. La Faculté des arts de l'UQAM est la plus importante du

Canada. Cette faculté est construite autour de départements artistiques traditionnels composés de créateurs et d'un département plus théorique et historique, mais également présent sur le terrain (Histoire de l'art). Il existe de nombreux liens entre les arts et les lettres, et les autres universités illustrent la pertinence possible d'une Faculté des arts et des lettres. À l'UQAM, de nombreux liens de recherche réunissent le Département d'études littéraires et celui d'Histoire de l'art. Toutefois, un tel rattachement éloignerait le Département d'études littéraires des autres départements orientés vers la critique tels ceux d'Histoire, de Sociologie ou des Sciences religieuses. Il ne semble donc pas que ce type de rattachement constitue un scénario prioritaire.

- L'absorption simple du Département d'études littéraires par la Faculté des sciences humaines, sans modification interne de structure. Une telle évolution pourrait peut être permettre un fonctionnement administratif interne, mais ne répondrait pas à la nécessité d'une structuration d'un domaine culturel autour des lettres.

Deux scénarios alternatifs sont donc proposés : (1) le rattachement du Département d'études littéraires à une Faculté des sciences humaines réorganisée autour de deux axes, culturel et cognitif; ou (2) la formation d'une nouvelle Faculté à l'UQAM dont le nom provisoire pourrait être *Faculté lettres et culture*.

Scénario 1 : rejoindre la Faculté des sciences humaines

Cette faculté est d'ores et déjà la faculté la plus importante de l'UQAM par le nombre de ses professeurs. L'ajout du Département d'études littéraires paraît tout à fait possible à l'administration actuelle de la Faculté. De plus, son plan de développement prévoit, après s'être fortement investie dans le domaine cognitif, de se tourner vers le développement d'autres axes. Cet ajout aurait plusieurs conséquences :

- La formation d'un pôle lettres et culture (ou culture et société), commun à plusieurs départements, permettant de répondre à de nouveaux défis disciplinaires transversaux.
- La distinction de deux pôles au sein de la Faculté des sciences humaines, l'un autour des sciences de la cognition, plus

opérationnel/professionnalisant, l'autre autour de lettres et culture, plus théorique; s'il apparaissait que ces deux axes nécessitent plus d'autonomie, il faudrait envisager des reconfigurations progressives au sein de la Faculté, aboutissant peut-être à deux sœurs facultaires. Un plan de développement devrait faire l'objet d'un suivi sur deux à quatre ans. Le rattachement pourrait être momentané et faire l'objet d'un plan rigoureux d'association, avec des balises explicites;

- Les anciennes oppositions épistémologiques traditionnelles entre Études littéraires et Linguistique sont vraisemblablement surmontables; elles devraient cependant faire l'objet d'une attention particulière, car elles créent une certaine inquiétude;
- La gestion d'une telle faculté nécessitera des moyens particuliers compte tenu de la présence de dix départements.

Il s'agit d'une hypothèse minimaliste, voire étapiste.

Scénario 2 : une nouvelle Faculté lettres et culture

Cette nouvelle faculté serait construite par des départements qui œuvrent dans l'univers du discours, de la représentation, de la fonction critique. Ce sont les « *humanities* » des anglo-saxons¹. Elle regrouperait les départements d'Études littéraires (35 professeurs), d'Histoire (31 professeurs), de Sociologie (33 professeurs) et des Sciences religieuses (11 professeurs). Ces départements totalisent donc plus d'une centaine de professeurs.

- Le Département de sociologie est intéressé à rejoindre une telle Faculté; il existe un rapport spontané vers ces disciplines, une cohérence reconnue. Dans sa compréhension, il ne devrait pas y avoir de période de transition, car il y a urgence à construire une nouvelle Faculté.

¹ La notion d' « *humanities* » développée à Chicago regroupe les lettres et les arts. Il s'agit d'une notion qui a quasiment disparu avec le cours classique au Québec.

- Le Département des sciences religieuses se sentirait plus à l'aise dans une Faculté de taille plus modeste que dans sa position actuelle. Son principal problème est celui de ses clientèles modestes;
- Le Département d'histoire est très motivé pour participer à une nouvelle Faculté sur la culture et la société. Il se reconnaît de fortes affinités avec les départements d'Études littéraires et de Sociologie, ainsi qu'avec le Département de science politique.
- Le Département d'histoire de l'art se sent bien actuellement dans la Faculté des arts. Toutefois, compte tenu de ses collaborations de recherche avec les professeurs d'études littéraires, la création d'une nouvelle faculté en Lettres et culture serait très attrayante. Le département se sent par contre relativement loin de la philosophie. Par ailleurs, il semble que la Faculté des arts pourrait perdre d'une manière significative à un changement de rattachement du Département d'histoire de l'art, appauvrissant les artistes d'une vision conceptuelle autonome surtout dans le domaine des arts visuels. Au moment de notre entretien, ce département ne semblait donc pas prêt à se décider sur un projet encore peu concret;

La création de cette nouvelle Faculté aurait pour corollaire une transformation de la Faculté des sciences humaines.

Département des communications

La situation future du Département des communications doit lui permettre de se développer au cours des prochaines années. Plusieurs scénarios ont été envisagés :

- Le maintien du département dans une Faculté réduite à un couple Communications – Langues. Il n'y a pas de projet académique fort dans une telle hypothèse;
- Un rattachement de ce département à la Faculté des arts. Ce scénario semble impossible; il existe en effet une opposition épistémologique certaine entre artistes, centrés sur leur création, et communicateurs, plus proches du monde professionnel;

- Un rattachement de ce département à l'École des sciences de la gestion. Du point de vue du département, il y a un risque d'assécher la thématique départementale en se focalisant seulement sur les relations d'entreprise. Du point de vue de la Faculté, ce rattachement conduirait à une Faculté gigantesque (270 professeurs) dont la cohérence diminuerait. Cette hypothèse n'est donc pas à retenir;
- La création d'une école de communication soit indépendante, soit rattachée à une ou plusieurs facultés (École interfacultaire en communication). Il s'agit là d'un choix de structure qui a des conséquences globales sur l'UQAM.

On notera toutefois que la notion d'école devrait être repensée : l'UQAM a utilisé ce terme d'une manière anarchique, pour des regroupements variant de la taille d'un département (École supérieure de théâtre, École de langues, École de travail social, École supérieure de mode de Montréal) à celle d'une faculté (École des sciences de la gestion). Il y a donc lieu de bien arrimer la sémantique aux objets académiques.

Impacts sur les Sciences humaines

On peut discerner deux grands axes dans l'ensemble actuel des sciences humaines au sein de la Faculté :

- Un axe regroupant les départements de Psychologie, de Sexologie, de Travail social, de Linguistique et de didactique des langues. Ces départements sont caractérisés par leur approche cognitiviste, parfois proches des sciences exactes et médicales; les départements forment des professionnels, dont les programmes sont parfois encadrés par des ordres professionnels. Ils s'intéressent surtout à des individus, pris avec leur personnalité.
- Un axe regroupant les départements d'Histoire, des Sciences religieuses, de Sociologie. Ces départements sont caractérisés par leur approche culturelle, critique, très semblable à celle du Département d'études littéraires. Elles font appel à l'imaginaire, au symbolique. Ils s'intéressent surtout à des groupes d'individus, pris dans leur dimension sociale.

La position du Département de philosophie est plus subtile : une partie du département s'inscrit dans une démarche cognitiviste, tandis que l'autre partie présente une démarche surtout culturelle. L'association de ces deux aspects apparaît comme une forte nécessité disciplinaire. Cependant, à l'échelle de la région métropolitaine, le Département de philosophie a fait le choix de se tourner vers une approche cognitiviste plus quantitative qui lui apparaît porteuse de grands développements. L'ouverture d'un fossé structurel entre deux axes ne saurait donc être vue comme un élément positif pour ce département.

Le Département de géographie ne saurait également prendre partie actuellement en faveur de l'un ou l'autre des axes; il est confortable dans une grande Faculté des sciences humaines. Ses intérêts le portent à développer des collaborations interfacultaires, en particulier vers le Département d'études urbaines et touristiques (ESG) ou celui des Sciences de la terre et de l'atmosphère (Faculté des sciences).

Cette distinction entre les deux axes a été *de facto* reconnue à la Faculté des sciences humaines puisque les coordonnateurs chargés des départements oeuvrant au Vice-décanat des études se répartissent de la manière suivante :

<i>Coordonnateur 1</i>	<i>Coordinatrice 2</i>
Géographie	Sexologie
Histoire	Travail social
Sociologie	Psychologie
Philosophie	Linguistique et didactique des langues
Sciences religieuses	

La coexistence de ces deux axes n'a pas semblé poser de problèmes jusqu'ici. Tous s'entendent sur l'intensité et l'excellence du travail réalisé par l'équipe de la Faculté, et en particulier par le doyen. Toutefois, plusieurs départements estiment que la taille de la Faculté ne permet pas de traiter aisément d'aspects académiques (réflexions sur la recherche, le développement des études avancées) qui ne peuvent concerner qu'une partie de la Faculté à la fois. Ils ne se reconnaissent pas non plus dans l'axe cognitif qui a d'abord été privilégié.

Une nouvelle Faculté, réduite par le départ de trois de ses départements, deviendrait centrée sur les approches cognitives, et verrait émerger un pôle santé plus nettement (psychologie, sexologie), plus proche des sciences dures. La position du Département de kinanthropologie au sein de la Faculté des sciences de l'éducation, position qui a été discutée au cours de ces derniers mois, bénéficierait d'un éclairage nouveau.

Réflexions sur le modèle organisationnel

La réflexion collective sur le statut des Facultés a connu récemment une forte augmentation avec la mise en place de plusieurs comités sur le sujet. Une réflexion approfondie sur la facultarisation n'est pas comprise dans le présent mandat. Toutefois, le choix entre les divers scénarios dépend entre autres du modèle organisationnel qui sera retenu par l'UQAM dans les prochaines années. Plusieurs éléments doivent être considérés : l'histoire relative des départements et des facultés, l'équilibre institutionnel, le style de structure organisationnelle.

Les départements de l'UQAM ont préexisté aux facultés; cela a permis des assemblages disciplinaires originaux qui ont façonné l'UQAM, qui lui ont permis de développer des domaines d'études originaux, combinant parfois approche fondamentale et opérationnelle (exemple : philosophie, mathématiques...). Cette originalité fait la richesse de l'UQAM, et il serait inutile et dangereux de vouloir scinder ou reconfigurer des départements pour leur faire épouser des ensembles facultaires traditionnels. Les facultés se sont fortement développées au cours de ces dernières années, intervenant dans les programmes, les embauches de personnels (chaires), le financement de l'infrastructure de recherche, la commande de cours et bientôt peut-être les locaux. Si les départements pouvaient faire quasi-abstraction des facultés à l'époque où elles ne constituaient que des centres de gestion des programmes de premier cycle, la situation a changé et implique des lieux facultaires plus construits. Ainsi, les allocations de ressources ne peuvent se faire qu'à la condition que les différentes composantes disposent d'un projet commun fort, dépassant les objectifs spécifiques, permettant des débats et des arbitrages pouvant dépasser les seuls impératifs économiques à court terme.

Il existe actuellement un fort déséquilibre institutionnel, faisant cohabiter par exemple une faculté de grande taille (Faculté des sciences

humaines, neuf départements) et une faculté regroupant deux départements (Faculté de science politique et de droit). Ce déséquilibre complique la gestion de l'Université puisqu'il n'est pas possible d'attribuer des ressources équivalentes à chacune des structures aux responsabilités pourtant comparables. De plus, cela peut provoquer des inégalités dans la représentation politique au sein des comités d'attribution de ressources. En termes de gestion, il est donc souhaitable de disposer de facultés de taille relativement égale pour des impératifs de gestion équitable. La taille d'une faculté doit aussi permettre à chacune de ses composantes de s'exprimer, tout en évitant une trop forte promiscuité favorable à une gestion sans vision critique. On a suggéré que trois départements puissent constituer un minimum. Toutefois, dans le contexte du développement facultaire, on peut comprendre que des facultés soient plus petites d'une manière transitoire. La tendance vers la professionnalisation des formations y est alors plus vive. De la même manière, un trop grand nombre de départements dans une faculté pourrait être nuisible à la préservation de l'expression de chacun et à l'efficacité du système. Tout chiffre devrait cependant être pris avec prudence, dépendant notamment des objectifs fondamentaux, et de l'activité (nombre de programmes, nombre d'étudiants, activités de recherche, etc.) de chaque département et de l'Université.

Une structure organisationnelle peut évoluer entre un système rigide et un système plus organique, plus adaptatif. Les universités sont des systèmes relativement stables qui peuvent s'accommoder d'une certaine rigidité des structures; c'est ce que représente la structure faculté/département. Cependant, dans des champs novateurs, en croissance, il est nécessaire d'ouvrir le système et de permettre de prendre en compte une certaine incertitude sur le développement des savoirs. On peut tolérer alors de la redondance et il importe d'adapter les structures à ces domaines : environnement, communications, par exemple. Ce style de structure organique doit permettre l'évolution, l'auto-adaptation tant à des évolutions internes (personnel, programmes) qu'externes. Une université comme l'UQAM se doit de disposer d'une certaine souplesse afin de rester en phase avec l'évolution rapide de la société québécoise. Il devient alors raisonnable de proposer une structure avec des articulations.

Le problème d'une structure organique se pose particulièrement pour le Département des communications. Ce département ne peut

actuellement être rattaché à une seule faculté; il constitue en effet un assemblage de professeurs qui peuvent se reconnaître comme créateurs, comme gestionnaires ou comme spécialistes en sciences humaines. Il occupe ainsi fondamentalement une position interfacultaire. Il existe plusieurs autres structures à l'UQAM qui se situent dans des positions comparables. C'est ainsi le cas de l'Institut des sciences de l'environnement, rattaché à la Faculté des sciences, mais comprenant des professeurs provenant des Sciences humaines, de Science politique et droit ou de l'École des sciences de la gestion. Les deux structures ne sont certes pas tout à fait homologues (un département centré sur le premier cycle, un institut avec des études avancées); toutefois elles présentent des similitudes : origine multiple des professeurs, domaine relativement jeune centré sur un objet, en évolution rapide. D'autres structures similaires existent à l'UQAM (École supérieure de mode de Montréal, par exemple). Ces structures interfacultaires sont difficilement gérées par l'organisation rigide des facultés.

Conclusions

La décision du Département d'études littéraires questionne la structure facultaire de l'UQAM et son mode de fonctionnement. Lors de la création des facultés, il y a six ans, nous avons évité de choisir entre deux visions largement différentes.

- Une vision tournée vers la continuité des disciplines, leur intégration dans des cursus complets; c'est le sens de la Faculté des sciences humaines, réunissant des domaines et des orientations largement différents. Cette structure est celle des universités traditionnelles (Université de Montréal, par exemple), avec une grande Faculté des arts et des sciences autorisant toutes les combinaisons; seuls les ingénieurs et les gestionnaires sont isolés dans des écoles d'application. Ces structures permettent de maintenir des domaines théoriques forts, de favoriser la continuité entre les disciplines en évitant les redoublements thématiques au sein de la grande Faculté. Un fort pouvoir est naturellement dévolu à la grande Faculté et aux Écoles;
- Une vision tournée vers les domaines d'application des écoles (cf. note de G. Leroux, *SPUQ-Info*); c'est le sens de la création de la Faculté de science politique et de droit et de l'École des sciences de la

gestion. Cette structure est souvent celle des universités qui se sont formées par agrégation de collèges spécialisés (York University, par exemple); mais, dans le cas de l'UQAM, il s'agit au contraire d'un processus de scission qui a commencé il y a une quinzaine d'années avec l'individualisation de l'École des sciences de la gestion. Ce type de structure favorise les liens avec le milieu, mais peut créer des barrières entre les unités et favoriser les duplications.

L'UQAM entre maintenant dans la deuxième phase de sa facultarisation. La communauté universitaire attend maintenant des lignes directrices définissant des principes et donnant des balises organisationnelles fortes. À l'issue de cette enquête, plusieurs éléments font quasi-consensus tandis que d'autres doivent être discutés.

Les balises institutionnelles

Les structures universitaires ne sauraient être remises en cause au cas par cas sans une vision académique clairement définie. La requête du Département d'études littéraires a été récemment suivie par une résolution similaire de l'École supérieure de théâtre, pour des motifs largement différents. Une procédure doit être mise en place face à ce type de demande. Toute demande devrait notamment comprendre explicitement des pistes permettant d'améliorer la situation académique et administrative, s'appuyer sur un plan de développement, permettre une analyse comparée des conséquences financières. La procédure d'étude devrait ensuite comprendre statutairement une consultation des différents partenaires, passés et futurs, et faire ensuite l'objet d'un avis des plus hautes instances académiques de l'UQAM.

La Faculté des lettres, langues et communications

La quasi-totalité des personnes consultées s'entendent sur le fait que cette faculté n'a pas été créée dans des conditions optimales. Malgré une histoire sereine qui a permis le développement de ses trois principales composantes, elle n'a pas su porter de projets forts et intégrateurs, créer une personnalité. Une faculté doit représenter plus que la somme de ses parties. Il est donc souhaitable que cette faculté laisse la place à de nouvelles structures qui permettront un nouveau développement.

Le Département des communications et l'École de langues

La disparition de la Faculté des lettres, langues et communications nécessite des orientations stratégiques du Département des communications et de l'École de langues. Il s'agit dans les deux cas de structures qui ne peuvent facilement s'intégrer à des facultés existantes; il importera donc de disposer à court terme de plans de développement pour chacune de ces unités, tenant compte de leur contexte académique, de leurs forces et de leurs orientations stratégiques.

Après la stabilisation du statut des maîtres de langue, il semble que l'École de langues pourrait poursuivre son développement soit comme une École indépendante, soit au sein d'une faculté, en particulier celle des Sciences de l'éducation. Des liens devront impérativement être développés avec la composante didactique du Département de linguistique et de didactique des langues.

Le Département des communications a déjà réfléchi à un plan de développement vers une École de communication. Cette voie aurait vraisemblablement un impact positif sur la position de l'UQAM dans le domaine. On devrait réfléchir d'une part au statut interfacultaire de cette École et, d'autre part, à son évolution possible vers une Faculté de communication, avec plusieurs départements complémentaires.

La thématique Culture et société et l'évolution de la Faculté des sciences humaines

On reconnaît que la situation actuelle permet l'émergence d'un pôle fort autour de la thématique *Culture et société*. Ce pôle doit-il être renforcé au sein de la Faculté des sciences humaines ou au sein d'une nouvelle faculté? Le choix entre ces deux options a des conséquences sur le plan académique et administratif.

L'intégration du Département d'études littéraires au sein de la Faculté des sciences humaines permettrait d'assurer une continuité disciplinaire depuis la théorie à la formation professionnelle. Elle permettrait de renforcer une grande Faculté des sciences humaines et sociales à l'UQAM. Elle se conformerait à la structure de plusieurs autres grandes universités montréalaises. C'est donc un choix de développement conservateur. Il deviendrait alors indispensable que

cette Faculté puisse disposer des moyens académiques et humains pour permettre d'une part le développement rapide d'autres pôles que celui en sciences cognitives, et d'autre part pour soutenir la nécessaire transversalité des formations initiales et de certaines thématiques de recherche. Il y aurait donc lieu d'effectuer un net transfert de pouvoir depuis l'administration centrale vers cette administration facultaire afin de lui permettre une bonne gestion. C'est naturellement un progressif affaiblissement de la structure centrale de l'UQAM. Cependant, et même dans ces conditions, l'objectif d'une grande Faculté des sciences humaines ne sera pas totalement atteint. Il faudrait sans doute à terme y joindre également les composantes de la Faculté de science politique et de droit, voire celles des Arts (les créateurs) et celles des Sciences! Cette hypothèse complique la gestion globale de l'UQAM, avec des facultés de taille très inégale, ce qui aura naturellement des conséquences sur leur autonomie relative.

La création d'une nouvelle Faculté culture et société et la transformation de l'actuelle Faculté des sciences humaines en une Faculté des sciences cognitives aurait pour effet de spécialiser chacune des composantes. Elle permettrait à l'UQAM d'affirmer sa modernité au travers d'un investissement fort dans des thématiques reconnues comme porteuses d'avenir. Les deux nouvelles facultés porteraient des projets académiques mieux centrés. C'est un choix de développement rapide, où l'UQAM s'adapte à des tendances sociales réaffirmées tant au niveau de l'efficacité de la formation que de la spécialisation des savoirs. C'est aussi le choix d'une gestion plus efficace, tant à l'échelle de Facultés, plus petites et plus homogènes, qu'à celle de l'Université puisque l'on évoluerait vers un équilibre de la taille des facultés.

Toutefois, la rupture qu'elle pourrait provoquer entre des disciplines classiquement associées (philosophie et histoire, par exemple) est considérée par certains comme une absurdité. Il faut donc bien réfléchir à la géométrie de cette faculté (Études littéraires, Histoire, Sciences religieuses, Sociologie, éventuellement Philosophie et Histoire de l'art). Il y aurait lieu également d'éviter des stratégies facultaires *en silo* qui conduiraient à un appauvrissement de la mission universitaire. Comment maintenir une base interdisciplinaire large dans notre enseignement? Comment éviter la surspécialisation des formations et l'évolution vers des structures productivistes orientées exclusivement vers des demandes sociales particulières (écoles professionnelles)? On

comprend alors qu'un tel mouvement aurait des effets bénéfiques à court/moyen terme pour les formations professionnalisantes et la recherche, tandis qu'il porterait un risque à moyen/long terme pour la formation générale. Il deviendra donc indispensable de maintenir une structure centrale forte afin de maintenir la cohérence universitaire; il y aura lieu d'adopter une politique de développement de l'interdisciplinarité au niveau des formations, en particulier de premier cycle, au niveau de la gestion des individus (mobilité professorale), et dans le développement de structures interfacultaires (instituts). On pense en particulier aux stratégies adoptées dans d'autres universités pour arrimer les disciplines dans des formations composites (majeur-mineur, double majeurs, etc.), et à la réactivation de structures d'appui à la transversalité des formations, tel l'ancien CEPREC.

Le choix entre les deux modèles présente un impact économique pour l'UQAM, compte tenu des différences de moyenne cible entre les départements et de la gestion partiellement facultaire des commandes de cours. Ces aspects ont été évoqués à plusieurs reprises par les responsables d'unités, mais n'ont pas été abordés au cours du présent travail. Il ne me semble pas qu'ils devraient constituer les éléments décisionnels d'un choix stratégique.

Recommandations stratégiques

À l'issue de cette enquête, il me semble que l'individualisation d'une nouvelle Faculté culture et société pourrait constituer la meilleure solution pour l'UQAM. Cette solution répond aux attentes des départements concernés; elle donne un nouvel élan à deux domaines, les lettres et les sciences cognitives; c'est donc un choix efficace. Elle nous différencie des autres universités montréalaises, nous positionne fortement, et se situe dans la vision stratégique actuelle des épistémologues canadiens (Gibbons et al.). Cette solution ressemble également à l'UQAM puisque, d'une part, elle cherche à s'adapter au milieu et, d'autre part, elle devra s'appuyer sur une administration centrale forte chargée de développer la transversalité des thématiques. On devra naturellement prendre garde à de possibles dérives utilitaristes de la mission universitaire par des développements décentralisés mal contrôlés.

Sur le plan stratégique, trois points paraissent importants :

- (1) Il existe un *momentum* du changement. La plupart des acteurs s'entendent pour que la situation puisse être normalisée en 2004. On souhaite aller vite, éviter les périodes de transition. Il y a donc une certaine urgence à prendre position;
- (2) Il faut donner une orientation claire au mouvement. Un document devrait donner les grandes lignes de la vision facultaire de la Direction de l'UQAM. Le mouvement de facultarisation n'a pas progressé jusqu'ici d'une manière très lisible. Le mouvement de facultarisation ne saurait s'effectuer sans qu'un équilibre s'établisse avec des règles permettant de préserver, voire de développer une interdisciplinarité;
- (3) Il est nécessaire que ce mouvement soit collectif. Les assemblées départementales, les conseils académiques et la Commission des études doivent donc être consultés sur un document donnant les grandes orientations. Il y aura lieu d'associer toutes les composantes (professeurs, personnel, étudiants) à toutes solutions. L'ensemble du personnel et des étudiants œuvrant au sein de la Faculté des lettres, langues et communications doit savoir rapidement quelles seront les prochaines étapes du calendrier de mutation.

Exploration en vue d'un nouveau regroupement facultaire¹

Études littéraires, Histoire, Histoire de l'art,
Sciences religieuses, Sociologie

par Guy Ménard,
Département des sciences religieuses

Le contexte

À la suite du constat de nombreuses disparités dans les besoins et les objectifs des différentes Département d'études littéraires annonçait, au début du mois de septembre 2003, son intention de se retirer de cette faculté et sa décision d'envisager une autre affiliation. Dans ce but, le directeur du département établissait des contacts avec plusieurs départements, et, durant l'automne, plusieurs rencontres réunissaient les directions des départements d'Études littéraires, d'Histoire, d'Histoire de l'art, des Sciences religieuses et de Sociologie soucieuses d'explorer la faisabilité, la pertinence et les avantages d'un nouveau regroupement facultaire.

¹ Ce document de réflexion est le fruit d'échanges entre les personnes suivantes : Jacques Beauchemin, directeur du département de sociologie, Richard Desrosiers, directeur du Département d'histoire, Jean-Marc Larouche, directeur du Département des sciences religieuses, Guy Ménard, directeur des programmes de cycles supérieurs en sciences des religions, Raymond Montpetit, directeur du Département d'histoire de l'art, Michèle Nevert, professeure du Département d'études littéraires et vice-doyenne à la recherche de la FLLC, Nycole Paquin, directrice des programmes de cycles supérieurs en histoire de l'art, et Max Roy, directeur du Département d'études littéraires.

Au cours de ces rencontres, les participants échangeaient des informations relatives aux orientations épistémologiques et aux champs d'enseignement et de recherche de leurs départements, en soulignant les collaborations déjà existantes.

Entre-temps, et dès la mi-octobre, la vice-rectrice à l'enseignement, à la recherche et à la création, Madame Danielle Laberge, confiait au vice-doyen à la recherche de la Faculté des sciences, Monsieur Michel Jébrak, « le mandat de faire le point sur les tenants et les aboutissants sur les plans académiques et administratifs de la demande de retrait d'Études littéraires de la Faculté des lettres, langues et communications »².

Dans sa lettre de mission, la vice-rectrice mentionnait les principes qui devaient guider la réflexion de son mandataire, dont le premier précise que « l'existence des facultés repose sur des projets académiques et la volonté de l'ensemble des unités qui les composent d'y contribuer de façon explicite et collective »³.

C'est dans ce cadre que le vice-doyen de la Faculté des sciences décidait de s'entretenir avec chacun des responsables universitaires concernés — directement ou « par effet de domino » — par la décision d'études littéraires, notamment, les directeurs des départements d'Histoire, d'Histoire de l'art, des Sciences religieuses et de Sociologie.

À l'issue de la première ébauche de ce projet, d'une part, et compte tenu du dépôt du Rapport Jébrak et de ses conclusions, d'autre part, il nous apparaît opportun de faire connaître le cadre de notre réflexion et de le soumettre à la discussion des assemblées départementales concernées.

Opportunité et raison d'être du projet

D'entrée de jeu, il est apparu très clair dans l'esprit des participants à cette démarche qu'une telle exploration devait mettre en lumière la

² Michel Jébrak, « Requête de retrait du Département d'études littéraires de la Faculté des lettres, langues et communications. Rapport à l'intention du Comité de Direction », 4.12.2003, p. 3.

³ Danielle Laberge, lettre de mission à M. M. Jébrak, 17.10.2003, en annexe de Jébrak, 2003.

possibilité d'un projet intellectuel et académique facultaire plus cohérent, plus fonctionnel et plus intégrateur que celui des facultés d'appartenance des départements et programmes concernés. Et ce, tout en manifestant le souci d'éviter, à travers l'élaboration d'un tel projet, les lourdeurs et les irritants vécus dans le cadre facultaire actuel.

Par ailleurs, une telle exploration apparaissait d'autant plus légitime que le processus de facultarisation est somme toute fort récent à l'UQAM (et donc sujet à amélioration), et qu'il a déjà donné lieu à divers réaménagements. À cet égard, on peut même présumer un réajustement nécessaire et régulier, inhérent à la facultarisation elle-même, selon l'évolution des disciplines et des objectifs départementaux. Quoi qu'il en soit, il demeure que le changement de structures, à l'UQAM, ne s'est pas opéré sans une certaine précipitation dont nous subissons encore aujourd'hui les effets⁴.

Aussi, au moment où les facultés sont invitées à soumettre à la Commission des études un premier bilan général de leur mise en œuvre, nous estimons d'autant plus opportune, légitime et nécessaire l'exploration en cours.

Éléments de problématique

L'exploration que nous avons poursuivie au cours des derniers mois nous a conduits à réfléchir à un grand nombre d'éléments, notamment en lien avec ce qu'on pourrait appeler la *taille* et la *cohérence optimales* d'un regroupement facultaire.

L'expérience des années passées nous amène à cet égard à penser que, pour toutes sortes de raisons, un regroupement facultaire de taille «moyenne» serait plus avantageux, plus efficace et plus fécond, à bon nombre d'égards. C'est d'ailleurs là l'un des motifs qui, au début du processus de facultarisation, avaient amené le Département d'études littéraires à décliner l'invitation à se joindre à la Faculté des sciences humaines. Si l'on peut penser que la taille imposante d'une faculté présente un certain nombre d'avantages, notamment au plan politique,

⁴ « On notera que la création des facultés s'est faite très rapidement en 1997, dans un contexte de récession budgétaire et sans évidence de réflexions stratégiques approfondies » (Jébrak, 2003, p. 3).

force est de considérer qu'elle génère inévitablement des difficultés et des lourdeurs qui lui sont inhérentes — plutôt que seulement organisationnelles, ou liées à une conjoncture de mise en œuvre et de croissance. En outre, nous ne saurions souscrire à l'idée selon laquelle la force — intellectuelle, académique ou politique — d'une faculté serait nécessairement corrélative à sa taille.

Mais l'expérience nous amène également — et peut-être surtout — à penser qu'un regroupement facultaire fondé sur des affinités académiques plus marquées que celles dont nous avons fait l'expérience, ces dernières années, au sein de nos facultés respectives serait de nature à rendre possible l'élaboration d'un projet intellectuel et académique facultaire plus cohérent, plus conséquent et plus stimulant. Si la diversité des traditions intellectuelles, des approches épistémologiques, des visées de formation et des pratiques professionnelles présentes dans nos facultés actuelles constitue une richesse, force est aussi de constater qu'elle a rendu à maints égards problématique l'élaboration de projets intellectuels et académiques véritablement intégrateurs de toutes et chacune de leurs composantes.

Dans notre esprit, une faculté est beaucoup plus que le regroupement, à des fins administratives et gestionnaires — voire politiques —, d'un certain nombre de départements, de programmes d'études, de chaires et de centres de recherche. Il ne nous apparaît pas non plus suffisant que les partenaires d'un projet facultaire se contentent d'y cohabiter de manière plus ou moins abstraite, avec plus ou moins d'enthousiasme, et sur le mode d'une plus ou moins grande tolérance. Il importe au contraire que tous les partenaires d'un tel projet partagent suffisamment d'affinités pour reconnaître non seulement la légitimité de leurs spécificités respectives mais également pour apprécier l'enrichissement que constituent la présence et la collaboration de chacun au sein d'un projet intellectuel et académique commun.

Le fait de privilégier un projet facultaire de taille moyenne (c'est-à-dire ni trop petite, ni trop grande), resserré autour d'un projet académique plus cohérent et plus fédérateur, ne saurait d'aucune manière être interprété en termes de cloisonnement. Les collaborations entre les diverses facultés de l'UQAM (au plan de la recherche, de la programmation, etc.) sont déjà nombreuses, et il n'y a aucune raison que cela ne continue pas d'être le cas. Il y a même lieu de croire qu'un

plus grand équilibre entre les diverses facultés de l'UQAM serait au contraire de nature à faciliter ces collaborations.

Le fait de privilégier un projet facultaire de ce type ne saurait davantage être interprété comme un affaiblissement du vaste domaine englobant les « sciences humaines et sociales », les « lettres » et les « humanités » au sein de notre université. Il est au contraire bien plutôt susceptible d'en accroître le poids — et, plus concrètement encore, les voix au sein de diverses instances.

Nous ne voulons par ailleurs pas perdre de vue que le processus de facultarisation de l'UQAM s'est essentiellement opéré au nom d'un désir de décentralisation des structures, des pouvoirs et des responsabilités académiques. De ce point de vue, le projet de regroupement facultaire dont il est ici question nous semble aller tout à fait dans ce sens. Nous craindrions en revanche que le développement de facultés trop volumineuses, telles qu'il en existe dans d'autres universités (pour des raisons historiques qui leur sont propres et qui ne reflètent pas la tradition de l'UQAM), ne génère des déséquilibres institutionnels préoccupants tout en réintroduisant, fût-ce involontairement, une centralisation, voire une bureaucratisation dont le processus de facultarisation a eu précisément pour but d'alléger l'UQAM.

Ces conclusions recoupent d'ailleurs plusieurs de celles qu'expose le rapport du vice-doyen des sciences (Jébrak, 2003, p. 13).

Les rencontres, échanges et discussions que nous avons eues jusqu'à présent nous portent effectivement à croire que l'hypothèse d'un nouveau regroupement facultaire réunissant les (cinq) départements d'Études littéraires, d'Histoire, d'Histoire de l'art, des Sciences religieuses et de Sociologie est à maints égards prometteuse.

C'est d'ailleurs là une autre des conclusions du rapport du vice-doyen des sciences (Jébrak, 2003, p. 12-13) : la création d'un tel regroupement et la transformation de l'actuelle Faculté des sciences humaines « aurait pour effet de spécialiser chacune des composantes. Elle permettrait à l'UQAM d'affirmer sa modernité au travers d'un investissement fort dans des thématiques reconnues comme porteuses d'avenir. (...) C'est un choix de développement rapide, où l'UQAM s'adapte à des tendances sociales réaffirmées tant au niveau de

l'efficacité de la formation que de la spécialisation des savoirs. C'est aussi le choix d'une gestion plus efficace, tant à l'échelle des facultés, plus petites et plus homogènes, qu'à celle de l'Université puisque l'on évoluerait vers un équilibre de la taille des facultés ».

Orientations générales, objectifs et convergences

Ainsi, l'étude des perspectives d'enseignement et de recherche présentes dans nos départements respectifs, l'analyse des accentuations épistémologiques, théoriques et méthodologiques qui y sont privilégiées, de même que la circulation des étudiants à l'intérieur de nos programmes et l'examen des collaborations interdépartementales qui existent déjà⁵ nous amènent à pouvoir d'ores et déjà esquisser aisément un certain nombre de *pistes de convergence* susceptibles de fonder et de justifier les *orientations générales* d'un nouveau regroupement facultaire⁶.

Objectifs du nouveau regroupement facultaire

1. À travers l'investigation d'un grand nombre d'objets différents et de diverse nature, le projet de nouveau regroupement facultaire vise essentiellement l'étude critique de la *société* et de la *culture*, ainsi que l'exploration de leurs rapports.
2. Il le fait en privilégiant le questionnement théorique et la diversité méthodologique, selon une perspective résolument interdisciplinaire qui respecte et valorise le génie propre des orientations

⁵ Dans le cadre de projets, de centres, d'instituts ou d'autres initiatives de recherche. À titre d'exemples, mentionnons les participations au CRILQ et au CELAT, les collaborations aux revues *Religiologiques* et *Globe*, ainsi qu'au futur Institut du patrimoine, etc. Mentionnons également l'organisation de divers colloques réunissant des professeurs et des étudiants de cycles supérieurs de plusieurs programmes, dont le récent colloque « Lectures de la culture » (automne 2003.)

⁶ Il va de soi que ce qui suit est toujours à l'état de chantier et demeure donc susceptible de réaménagements substantiels. Ces pistes devront notamment être discutées, éventuellement enrichies, et validées par chacune des assemblées départementales concernées.

disciplinaires tout en encourageant celles-ci à s'enrichir de leur collaboration mutuelle.

3. Il met l'accent sur la connaissance et la compréhension :
 - de l'époque contemporaine — tout en faisant une place importante aux sources et aux racines de celle-ci —;
 - et de l'aire géopolitique et socioculturelle du Québec-Canada — y compris dans les rapports que celle-ci entretient avec l'univers américain et l'Europe, sans négliger l'ouverture au reste du monde.
4. Il poursuit la mission :
 - d'une formation à la fois générale et spécialisée, dans le cadre de ses programmes de 1^{er} cycle;
 - d'une formation didactique de pointe au sein de plusieurs disciplines, dans le cadre de divers programmes de formation des futurs enseignants;
 - d'une formation de chercheurs de haut niveau, dans le cadre de ses programmes de cycles supérieurs et de ses activités de recherche.
5. Il vise le développement de la recherche et de la diffusion de la recherche — fondamentale aussi bien qu'appliquée, libre aussi bien que subventionnée —, avec le souci de nourrir un enseignement de qualité et la préoccupation du service à la collectivité.

Domaines et champs de convergence (à élaborer)

1. La culture et la société
2. La mémoire et le patrimoine
3. L'identité et l'altérité
4. L'espace public et l'éthique sociale

5. La « question nationale » du Québec
6. L'imaginaire
7. L'élaboration et la transmission des savoirs

Un *momentum* du changement

L'exploration actuelle d'une hypothèse de nouveau regroupement facultaire est évidemment susceptible de donner lieu à des réaménagements non négligeables au plan institutionnel. Ceux-ci impliquent forcément des enjeux qui vont bien au-delà de nos seules compétences départementales. Ils touchent directement ou indirectement plusieurs de nos partenaires historiques au sein de trois facultés. Plus largement encore, ils posent la question de l'économie structurelle de notre Université aussi bien que celle des équilibres qui s'y déploient.

Nous partageons la lecture du vice-doyen des sciences dans les recommandations stratégiques de son rapport (Jébrak, 2003, p. 13-14) lorsque celui-ci estime qu'il existe, à l'heure actuelle, « un *momentum* du changement ». Il nous apparaît de ce fait indispensable que la Direction de l'Université et toutes les instances concernées prennent sans délai les mesures qui s'imposent pour que soient mises en place les balises institutionnelles requises, dans les circonstances, afin que le processus en cours puisse se poursuivre, sans atermoiement, avec toute la transparence, toute la légitimité et toute la sérénité nécessaires, en vue d'un bien plus grand de notre Université.

Créées il y a quelques années à peine, les facultés se sont développées depuis lors de manière inégale, dans le bonheur et la réussite, à tout le moins apparente, pour certaines, dans les difficultés et les malaises pour d'autres.

Les retraits récents du département d'études littéraires de la Faculté des lettres, langues et communications et de l'École supérieure de théâtre de la Faculté des arts sont des révélateurs crus d'une situation inconfortable qui appelle une réflexion approfondie, dépassant la simple étude de cas et le règlement opérationnel de problèmes qu'on pourrait juger, à tort, purement localisés et ponctuels.

Le SPUQ estime que ces événements, en forçant la réflexion sur le mode d'organisation facultaire qui régit maintenant l'UQAM, représentent une « occasion historique » dont on doit se saisir collectivement. Il a mis sur pied un groupe de travail pour analyser cette problématique et suggérer des pistes de solution. Le présent cahier d'*Analyses et discussions* rassemble les collaborations écrites des membres du groupe. On y trouvera des matériaux de nature à stimuler la réflexion et à éclairer l'action.

Collaborateurs :

Diane Berthelette, Département d'organisation et ressources humaines; Louis Charbonneau, Département de mathématiques; René Côté, Département de sciences juridiques; Pierre Drouilly, Département de sociologie; Michel Jébrak, Faculté des sciences; Georges Leroux, Département de philosophie; Guy Ménard, Département des sciences religieuses; Claude Mongrain, École des arts visuels et médiatiques; Jacques Pelletier, Département d'études littéraires et président du SPUQ.