

***Bibliothèque  
et Archives  
nationales***

**Québec**



Le présent fichier est une publication en ligne reçue en dépôt légal, convertie en format PDF et archivée par Bibliothèque et Archives nationales du Québec. L'information contenue dans le fichier peut donc être périmée et certains liens externes peuvent être inactifs.

Version visionnée sur le site Internet d'origine le 13 mai 2009.

Section du dépôt légal

## Le rapport Bélanger sur la restructuration facultaire

- [Mandat et composition du comité](#)
- [Préambule](#)
- [Les constats](#)
- [Les objectifs de la restructuration](#)
- [La restructuration proposée](#)
- [Les autres recommandations](#)
- [La procédure de consultation](#)
- [Conclusion et bibliographie](#)

# **Le rapport Bélanger sur la restructuration facultaire**

- [Mandat et composition du comité](#)
- [Préambule](#)
- [Les constats](#)
- [Les objectifs de la restructuration](#)
- [La restructuration proposée](#)
- [Les autres recommandations](#)
- [La procédure de consultation](#)
- [Conclusion et bibliographie](#)

## [Le rapport Bélanger sur la restructuration facultaire](#)

### Le mandat et la composition du Comité

À sa séance du 16 février 1994, le Conseil d'administration de l'Université Laval mandatait le recteur Michel Gervais pour qu'il constitue un comité, en l'occurrence le comité d'étude sur la structure facultaire de l'Université Laval, ayant le mandat suivant (1):

- examiner la division de l'Université en ses facultés et écoles non rattachées actuelles et ses conséquences sur les plans de la fonctionnalité administrative et de l'utilisation des ressources et, pour ce faire, procéder aux consultations et études appropriées;
- proposer des moyens de réduire le nombre de facultés et écoles non rattachées et/ou de mieux faire correspondre leur poids administratif et leur pouvoir de représentation à leur taille relative;
- situer les divers départements et écoles rattachées dans la nouvelle structure facultaire proposée;
- proposer les moyens de mettre un terme aux dispositions transitoires des statuts de 1971 en ce qui a trait aux écoles non rattachées;
- dégager les conséquences de ses propositions sur les modalités de la représentation des professeurs aux instances suprafacultaires tel que prévu dans l'Avis d'amendement aux statuts du 26 novembre 1992;
- faire rapport au Conseil universitaire et au Conseil d'administration dans un délai de six mois après sa constitution;
- proposer un processus de consultation de la communauté universitaire sur ce rapport.

### Composition du comité:

Gilles Fortin

Pierre Potvin

Serge Genest

Jules Thibault

Marc Bélanger, président

Paul Reny, secrétaire

# [Le rapport Bélanger sur la restructuration facultaire](#)

## Préambule

### La mise en perspective du mandat

#### 1. En guise de rappel et d'ouverture

D'entrée de jeu, nous avons retenu trois citations. Les deux premières, celles de Kerr et de Ricoeur servaient d'ouverture au rapport du Comité de développement et de planification de l'enseignement et de la recherche (Rapport Roy) en 1968. La troisième, celle de Flaubert, donne raison à Ricoeur, et ces trois citations constituent un triptyque qui vient nous rappeler combien le changement, si nécessaire soit-il, est rendu difficile par les tensions, sinon par les oppositions qu'il engendre.

C'est donc avec beaucoup de modestie que le comité dépose ce rapport. En effet, en incluant le Rapport Roy, depuis 1968, l'Université Laval se sera penchée à au moins huit reprises sur des recommandations relatives à l'ensemble de sa structure et de son fonctionnement. Certaines de ces recommandations ont été retenues, d'autres non, et on se doit de constater que les efforts d'harmonisation et d'intégration amorcés à la suite du Rapport Roy et de la Commission de la réforme de 1971 ont conduit à l'explosion des structures, à la prolifération de la réglementation et à l'alourdissement de la gestion, phénomène que l'on déplorait déjà du temps de la Commission sur l'avenir de l'Université Laval en 1979 et du Projet Laval en 1982. Plus récemment, le Plan de restructuration budgétaire et administrative, le projet d'aménagement des moyens informatiques (AMI) et celui de la Réingénierie des systèmes de gestion (finances, études, ressources humaines) ont permis de prendre acte du haut degré de centralisation et de formalisme caractéristique de notre gestion. Les commentaires multiples à cet effet reçus par le comité en cours de consultation viennent confirmer ce bilan et la nécessité d'un virage significatif.

Concurremment, il faut retenir le phénomène de l'explosion des structures à l'Université qu'il s'agisse d'unités (facultés, instituts, centres, écoles, départements, directions) ou de programmes en l'absence d'évaluation, soit systématique, soit apolitique. De fait, il faut se rappeler que la dernière tentative visant à déterminer les « Critères d'unité d'enseignement et de recherche (UER) » remonte à 1979 (Rapport Lauzon). Ce rapport soumis au Conseil de l'Université à sa séance du 15 mai 1979 par le vice-recteur à l'enseignement et à la recherche n'a jamais, semble-t-il, été formellement mis en application.

Dès lors, on assiste, d'une part, à la prolifération des règles et procédures visant à coordonner les actions des personnes et des instances et, d'autre part, à la prolifération des unités tout en maintenant en place les instances existantes sans examen méthodique de la pertinence de leur maintien ou de la démarcation des limites de leur responsabilité. Faudrait-il se surprendre de l'apparente cacophonie organisationnelle qui en résulte?

Cela dit, le comité est conscient qu'un allègement ne saura venir ni de l'attentisme (favorable à une sédimentation et à une prolifération accrues des structures et de la réglementation), ni de l'imposition

d'une solution toute faite et définitive. De plus, tout autant reconnaît-il l'importance des enjeux et des pouvoirs en cause, tout autant croit-il impérative la prise de conscience par les membres de la communauté universitaire de la détérioration de la capacité d'adaptation de l'Université, l'obligation de faire des choix douloureux et l'inéluctable urgence de passer à l'action. Nous y reviendrons.

## 2. Les volets et les questions sous-jacentes

Il est impossible, avons-nous rapidement constaté, de toucher à l'un ou l'autre élément de la structure de l'Université sans toucher à tous les autres. On peut difficilement considérer la structure facultaire sans toucher en même temps aux départements, aux programmes, aux services et aux autres paliers administratifs de l'Université. De même, on ne peut aborder la question des structures sans s'interroger sur les finalités de l'organisation, sur la culture et les modes de fonctionnement qui prévalent dans l'organisation.

Outre le volet qui confie au comité le soin de «faire rapport au Conseil universitaire et au Conseil d'administration dans un délai de six mois après sa constitution», le mandat comporte six autres volets couvrant le spectre des questions fondamentales, instrumentales et réglementaires. Sans nier l'importance des autres volets, deux leur sont préalables. Ainsi, les deux premiers volets relatifs aux conséquences sur la fonctionnalité administrative et l'utilisation des ressources de même que celles du nombre, de la taille et du pouvoir de représentation des facultés revêtent un caractère fondamental. En effet, ils renvoient à la raison d'être et à l'ampleur de l'appareil décisionnel par rapport aux organes de production des connaissances et de leur transmission.

Le premier volet met en cause la fonctionnalité administrative de la division de l'Université. Au delà de la stricte efficience administrative, cette interrogation ne soulève-t-elle pas des questions aussi importantes que la capacité de mise à jour et l'adaptabilité des unités comme suite à l'analyse objective et continue des besoins des étudiants et de la société ainsi que l'effet du sentiment d'appartenance, des «territoires», des écoles de pensée, de l'histoire, sur la collaboration, la concertation, la résolution des conflits? Bref, que conclure des valeurs sous-jacentes aux stratégies d'intervention de l'Université et de ses unités : ses orientations et ses actions sont-elles le reflet de ses structures ou de ce qu'elle devrait faire? Tel le questionnement d'un répondant : «À Laval, on sert ou on se sert?»

Ce volet touche ensuite le problème de la relation entre la répartition des ressources et leur utilisation. Peut-on éviter de penser, entre autres, à son effet sur la capacité facultaire ou sur les initiatives transdépartementales ou pluridisciplinaires telles que les programmes conjoints, le team teaching compte tenu de la tendance à l'uniformisation des tâches et de l'effet des points d'activité sur la répartition budgétaire ? À cela faut-il ajouter l'interrogation sur les conséquences de la bidimensionnalité et la tentation apparente pour certaines unités de créer ou de maintenir un programme ou une activité en vue de justifier des ressources en prétendant répondre à un besoin?

Pour sa part, le deuxième volet, celui du nombre et du poids administratif des facultés, entraîne une série d'autres interrogations. Faut-il éliminer un niveau de gestion ? Si oui, lequel? Faut-il alors s'en tenir à

une solution symétrique? Faut-il réorganiser les unités sur une base sectorielle? Cette approche favoriserait-elle une meilleure concertation, une plus grande décentralisation et une plus grande capacité d'adaptation? Faut-il reconfigurer, éliminer la bidimensionnalité et revoir l'organisation de la gestion des études du premier cycle, des deuxième et troisième cycles? Que dire du mandat et de la composition de la FES, de la DGPC, des commissions, des instituts? Les mandats des facultés, des départements, des vice-rectorats sont-ils adéquats? Faut-il renforcer la ligne programme en harmonisant les structures de gestion et de consultation, ...?

Le troisième volet concerne la situation des unités dans une éventuelle nouvelle structure. Cette question avait déjà fait l'objet de discussions dans le cadre du projet Laval notamment quant aux critères de différenciation et d'intégration, de même que dans le cadre du Rapport Desautels sur la structure départementale de la Faculté de médecine. Tout comme dans le cas du rapport Lauzon cité plus haut, il n'y a pas eu de suites significatives de ces rapports du moins en ce qui touche la restructuration d'unités. S'il faut éventuellement regrouper des facultés, des départements, des programmes ou toute autre unité, la question de la base ou des critères de regroupement reste donc entière :

la discipline? les champs d'application? les projets conjoints?

l'appartenance? la profession? les relations avec le milieu? etc, sans oublier les répercussions sur les mandats, les activités, le personnel, la structure des coûts et surtout sur les étudiants.

Quant à la fin des dispositions transitoires de 1971, quatrième volet du mandat, cette question toute aussi importante soit-elle, ne concerne que l'École des sciences infirmières et, à première vue, serait tributaire des orientations retenues dans le processus général de restructuration. Ce n'est que dans ce contexte qu'on pourrait la justifier. Quant au moyen à prendre dans une telle éventualité, il nous apparaît fort simple : modifier les statuts en conséquence.

Nous connaissons l'importance que revêt la représentation des professeurs non administrateurs aux instances suprafacultaires soulevée dans un cinquième volet. Dès lors, deux questions se posent :

I Dans l'éventualité d'une modification de la structure facultaire ou de la base de représentation, faut-il maintenir le ratio entre les groupes représentés?

II Dans la même perspective, comment structurer le Collège électoral pour l'élection du recteur et en conséquence quelles modifications apporter aux statuts?

Le sixième volet concerne le processus de consultation de la communauté universitaire. Nous croyons que ce rapport devra faire l'objet d'une large consultation. Nous y reviendrons.

### 3. Les principaux éléments du contexte

À l'interne :

L'approbation par le Conseil d'administration en février 1994 d'une recommandation de créer le Comité d'étude de la structure facultaire fait suite à la convergence d'une série d'événements qu'il importe de rappeler si on veut bien saisir les raisons qui entourent cette décision.

- Création de deux nouvelles facultés

En juin 1992, deux dossiers importants pour la structure de l'Université aboutissent : la création des facultés de Médecine dentaire et d'Architecture et d'aménagement. La création de ces deux petites facultés avait suscité des inquiétudes quant à l'évolution des structures de l'Université Laval, notamment dans leurs conséquences sur le gonflement du Conseil universitaire, des commissions et du Conseil de la Faculté des études supérieures. On regrettait aussi le déséquilibre entre la représentation des petites et des grandes facultés et l'effort de participation demandé aux premières.

- Approbation du volet institutionnel du plan directeur 1992-1997

Approuvé en octobre 1992, ce document déplorait la rigidité des structures et la lourdeur administrative. Il recommandait que l'on trouve les moyens de simplifier la réglementation et de préciser la politique administrative. Pour donner suite à cette recommandation et pour faire face à une détérioration rapide et importante du financement universitaire, conséquence de la crise financière des finances publiques, la direction de l'Université lançait une vaste opération de restructuration budgétaire et administrative à l'automne 1993.

- Plan de développement des technologies de l'information

Ce plan intitulé Franchir le seuil propose de faire de l'Université Laval un établissement à la fine pointe des technologies de l'information. Il a été adopté par le Conseil d'administration en octobre 1993. De ce plan découlera le projet AMI (aménagement des moyens informatiques) qui lui-même permettra d'amorcer une vaste opération de réingénierie des processus administratifs. Cette démarche de la réingénierie vise à repenser les processus de gestion en fonction des services à rendre et des clients à servir.

- Plan de restructuration budgétaire et administrative

En janvier 1994, le plan de restructuration évaluait à plus de 14 millions, pour la seule année budgétaire 1994-1995, la somme d'argent à dégager à l'aide de revenus, de compressions, de réorganisations. Pour les deux années suivantes, le plan de restructuration estimait à 12 millions annuellement les sommes additionnelles à dégager.

Pour libérer de telles sommes, le plan de restructuration budgétaire et administrative recommandait, entre autres, de diminuer de 30 le nombre de professeurs-administrateurs au cours des prochaines années. Au chapitre des structures, le plan invitait à d'importantes remises en question :

Au cours des années, au fur et à mesure du développement de l'Université Laval, on a multiplié les unités d'enseignement et de recherche, les services, les bureaux, les programmes d'études et d'activités, les types de regroupement de la recherche. On a laissé se constituer une certaine sédimentation ajoutant à ce qui existait déjà comme structure, sans jamais remettre en cause ce qui était là. Le temps est venu de viser à un allègement de l'organisation, à une remise en question de la multiplication des niveaux d'autorité, à une évaluation de la pertinence de ce qui existe. C'est une opération qui exige des études, des évaluations, mais aussi des prises de décision aussitôt que possible(2).

Par ailleurs, des plans de restructuration facultaires annonçaient des possibilités de regroupement de départements, notamment celui de la Faculté des sciences de l'éducation qui proposait de ramener le nombre des départements de sept à cinq. Aussi, à cette occasion, le doyen de la Faculté des arts remettait en cause l'existence de sa faculté.

#### · Fusion de départements

En février 1994, lors de la même séance où il établissait le mandat du comité, le Conseil d'administration approuvait la fusion du Département d'économie appliquée à la gestion et du Département d'économique et la fusion du Département des sciences du bois et du Département des sciences forestières. Ces opérations ont fait ressentir avec plus d'acuité l'urgence d'une réflexion générale et critique sur les structures.

Dans l'environnement :

Au risque d'énoncer des lieux communs sinon de tomber dans l'éclectisme facile, y a-t-il lieu de prendre acte des répercussions de la mondialisation et de la globalisation des marchés sur le rôle, la place, bref, l'avenir de l'Université en tant qu'institution? Certains le croient s'il faut en juger par les travaux de la Commission sur la productivité industrielle de l'Université MIT (Massachusetts Institute of Technology) qui publiait en 1989 les résultats de ses délibérations. Au terme de cette vaste entreprise de recherche, de réflexion et d'autocritique, la Commission, en plus de proposer des modifications à la formation en génie et en administration, retient deux recommandations sur lesquelles devraient s'appuyer les changements à apporter dans la formation des étudiants :

MIT should broaden its educational approach in the sciences, in technology, and in the humanities and should educate students to be more sensitive to productivity, to practical problems, to team work, and to the cultures, institutions, and business practices of other countries .

et ajoute :

Create a new cadre of students and faculty characterized by (1) interest in, and knowledge of, real problems and their societal, economic, and political context; (2) an ability to function effectively as members of a team creating new products, processes, and systems; (3) an ability to operate effectively

beyond the confines of a single discipline; and (4) an integration of a deep understanding of science and technology with practical knowledge, a hands-on orientation, and experimental skills and insight(3).

Plus près de nous, dans un document intitulé Cadre de développement 1995- 2000, le vice-président à la planification de l'Université du Québec rappelle :

Mais il faudra aussi être plus audacieux, notamment :

- Clarifier au plan des valeurs, des politiques, des objectifs de programmes et des modalités pédagogiques l'importance accordée à la réussite académique et à l'équilibre délibéré à réaliser entre le renforcement des compétences personnelles des individus et la pertinence de la préparation professionnelle.

- Identifier des domaines considérés comme stratégiques, et entreprendre une concentration réelle de ressources et d'activités en fonction de ces domaines, en se dotant de modes d'intervention, principalement en recherche et aux études supérieures, qui assurent l'atteinte de très hauts niveaux de performance.

- Revoir en profondeur les modes d'organisation du travail et les modes de livraison des activités de formation et de développement des connaissances pour en accroître l'efficacité et mieux exploiter le potentiel des nouvelles technologies.

- Évaluer les possibilités d'intervention accrues dans le prolongement vers la formation continue et le transfert de connaissances des activités actuelles de l'Université au moyen de techniques et de structures organisationnelles appropriées, i.e. l'usage intensif des réseaux télématiques et la création d'une structure de gestion pour les activités de formation continue(4).

Et si le tout s'arrêtait là. Mais il n'en est rien. Tant dans la littérature de vulgarisation que dans les cercles restreints du haut savoir on évoque les problèmes, les opportunités, les menaces que présentent l'émergence de ce que l'on qualifie d'industrie du savoir, l'explosion des technologies de l'information et la remise en cause de l'organisation du travail sans oublier les pressions que risquent d'exercer les bailleurs de fonds soit en regard des priorités nationales, soit en terme d'un retour sur investissement supérieur ou accéléré.

Sur ce point, nous citerons Lise Bissonnette faisant part de ses réflexions à l'occasion d'une conférence devant le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada :

Si bien que je suis convaincue, intimement convaincue, que les forces externes qui dictent le saucissonnage des études avancées et de la recherche en sciences humaines, leur fonctionnalisme plat et soumis aux demandes des gouvernements et de l'entreprise qui ont besoin d'explications immédiates et d'experts instantanés, que tout cet appareil, ne peut tolérer une révolution qui redonnerait aux sciences sociales leur autonomie, leur liberté, leur distance vis à vis les humains qu'elles tentent d'expliquer. Tout

ce que je réclame, ou que j'ose espérer, c'est que votre machinerie, votre organisation complexe qui tourne autour des subventions, des publications, de l'industrie des maîtres et des disciples unis autour des mêmes contrats, trouve le moyen de faire une petite place à l'esprit libre, à celui ou celle qui refuse, et qui cherche à penser le monde dans son ensemble, qui n'a pour seul royaume que la grâce de l'intellect et le sentier de la raison, et qui vous pose la question toujours embêtante des valeurs(5).

Ailleurs dans sa présentation, Mme Bissonnette s'inquiète :

Ma plus grande inquiétude, quand j'observe ce qui nous parvient du milieu académique, et surtout du milieu des sciences humaines auquel nous nous abreuvons avec tant de soif, est la disparition de la synthèse, et même le mépris de ceux qui voudraient encore la tenter. Est-ce le système de subventions, qui ne fait pas la plus petite place au chercheur libre, ou le progrès des disciplines, qui a amené normalement la multiplication et la valorisation des savoirs pointus, je ne le sais pas, et il ne me revient pas d'en étudier les causes. Mais l'effet est là. Tout se passe comme si l'université, à de rares exceptions près, laissait désormais le soin aux simples journalistes que nous sommes de mener une réflexion générale sur la société prise globalement, sur les grands mouvements sociaux, sur les liens entre les événements épars(6).

Elle poursuit par une mise en garde :

Ne vous demandez pas pourquoi, sur la place publique, les associations patronales et les chambres de commerce ont désormais plus de voix et surtout plus d'influence que les universitaires, dirigeants, professeurs, chercheurs. Quand on craint à ce point d'avoir une opinion, de paraître s'engager, quand on désire à ce point paraître au-dessus de la mêlée, on y reste, suspendu dans une stratosphère pendant que d'autres relèvent leurs manches. L'aseptisation des sciences humaines est devenue un drame de l'absence (7).

Si nous avons choisi de présenter ces extraits, ce n'est que pour illustrer à quel point l'institution universitaire est en question. Que l'on soit ou non en accord avec les avancées ou les jugements qu'on y trouve, on se doit de prendre acte que l'univers universitaire et trois de ses principaux piliers sont en question : l'institution, la discipline, le professeur. Qui plus est ce questionnement, les jugements qu'il entraîne et les admonitions qui en découlent sont souvent contradictoires. Nous ne pouvons dire avec certitude ce que sera l'université de demain, seulement qu'elle est en transition.

Bref, l'autocritique s'impose dans un contexte qui, au delà de ce que nous venons d'évoquer, est marqué par la nécessité d'établir des réseaux comme l'illustrent certaines initiatives aux niveaux secondaire et collégial(8), cela au moment même où la présidente de la CEQ souhaite la mise sur pied d'une nouvelle commission Parent. Y a-t-il lieu de croire que si une telle Commission voyait le jour, les universités du Québec, contrairement à la réforme des années 60, seraient interpellées et forcées de revoir leur place et leur rôle dans le réseau de l'éducation ne fut-ce que pour éliminer certaines duplications et «fusionner» ce qui est dysfonctionnel ou redondant? Ce niveau de réflexion ne fait pas partie de notre mandat mais l'Université aurait peut-être avantage à amorcer rapidement une réflexion de fond sur la configuration du

réseau de l'éducation et plus particulièrement sur l'interface cégep/université besoins du milieu.

Cela dit, un tel questionnement n'aurait rien de neuf si ce n'est, selon une expression à la mode, son enclenchement :

Nous pourrions continuer longtemps d'énumérer les thèmes qui s'entrecroisent dans ces discussions. Ils nous paraissent tous dominés par un problème majeur : comment passer de la tradition à l'innovation sans que celle-ci soit la négation de celle-là? Peu d'institutions sociales sont, par principe, aussi liées au passé que l'est l'université. On peut bien y remettre en cause les modes d'enseignement, les formes d'autorité, les répartitions convenues entre des disciplines et des facultés, il n'en reste pas moins que l'université est un des lieux les plus importants de la conservation du savoir et des valeurs culturelles. Cette fonction, liée incontestablement à celle de la transmission de la connaissance, paraît souvent difficile à concilier avec la recherche audacieuse et, plus encore, avec la tâche de préparer et d'annoncer la société et la culture de l'avenir. En ce sens, les grandes antinomies que nous rappelions semblent toutes subordonnées à une question de fond :

comment redéfinir l'université d'aujourd'hui dans son nouveau contexte social de manière que ses fonctions traditionnelles soient intégrées aux obligations présentes ? Là nous paraissent prendre leurs racines communes tous les problèmes relatifs aux structures internes de l'université(9).

#### 4. La démarche

Le comité a tenu 24 réunions formelles et ses travaux se répartissent en trois étapes :

La première visait à s'approprier le mandat, à l'opérationnaliser et à convenir de la méthodologie à retenir; elle s'est étendue sur deux mois, soit de la fin avril à la fin juin. La seconde, du début juillet au 3 novembre, a été consacrée aux entrevues et à la structuration du matériel. Les mois de novembre et décembre, en troisième étape, ont servi à l'analyse, à la synthèse et à l'écriture.

En cohérence avec la philosophie qui a prévalu tout au long de nos travaux, à savoir que le renouvellement des structures facultaires doit s'appuyer d'abord et avant tout sur la capacité d'autocritique et sur les valeurs profondes des personnes et des groupes qui forment l'Université, nous avons entrepris :

##### A. Une démarche consultative

Devant l'ampleur et la complexité du mandat, nous avons tout d'abord opté pour une démarche consultative afin de nous aider à établir un bilan général de la situation et pour recevoir des suggestions, voire des propositions de restructuration ou d'organisation.

Nous avons donc lancé un appel à ceux qui font les structures de l'Université de même qu'à ceux qui les vivent ici et ailleurs. Il en est résulté:

une série d'entrevues (51), à caractère confidentiel en comité, avec des personnes occupant des fonctions de haute direction à Laval ou ailleurs et représentant l'éventail des groupes constitutifs de l'Université, administrateurs, employés syndiqués et non syndiqués, étudiants, membres externes;

un nombre important de rencontres individuelles (ou en sous- groupes du comité) sans qu'on ait cherché à en établir le nombre;

un appel général de contribution auprès de tous les membres de la communauté universitaire par le Fil des événements, cela à deux reprises, soit à la fin juin et au début septembre;

une lettre personnalisée à chacun des directeurs de département en début septembre les invitant à nous soumettre leurs remarques et suggestions sur les éléments afférents au mandat, invitation qui a amené une quinzaine de réponses.

## B. Des analyses

L'élaboration d'une typologie des facultés à partir des fiches descriptives (données statistiques) des facultés et écoles non rattachées ainsi que d'une fiche complémentaire par faculté et par département compilée par le secrétariat du comité. Cette fiche comportait les titres suivants : la mission, les administrateurs (nombre et fonction occupée), les instances décisionnelles et consultatives, les centres, les groupes et laboratoires de recherche, les chaires, les programmes, directions d'ensemble, inscriptions (nouvelles et totales), taux de diplomation par programme, création et évaluation de programmes, destination et provenance des crédits-étudiants (par département et par programme en pourcentage de crédits exportés ou importés), les services facultaires, les crédits-étudiants au total et par les professeurs et par les chargés de cours, les subventions et contrats de recherche, les effectifs professoraux et autres personnels des départements.

L'analyse typologique a permis une mise en perspective des facultés selon les paramètres suivants : l'évolution quantitative des populations étudiantes et des activités de recherche (croissance, stabilité, décroissance); le degré d'ouverture (importation, exportation de crédits-étudiants); le type d'intégration (centripète, en équilibre, centrifuge) à partir de signes tels que le plan directeur et le plan de restructuration budgétaire et administrative, l'importance relative des instances décisionnelles et consultatives facultaires, le décloisonnement des programmes, le nombre de centres et de groupes de recherche;

les ressources relatives (coût par étudiant, taille des groupes, etc,); la dominante en regard des variables précédentes.

Une analyse bibliographique et documentaire : on trouvera à la fin de ce rapport la liste des articles, documents, livres et rapports consultés.

## C. Des synthèses

Un résumé par thème des entrevues et des lettres reçues à notre invitation. Ces thèmes regroupent les variables à prendre en considération dans une telle analyse : la diversité des situations, l'encadrement administratif, les cas problèmes, la circulation de l'information, la faculté en tant qu'unité d'enseignement et de recherche, la faculté dans la société, la structure n'a pas d'importance, la structure proposée, les pouvoirs des facultés et des départements, le temps de réaction, l'université complète, le monopole de l'Université Laval, la formule de financement, les programmes, l'interdisciplinarité, la centralisation/décentralisation, les stratégies de changement, la représentation aux instances, le sentiment d'appartenance, les affinités.

Une synthèse, en comité, des fiches d'analyse de chacun des membres. Ces fiches avaient pour objet : les constats, les objectifs de la restructuration, les hypothèses de structure, les recommandations complémentaires, les stratégies de changement et les conditions de réussite.

On aura compris le caractère exploratoire de l'approche retenue par le comité, ce qui n'a pas pour autant l'effet de la soustraire à la rigueur que nécessite la réflexion, l'analyse des faits et des opinions permettant d'en arriver à une conclusion sinon en tout détachement du moins avec la confiance d'une objectivité subjective. Comment pourrait-il en être autrement dans le cadre d'une démarche s'appuyant tantôt sur les faits, tantôt sur les opinions; ici sur l'analyse, là sur l'intuition; à l'occasion sur l'extrapolation, souvent sur des images ou des représentations plus ou moins complètes de ce qui est, de ce qui serait souhaitable et de ce qui est réalisable?

Au delà de proposer une solution aux problèmes que posent la taille de certaines unités et leur représentation aux instances suprafacultaires et de stimuler la volonté de faire mieux, le comité a élaboré un document à soumettre à la consultation aux fins de :

A. amener à une prise de conscience par tous les membres de la communauté universitaire de la situation précaire de l'Université;

B. susciter une mobilisation de toutes les personnes intéressées à une plus grande ouverture à la concertation, à la collaboration et à la remise en cause de manière à maintenir l'Université Laval parmi les grandes universités pour le bienfait de tous mais en premier lieu des étudiants;

C. bien camper les assises de l'imputabilité.

Bref, avant même toute idée de réaménagement structural, le but principal de cette démarche est d'amorcer un changement culturel. Cela dit, il importe de faire le lien entre culture et structure.

Un cadre organisationnel

Le comité a donc jugé pertinent de rendre explicite sa conception de la place, du rôle de la structure dans

une organisation vaste et complexe comme l'est l'Université Laval. Notre propos n'est pas d'exposer une théorie sur la structure mais plutôt de faire connaître les grands paramètres qui ont servi de base à notre réflexion et à nos propositions.

Dans l'esprit et la compréhension du comité :

- La structure est l'outil qui sert à regrouper et à intégrer les ressources nécessaires à la prestation des activités essentielles à la réalisation de la mission et des objectifs :

- de l'Université;

- de la Faculté;

- du Département;

- du Centre de recherche;

- du programme en milieu institutionnel.

En corollaire, la structure n'est pas le fait des préférences, des intérêts personnels ou particuliers. De fait, la structure doit répondre à une fonction et non l'inverse.

- La fonction première à laquelle doit répondre la structure est la formation d'étudiants au moyen d'activités :

- d'enseignement;

- de recherche;

- de diffusion des connaissances;

- de services.

C'est là la fonction fondamentale à partir de laquelle il faut organiser l'Université.

- La taille, les domaines, les niveaux de formation, l'attribution des rôles, des responsabilités dans le découpage des territoires et dans l'attribution des ressources nécessitent une fonction de deuxième niveau, celle de la coordination, de l'affectation et la définition des ressources en vue de répondre aux besoins identifiés.

- L'identification des besoins et le choix de ceux auxquels on doit et on peut apporter une réponse en

regard de préoccupations territoriales de complémentarité, d'intégrité de l'identité de l'institution en relation avec ses partenaires externes et les autres intervenants constituent les fondements d'une troisième fonction, celle de la gestion stratégique. Cette fonction a pour objet les orientations et les choix de l'institution en matière de champs d'intervention et de clientèle, orientation et choix qui s'appuient sur les valeurs fondamentales auxquelles souscrit l'institution.

· La nature même de l'université fait que la localisation de ces fonctions épouse difficilement la stricte configuration d'une structure hiérarchique. Ainsi, fréquemment, les orientations et les choix prennent origine à l'un ou l'autre niveau des fonctions mais dans la mesure où l'expertise en matière de formation se trouve en premier lieu, au niveau opérationnel, la structure de décision se doit d'en prendre acte aux fins de :

-- définir les sous-structures qu'elle veut conserver;

-- créer un cadre favorable pour que, dans cet ensemble de sous- structures, chacune puisse réaliser la mission et les objectifs dont elle est imputable.

Il en découle une vision de l'université selon l'image de la pyramide, comme le fait voir le tableau qui suit.

Fonction Véhicule Artisans

=====

1. Formation Cours étudiants

Programme professeurs

Projet personnel

Relation

avec le milieu

-----

2. Coordination Règles Instances consultatives

et décisionnelles

internes

Priorités Cadres

Affectation Commissions

des ressources

Relations -- milieu Départements

Réingénierie Services

Facultés

Centres

Instituts

-----

3. Stratégie Orientations CA, CU, Exécutif

institutionnelle

Plans directeurs

et spécifiques

(restructuration, etc.)

Relation avec le milieu

=====

L'examen de la division de l'Université en ses facultés et écoles non rattachées quant à ses conséquences aux plans de la fonctionnalité administrative et de l'utilisation des ressources doit se faire en distinguant les niveaux de fonctions, soit les niveaux opérationnel, administratif et stratégique. Y fait-on les bons choix? Les responsabilités, les ressources et les rôles sont-ils bien répartis? Y fait-on bien les choses?

C'est selon ce cadre que nous avons compris les objectifs de la démarche ainsi que ceux de la restructuration. Nous sommes très conscients que ce cadre se veut un instrument d'intégration et que, en corollaire, ce dernier concept en induit un autre : celui de différenciation et que l'utilisation fonctionnelle

de ces concepts appelle les recours à certains principes et critères qui servent de guide à l'évaluation et au jugement. Ces principes et ces critères sont formulés plus loin, au chapitre des recommandations portant sur la refonte des départements.

À ce sujet, le comité faisait face à deux contraintes importantes : l'une de temps, l'autre de ressources. Dans le cadre de ce mandat, il s'avérait en effet impossible de procéder à des analyses spécifiques ce qui, par ailleurs, aurait eu pour conséquence que le comité se substitue par une telle action aux opérations d'évaluations auxquelles doivent ou devraient être soumises les structures (unités et programmes) tant au moment de leur création qu'en cours d'exercice.

À ce stade, il importe plutôt de faire le bilan de l'état de la santé organisationnelle de l'Université. L'analyse des constats qui suit, en regard du présent cadre organisationnel, devrait le permettre.

1 On trouvera en annexe le texte de présentation de cette proposition.

2 Plan de restructuration budgétaire et administrative : rapport du Comité exécutif (4151-02\*94009), Conseil d'administration, 19 janvier 1994.

3 Dertouzos, M.L.; Lester R.K., Sohrow, R.M.; Made in America -- Regaining the Production Edge. New York, Harper Perennial, 1989. Ch. 12 "How Universities Should Change", p. 157.

4 Massicotte, G.; « Cadre de développement 1995-2000 ». Roneotype :

Université du Québec, Septembre 1994, pp. 11-12. Document de travail.

5 Bissonnette, L.; « La recherche et les études avancées en sciences humaines : Point de vue de l'utilisateur », prononcée devant le CRSH -- Ottawa, 6 novembre 1994, pp. 26-27.

6 Ibid; pp. 7-8.

7 Ibid; p. 14.

8 « Les réseaux du savoir »; Les Affaires, Samedi, 19 novembre 1994. Cahier spécial, pp. B1-16.

9 Rapport Roy, pp. 8-9.

## LES CONSTATS

Le comité a tenté de dresser un portrait global de la situation des facultés de l'Université. Il a recueilli les données disponibles dans les fichiers centraux de l'Université et les documents officiels (plans directeurs, rapports annuels, annuaires de faculté, etc.). Comme indiqué dans le préambule, ces données portent principalement sur les populations étudiantes, les cours, les diplômes, le personnel, les budgets, les services facultaires, les programmes de formation, les groupes et les activités de recherche, les organigrammes, l'énoncé de missions. Malgré son caractère indispensable, on atteint rapidement la limite de ce genre de données. Aussi, le comité a-t-il consacré la plus grande partie de son temps à une opération de consultation en profondeur auprès de la cinquantaine d'informateurs-clés qui ont consenti sans réserve à partager le fruit de leurs connaissances, de leurs expériences et de leurs idées sur l'état actuel et sur l'avenir de l'Université Laval. Des membres de la communauté universitaire, principalement des directeurs de département, nous ont aussi fait parvenir leur point de vue par écrit.

Cette démarche devait confirmer en premier lieu ce que nous avons anticipé dès le début, à savoir qu'on ne peut aborder une question aussi importante que celle de la structure facultaire sans toucher en même temps à toutes les dimensions de l'organisation universitaire. Malgré la très forte interdépendance des éléments, l'immersion du comité au coeur du monde facultaire ne génère pas une impression embrouillée ou diffuse;

au contraire! Les observations du comité peuvent se regrouper autour des quelques constats suivants : la grande diversité des situations facultaires, la multiplication des cloisons, une structure administrative éclatée, un climat organisationnel caractérisé par l'anomie, une mission institutionnelle trop extensive, des appellations trop contraignantes.

### 1. La grande diversité des situations facultaires

La très grande différence entre les facultés de l'Université est une évidence criante. Si on considère simplement le critère du nombre de professeurs, on passe d'une faculté de 21 postes (philosophie) à une de 300 postes (des sciences et de génie). Les plus grosses facultés sont subdivisées en départements et écoles. Ainsi la Faculté de foresterie et de géomatique compte deux départements, la Faculté de médecine en compte 18. La taille des départements est aussi extrêmement variable, allant d'aucun poste de professeur régulier (radiologie) à 63 (Département de médecine). On compte aussi des facultés où les activités d'enseignement sont prédominantes, d'autres où les activités de recherche sont très développées. Certaines facultés connaissent une croissance continue de leurs activités, d'autres stagnent ou sont en déclin.

Cette diversité des situations se répercute aussi à l'intérieur des facultés subdivisées qui regroupent souvent des unités très hétérogènes. Par exemple, la Faculté des sciences et de génie compte parmi ses composantes des unités aussi différentes que l'École d'actuariat et le Département de physique. La

première totalise 817 crédits-étudiants et 4 572 \$ de subventions et contrats de recherche par professeur, alors que les mêmes ratios sont respectivement de 248 crédits-étudiants et de 87 026 \$ de subventions et contrats pour le second.

Les différences entre les facultés ne relèvent pas surtout des écarts sur le plan des indicateurs statistiques. Les rapports dynamiques entre les départements et le niveau facultaire et les rôles qui sont dévolus à l'un ou l'autre de ces deux niveaux sont encore plus révélateurs des différences facultaires. Pour quelques facultés, le décanat joue encore le rôle d'intégration des diverses activités d'enseignement et de recherche. Il est le centre de plusieurs services et l'initiateur de projets. Cette situation se retrouve principalement dans les facultés où les études de premier cycle gravitent autour d'un ou de quelques grands programmes de formation générateurs d'activités communes et qui mettent à contribution tous les départements de la faculté. On retrouve ce type de structure dans les facultés de médecine, des sciences de l'agriculture et de l'alimentation, des sciences de l'éducation, des sciences de l'administration et dans une moindre mesure à la Faculté de foresterie et géomatique.

Pour d'autres facultés, au contraire, la position du décanat semble plus équivoque. Outre son rôle de représentation externe, le doyen est un animateur, un médiateur entre des départements autonomes qui gèrent de façon quasi exclusive leur partie du territoire facultaire. Les initiatives et les projets du décanat sont alors totalement à la merci des départements et des écoles et atteignent rarement le stade de la réalisation. Les programmes sont sous l'emprise des composantes, donc fortement marqués du sceau disciplinaire. Ils sont très spécialisés, même au premier cycle, hyperspécialisés de l'avis de plusieurs, alors qu'on semble impuissant à renverser cette tendance fortement décriée. Certains doyens nous sont apparus comme des spectateurs qui déplorent, impuissants, des situations qu'ils jugent regrettables dans leur faculté. Les membres du comité ont souvent entendu l'expression faculté boîte aux lettres pour désigner ce type d'organisation.

D'autres différences existent entre les unités de l'Université Laval qui tiennent à des disparités profondes dans leur mission respective. Il est illusoire de vouloir affubler d'une mission identique des unités comme le Département de physique et l'École des arts visuels, par exemple. Et pourtant rien dans notre politique officielle, dans nos règlements, dans nos procédés administratifs ne tient compte de cette réalité. Ainsi la procédure d'évaluation des programmes, les règles de composition sont identiques. La structure bidimensionnelle existe partout, même lorsqu'il y a adéquation entre le programme et l'unité. On commence à peine la réflexion sur la mise en place de procédés moins uniformes, notamment au chapitre de l'évaluation des programmes.

La situation décrite ici peut difficilement supporter une structure symétrique et uniforme. La structure de l'Université devra au contraire accepter des asymétries dans sa forme et dans son fonctionnement.

## 2. La multiplication des cloisons

Les départements, tout comme les écoles et les facultés non départementalisées, sont rarement remis en question à l'Université, du moins en tant que structure de base, comme lieu d'appartenance primaire et

naturelle où se rencontrent les professeurs et les étudiants. Ils se trouvent beaucoup plus de défenseurs du niveau départemental que du niveau facultaire et du niveau central de l'Université. On nous a affirmé à plusieurs reprises que les conventions collectives tendraient à renforcer le rôle administratif du département notamment en matière de gestion du personnel professoral, éclipsant le niveau facultaire qui apparaît alors de plus en plus comme un niveau de trop. Est-ce à dire que le découpage départemental actuel et son mode de fonctionnement ne doivent être remis en question? On craint que le département ait perdu de vue son rôle dans l'animation pédagogique des professeurs. Les départements sont des entités administratives pratiques, sont-ils encore des équipes de travail efficaces? La fixation des départements sur une seule discipline ou un seul domaine d'études est de plus en plus problématique face aux tendances nouvelles du développement de la science et des pratiques professionnelles. Les nouveaux programmes sont de moins en moins disciplinaires. Les nouvelles connaissances ne sont plus cantonnées à une seule discipline.

On déplore que les structures administratives facultaires et départementales aient tendance à se constituer en territoires exclusifs et autonomes. Comme les budgets et les ressources sont versés à ces structures et que l'argent est le nerf de la guerre, ces territoires s'avèrent l'enjeu de luttes et de compétitions pour les ressources. Les structures administratives deviennent, dans ce contexte, des cloisons qui nuisent à l'adaptabilité de l'Université. On nous a mentionné des cas qui illustrent cette situation et qui auraient fait perdre de bonnes occasions de développement. On cite le champ de la biologie végétale, où l'Université Laval possède de nombreux experts, répartis dans de nombreux départements et facultés distinctes, représentant autant de cloisons presque étanches qu'il faut traverser pour permettre à ces personnes de travailler ensemble.

Plusieurs évoquent la formule de financement interne de l'Université pour expliquer le manque de collaboration entre les unités et les difficultés de l'interdisciplinaire. Cette formule, basée sur les points d'activités, encouragerait le chacun pour soi et découragerait le partage des clientèles et des activités.

On s'interroge aussi sur le manque d'équité qui semble parfois exister entre certains domaines, ce qui génère des tensions entre les unités. Certains ont l'impression à tort ou à raison qu'il y a deux universités : une université de masse, croulant sous la clientèle et servant à financer l'autre université, peu peuplée et libre de s'adonner sans contrainte aux activités de recherche.

### 3. Une structure administrative éclatée

La structure départementale et facultaire peut donc représenter un facteur de désintégration de l'Université, mais elle n'est pas le seul facteur, loin de là! En effet, la structure administrative est non seulement divisée en de très nombreux territoires disciplinaires, elle est aussi redécoupée par fonction, et ces fonctions font aussi l'objet d'autres découpages. Il y a une ligne administrative pour la gestion des services, une autre pour la gestion des ressources humaines, une autre pour les activités de recherche et une autre pour les études. La réalité pose des problèmes qui ne sont pas nécessairement conformes à cette division fonctionnelle. Peut-on vraiment évaluer les programmes de formation sans évaluer les professeurs? Peut-on planifier la recherche indépendamment de l'évolution des programmes de

formation?

Tous ont entendu parler des apories de la bidimensionnalité, c'est-à-dire cette structure double où la gestion des ressources professorales et la gestion des programmes de formation constituent deux lignes administratives séparées et distinctes. Les directeurs de programmes se disent quantité négligeable et impuissants face aux détenteurs des véritables pouvoirs sur les ressources, les directeurs de département. Ces derniers se disent incapables de planifier correctement, étant à la merci de décisions concernant des cours de leur département mais prises en dehors de leur juridiction. Qui est responsable de quoi? Qui a le pouvoir sur qui? Qui est imputable?

La ligne administrative des programmes est elle-même constituée de deux structures administratives complètes, distinctes et parfaitement parallèles : la structure administrative des études de premier cycle d'une part, la structure administrative des deuxième et troisième cycles d'autre part. La première est constituée de la Commission des études, de la Direction générale des programmes de premier cycle, des directions d'ensemble facultaires et des directions de programmes. La seconde, organisée de la même façon, comprend le Conseil de la Faculté des études supérieures, la Faculté des études supérieures, les directions d'ensemble facultaires des études de deuxième et troisième cycles et les directions de programmes. Il arrive parfois que dans une faculté, la direction d'ensemble des études de premier cycle et celle des études de deuxième et troisième cycles soient confiées à une seule personne, habituellement un vice-doyen.

Le directeur de département doit donc transiger, avec une multitude d'autorités et d'instances éclatées pour régler un problème ou pour solutionner des problèmes qui sont étroitement liés : assemblée des professeurs, directeurs de programmes, autres directeurs de département, vice-doyens, doyens, Vice-rectorat aux ressources humaines, Vice-rectorat à la recherche, Vice-rectorat aux études, Vice-rectorat exécutif, Service des finances, Service des approvisionnements, Secrétariat général, etc. Tout un casse-tête! Les décisions qu'un directeur pourraient tenter de prendre sont presque toujours susceptibles d'être renversées par une autre autorité, à un endroit quelconque de la chaîne administrative. Si on ajoute le fait de la rotation des professeurs-administrateurs qui occupent la majorité des fonctions administratives pour des termes relativement courts, on comprend que certains dossiers n'aboutissent jamais. Dans cette structure éclatée, personne n'a vraiment l'impression d'avoir la capacité de maîtriser la situation, d'avoir les moyens de régler des problèmes, d'être imputable!

Aussi, l'extrême dilution de l'autorité fait en sorte que ne pouvant être réglés à la base, les problèmes remontent vers le haut de la structure, ce qui entraîne un mode de fonctionnement très centralisé et hiérarchisé. Les conséquences sont la lourdeur administrative et la lenteur du temps de réaction. Dans un tel système, l'intégration des différentes questions ne peut se faire, après un long cheminement, qu'au sommet de l'organisation, au niveau des vice-rectorats, du Comité exécutif, du Conseil universitaire, du Conseil d'administration. Cette structure éclatée commande donc une structure centrale forte, appuyée sur une imposante bureaucratie et une réglementation complexe qui doit chercher à régler tous les problèmes particuliers qui se posent.

Le tribut à payer est très lourd, non seulement en terme monétaire, mais aussi en terme de notre capacité à remplir adéquatement notre mission. Notre capacité de réaction est presque nulle à moins que la question arrive directement au sommet, et encore. Nous verrons plus loin que cette lourdeur administrative taxe notre culture organisationnelle, affecte le sens des responsabilités et compromet notre aptitude à répondre adéquatement aux besoins des étudiants.

#### 4. Un climat organisationnel caractérisé par l'anomie

Il s'agit du constat le plus pénible que doit faire le comité. Le concept sociologique d'anomie est le terme le plus adéquat pour décrire la morosité, le cynisme et le défaitisme exprimés par plusieurs de nos informateurs. L'anomie est une rupture de la solidarité. L'individualisme des buts et des moyens l'emporte parce que l'organisation n'est plus en état d'assurer la cohésion autour de valeurs et d'objectifs. C'est le triomphe du chacun pour soi. Sans trahir la confidentialité que le comité a garantie à nos informateurs, on peut dire que ce sont les représentants des étudiants qui ont décrit avec le plus de force ce climat organisationnel. D'autres informateurs ont signalé la faiblesse du sentiment d'appartenance des professeurs à l'établissement.

Les membres du comité ont été frappés par le peu d'empathie que la plupart des informateurs de l'interne éprouvent pour les difficultés de l'Université. Plusieurs nous ont semblé totalement indifférents à ces problèmes dans la mesure où ils estiment ne pas devoir être affectés par eux.

Malgré les indices inquiétants du contexte dans lequel évolue l'Université Laval, malgré la précarité de la situation budgétaire, malgré la baisse de plus en plus prononcée de la clientèle étudiante, malgré la perte de plus en plus évidente de notre supposée situation de monopole dans la région de Québec, malgré la concurrence de plus en plus féroce que se livrent les établissements universitaires, nous n'avons pas décelé, chez la plupart des intervenants de l'interne, un sentiment d'urgence, d'inquiétude et de désir de changements. Au contraire, nous avons perçu chez certains une grande satisfaction par rapport à la situation actuelle de leur unité qui ne semblait pas s'alarmer de signes pourtant évidents de malaises, comme de faibles taux de diplomation, la stagnation du recrutement à des niveaux très bas, des salles de classes quasiment vides, ou des coûts qui refusent de baisser. La nécessité de changements fonctionnels et surtout structurels est perçue de façon plus aiguë par les intervenants suprafacultaires et hors-université que par les doyens. Ces derniers ont naturellement tendance à mieux voir les points forts que les points faibles. On sent chez eux un désir de préserver les acquis.

Il y a manifestement un hiatus important entre les membres de l'Université quant à la situation de l'établissement et la signification de sa mission. Par exemple, pour les dirigeants, dans les textes officiels, la plus grande accessibilité aux études pour le plus grand nombre est un élément essentiel de la mission de l'Université Laval. Cet élément est également nécessaire à sa santé financière. Cette importance est-elle également perçue par la base? L'apathie générale face à la baisse des clientèles permet d'en douter. On craint davantage des classes bondées que des classes vides. Les rencontres que le comité a effectuées avec diverses personnes montrent que plusieurs administrateurs de l'Université Laval ne partagent pas une vision claire des orientations à suivre et des manières de s'adapter aux contraintes

des environnements.

On doit constater aussi un autre signe d'anomie : le clivage marqué entre les groupes. Certains vont jusqu'à parler de classes sociales pour désigner cette réalité. Elle s'illustre par l'expression une université de professeurs qu'on utilise fréquemment sur le campus. Cette expression a le regrettable effet d'exclure les autres personnels de l'Université et les étudiants. On doit reconnaître les différences entre les divers groupes de l'Université. Cependant, on ne peut accepter que certains, du simple fait de leur statut professionnel, soient plus respectés que d'autres qui ne sont jamais consultés, ni même simplement informés de discussions sur des décisions qui les concernent. On signale aussi que les capacités et les compétences des diverses catégories de personnel ne sont souvent pas utilisées à leur juste valeur, que l'encadrement est ou bien trop pointilleux ou bien inexistant.

Les clivages ne se trouvent pas uniquement entre diverses catégories de personnel. Parmi ces clivages on retrouve : les programmes professionnels / les programmes disciplinaires, l'administration / les professeurs, le premier cycle / les deuxième et troisième cycles, l'enseignement / la recherche. En fait plusieurs nous ont décrit un climat de méfiance qui préside trop souvent aux rapports entre les diverses personnes qui oeuvrent à l'Université. Selon des témoignages, l'administration semble craindre les professeurs et les étudiants, les professeurs craindraient les étudiants et se méfieraient de l'administration, les étudiants se garderaient à la fois des professeurs et de l'administration.

Ces clivages paralysent une réaction organisée et efficace aux contraintes financières et à la compétition qui se sont installées dans l'enseignement supérieur au Québec.

## 5. Une mission institutionnelle trop extensive

Une des notions véhiculée par la mission de l'Université Laval est apparue particulièrement ambiguë et controversée: la notion d'université complète. Elle est expliquée dans la conclusion du Plan directeur 1987-1990 de l'Université Laval :

L'Université Laval est une université complète : elle couvre tous les champs du savoir. Elle a toujours valorisé un développement équilibré de tous les secteurs, de tous les cycles d'études, de tous les types d'activités de recherche, de tous les types de programmes de façon à couvrir l'éventail des besoins d'une population étudiante extrêmement diversifiée. En effet, l'Université Laval ne s'est pas destinée à un seul type de clientèle. Elle est accessible à tous : diplômés de cégeps, adultes, travailleurs à la recherche d'un perfectionnement, étudiants en quête d'une formation courte ou longue, spécialisée ou polyvalente, humaniste ou scientifique (10).

On doit saluer l'esprit d'ouverture et de service qui sous-tend cet énoncé de mission. Le comité a cependant constaté que son interprétation est loin de faire l'unanimité à l'Université Laval. Plusieurs adhèrent sans condition à cette notion. La richesse de l'Université se retrouve dans l'étendue la plus vaste possible des champs qu'elle couvre et dans le développement des activités de recherche et d'études supérieures dans tous ces champs. D'autres, dont les membres du comité, s'inquiètent que cette notion

permette un étalement et une dilution des ressources. Le danger est que le chapeau d'université complète serve d'abri à l'indigence, empêche la remise en question des programmes existants et, en conséquence, provoque une accumulation de programmes chétifs et médiocres, surtout aux cycles supérieurs.

Les membres du comité ont été frappés par le très grand nombre de programmes à l'Université et surtout par le maintien de plusieurs programmes qui ne comptent que quelques étudiants inscrits et qui ne délivrent à peu près jamais de diplômes. On peut dénombrer au moins une soixantaine de programmes qui comptent moins de dix étudiants.

La création de nouveaux programmes est un signe de vitalité et d'adaptation aux nouveaux besoins. Il est vrai que la création d'un programme est un processus long et coûteux et qu'une fois un programme accepté, il faut beaucoup de courage pour avouer son échec et mettre un terme à ses activités. On peut s'inquiéter cependant que dans un contexte de non-croissance de la clientèle, de nouveaux programmes continuent d'apparaître sans que d'autres disparaissent. On peut se demander si notre mécanisme d'évaluation est encore trop conciliant. On a peut-être étiré l'étendue de la mission de l'Université Laval au-delà des limites du raisonnable. Les membres du comité estiment simplement qu'un programme, pour continuer à exister, doit répondre à des besoins. Les programmes qui répondent à des besoins devraient normalement inscrire des étudiants et délivrer des diplômes.

Il est des domaines à l'Université dont la pertinence sociale est très importante mais où le particularisme, les coûts ou le niveau de saturation de la profession nécessitent des remises en question sérieuses. Deux de ces domaines ont attiré l'attention du comité : la médecine dentaire et la musique. Ces domaines sont coûteux notamment parce qu'ils exigent un enseignement individualisé et répétitif. Il n'est pas sûr que le giron universitaire conventionnel représente le meilleur cadre pour ce type de formation, même si leur caractère hautement spécialisé et leur niveau supérieur ne font pas de doute.

L'Université Laval peut être fière des réalisations accomplies dans ces disciplines. Elle a dû consentir des investissements et des sacrifices importants pour les développer en son sein. Aussi, il ne peut être question de simplement les abandonner ou de renoncer aux fruits de ses efforts. Ces domaines particuliers nécessitent une approche différente. La société québécoise ne peut se permettre le luxe de multiplier ces lieux de formation coûteux et la compétition doit céder la place à la planification concertée. Ces domaines, entre autres, devraient faire l'objet d'examens conjoints entre le gouvernement et les autres établissements de formation pour déterminer des modes de financement adaptés à des situations particulières, des statuts de rattachement particuliers, des fusions partielles ou totales entre divers établissements ou des fermetures.

## 6. Des appellations trop contraignantes

On accorde parfois beaucoup d'importance au titre. Dans certains cas, on accorde un poids symbolique très important au titre de doyen ou à l'appellation de "faculté", surtout dans les petites unités où cette étiquette a parfois été revendiquée pendant longtemps. Deux arguments sont le plus souvent utilisés pour appuyer ces revendications: les appellations existantes dans les autres universités, le besoin d'une

visibilité claire auprès d'interlocuteurs de l'extérieur.

L'appellation "faculté" est fortement déterminée par les coutumes et les traditions dans un milieu donné. Elle est particulièrement courante dans les disciplines professionnelles. S'il est habituel dans une discipline de désigner les unités par le terme "faculté", une unité qui ne jouit pas de cette étiquette sera pénalisée. En effet, on risque d'interpréter ce fait comme une dévalorisation de cette discipline dans l'université en question. De ce point de vue, la revendication au titre de faculté est bien légitime, même si elle est le plus souvent illusoire. Peut-on vraiment penser, par exemple, que l'Université Laval accorde plus d'importance à la philosophie qu'au génie civil parce que la première discipline relève d'une unité appelée "faculté" et que la seconde relève d'un "département"?

Le fait que les appellations correspondent à des structures administratives au profil prédéterminé et rigide engendre malheureusement un problème. L'appellation consacre une structure de gestion et un pouvoir politique prédéterminés dans une large mesure. Une faculté de 20 professeurs jouit à peu près des mêmes prérogatives, mais aussi des mêmes contraintes qu'une faculté de 200 : au moins deux représentants au Conseil universitaire (le doyen et un professeur), représentation sur les instances consultatives, postes de vice-doyen, de secrétaire de faculté, Conseil de faculté. On comprend dès lors les fortes résistances à désigner de nouvelles facultés et les risques d'alourdissement administratif que la prolifération de petites facultés fait courir.

On répond à un problème de visibilité et de représentation par une structure administrative standard : la faculté. Le fait de devoir s'appeler "faculté" pour une unité pour répondre à un impératif de visibilité externe ne devrait pas automatiquement dire qu'elle a un poids politique plus grand et qu'elle doit jouir d'une représentation spécifique aux instances décisionnelles et consultatives. Le fait de séparer l'appellation du statut administratif permettrait de désigner par le vocable "faculté" des unités sans pour autant alourdir notre structure administrative d'ensemble. Il en est de même du vocable "école", utilisé traditionnellement dans certains domaines professionnels de préférence à l'appellation "faculté" ou à l'appellation "département". Actuellement, à l'Université Laval, l'appellation "école" commande aussi une structure administrative différente. Il faudrait faire en sorte qu'une unité puisse être désignée "école" ou "faculté" et être dotée de la structure administrative plus simple du département.

En résumé :

Les six constats qui précèdent permettent de tracer le bilan situationnel suivant. D'une part, le cloisonnement, l'éclatement et l'anomie ne favorisent pas la concertation et la coordination. Ils empêchent, au contraire, la rapidité d'adaptation et dévient le focus depuis la formation des étudiants vers la conservation des acquis et le maintien des traditions, des règles et des territoires. D'autre part, la mission extensive et les appellations contraignantes ont pour effet de créer une pression à l'uniformité en porte-à-faux avec la diversité des situations tant et si bien que chaque faculté ou département doit couvrir le spectre complet des niveaux d'études. Tous ces éléments du bilan situationnel ont donc une incidence négative sur la formation, la coordination, la concertation et la détermination des choix stratégiques.

10 Plan directeur 1987/1990 de l'Université Laval, février 1988, p.47.

## LES OBJECTIFS DE LA RESTRUCTURATION

À la lumière du bilan qui précède et compte tenu du mandat défini pour le comité et aussi des avis reçus lors de la consultation menée, il en est ressorti que la restructuration de l'Université devait avant tout viser à maintenir et à accroître la qualité de la formation par l'enseignement et la recherche qui supporte celui-ci, tout en visant à une utilisation plus efficace de ses ressources. Pour ce faire, de nombreux intervenants ont insisté sur le fait que la réorganisation des structures n'était qu'un élément, et pas le plus important, dans les stratégies de changement. Les modifications de fonctionnement et plus encore l'évolution des mentalités constituent des ingrédients requis pour une mutation profonde de l'Université. Enfin, c'est par la voie des programmes d'activités d'enseignement et de recherche que cette mutation se fera. Les modifications structurelles et fonctionnelles ne seront justifiées que dans la mesure où elles favoriseront les modifications des programmes d'activités de l'Université.

Quatre objectifs majeurs ont été retenus :

I Favoriser la synergie entre les composantes de l'Université.

Cet objectif entraîne la nécessité de décroïsonner les structures de l'Université, structures départementales comme structures facultaires, et de procéder à des regroupements qui favoriseront les interactions des enseignants et chercheurs dans des secteurs recouvrant des domaines larges.

II Augmenter la vitesse de réaction de l'Université face aux besoins de la société et des étudiants.

L'augmentation de la vitesse de réaction suppose la facilité des échanges à l'horizontale, c'est-à-dire entre les personnes concernées, et à la verticale, en diminuant le nombre de niveaux d'intervention et de décision.

III Augmenter la fonctionnalité des processus administratifs.

Cet objectif découle du précédent, il se situe plus sur le plan des moyens ou des objectifs intermédiaires. Presque tous les intervenants ont souligné la lourdeur des processus administratifs de l'Université. Il s'agit d'une préoccupation générale non seulement pour le temps de réaction aux besoins et autres éléments externes, mais aussi dans le fonctionnement interne de l'Université pour faciliter les initiatives et augmenter les interactions et la synergie.

IV Redéfinir les niveaux de responsabilité et l'imputabilité de chacun.

L'Université est une institution très centralisée dans tous ses domaines d'activités, de la gestion des ressources humaines à la gestion pédagogique. Entre le premier niveau de décision et la décision ultime, les niveaux intermédiaires se multiplient, avec pour conséquences une déresponsabilisation de ces

niveaux et un engorgement, une surcharge au niveau central. La structure proposée devra donc préciser les niveaux de responsabilité qui tiennent compte de la nécessité que le niveau retenu soit le plus près possible du problème à régler ou de la décision à prendre.

À ces objectifs majeurs s'ajoutent les objectifs suivants :

V Maintenir les structures qui jouent un rôle intégrateur en enseignement et en recherche.

Puisque la restructuration de l'Université doit viser à mettre en place des structures qui favorisent la synergie et l'intégration d'activités, il faut éviter les solutions tous azimuts qui obligeraient à recréer des structures en remplacement de celles qui jouent présentement ce rôle.

VI Maintenir les structures et les fonctions qui constituent des fenêtres de l'Université sur le monde extérieur.

Sans asservir l'Université aux influences extérieures, en particulier aux influences corporatives, certaines structures et fonctions (faculté, doyen) constituent des fenêtres privilégiées à l'égard de partenaires ou d'intervenants extérieurs :

corporations professionnelles, mais aussi entreprises, organismes gouvernementaux, organismes internationaux.

VII Augmenter la disponibilité des professeurs en réduisant les tâches d'administration et de participation qui leur sont confiées de façon statutaire ou autres.

La diminution du nombre de professeurs-administrateurs constitue un élément qui permettra de libérer des professeurs pour qu'ils puissent consacrer plus de temps aux activités universitaires d'enseignement et de recherche. Les activités de participation qui découlent soit des statuts, soit des règles internes des unités, soit des contraintes des conventions collectives devront être examinées quant à leur nécessité ou leur utilité, en évitant des solutions d'uniformité qui ne tiendraient pas compte des besoins et caractéristiques des différents secteurs de l'Université.

## [Le rapport Bélanger sur la restructuration facultaire](#)

### La restructuration proposée

Les membres du comité estiment que des transformations importantes sont nécessaires pour répondre aux impératifs de changements que nous impose l'évolution tant du milieu interne qu'externe. Les objectifs de restructuration retenus conduisent le comité à prendre le parti de la décentralisation. Deux conditions sont alors essentielles : la réduction de la structure centrale, la création d'un niveau administratif sectoriel fort, capable d'intégrer les activités administratives nécessaires au bon fonctionnement de l'enseignement et de la recherche.

Une structure administrative décentralisée et intégrée est une structure radicalement différente de celle que nous connaissons actuellement. Elle demande l'abandon d'une bonne partie de nos habitudes administratives, à commencer par celle qui consiste à toujours compter sur une autorité supérieure ou parallèle pour régler les problèmes. Elle commande aussi d'accepter que la structure de l'Université soit asymétrique, que les diverses parties de l'Université soient organisées de façon différente, que les règles puissent varier selon les secteurs. Elle signifie surtout qu'il faut apprendre à faire confiance aux administrateurs de la base, que ceux-ci deviennent imputables de leurs décisions et qu'ils en assument les conséquences.

L'hypothèse d'une structure décentralisée et intégrée par secteur qu'a retenue le comité peut se décrire par un scénario en cinq volets.

#### 1. Une structure administrative intégrée et décentralisée

##### Volet 1. La simplification et la réduction de l'administration centrale

Le Cabinet du recteur et le Secrétariat général seront les seuls éléments centraux à ne pas connaître de changements importants. L'abolition de certains organismes exigera très probablement une consolidation du Cabinet du recteur.

- Suppression des vice-rectorats aux études, à la recherche, aux ressources humaines et aux services.

Les fonctions des deux premiers vice-rectorats seront assumées désormais par les nouveaux vice-rectorats sectoriels. Les activités du Vice-rectorat aux services relèveront du nouveau Vice-rectorat exécutif et les responsabilités du Vice-rectorat aux ressources humaines seront partagées entre les vice-rectorats sectoriels et le Vice-rectorat exécutif.

- Élargissement du mandat du Vice-rectorat exécutif

Le vice-recteur exécutif conserve ses charges actuelles (v.g. planification institutionnelle, budget de l'Université, supervision de certains services); il prend en charge la responsabilité générale des services

et assume une partie des juridictions de l'actuel Vice-rectorat aux ressources humaines. Pour l'appuyer dans ces nouvelles tâches, il faut prévoir l'ajout d'un vice-recteur adjoint aux ressources humaines et d'un vice- recteur adjoint aux services. Le vice-recteur exécutif et les vice-recteurs exécutifs adjoints deviennent les responsables des fonctions centrales qui ne peuvent pas être décentralisées, par exemple : la coordination des négociations avec les syndicats, le développement des banques de données centrales, la supervision des services centraux (v.g. registraire, terrains et bâtiments, sécurité, avantages sociaux).

Volet 2. La création de quatre secteurs et de quatre postes de vice-recteurs sectoriels.

Les quatre secteurs sont : arts et lettres, sciences humaines, sciences pures et appliquées, sciences de la santé.

=====

SECTEUR : ARTS ET LETTRES

UNITÉS:

Départements et écoles de la Faculté des lettres

Écoles des arts visuels

École de musique

Faculté de théologie

Faculté de philosophie

Faculté d'architecture et d'aménagement

PRINCIPAUX DOMAINES:

Arts plastiques, musique, histoire de l'art, théâtre, traduction, création littéraire et rédaction technique, archivistique, français (langue et littératures), langues et littératures modernes, cinéma, civilisations anciennes et étrangères, francophonie, études autochtones, histoire, ethnologie, géographie, philosophie, théologie, Communication graphique(11), architecture, aménagement(12) .

=====

=====

SECTEUR: SCIENCES HUMAINES

UNITÉS:

Départements de la Faculté des sciences sociales

Département d'information et de communication

Faculté des sciences de l'administration

Faculté des sciences de l'éducation

Faculté de droit

Département d'informatique en partie

École de service social

PRINCIPAUX DOMAINES:

Anthropologie, sciences politiques, sociologie, administration, gestion, comptabilité, relations industrielles, économique, informatique de la gestion, journalisme et communication, enseignement, pédagogie, éducation, orientation, droit, service social (13)

=====

=====

SECTEUR: SCIENCES PURES ET APPLIQUÉES

UNITÉS:

Départements de la Faculté des sciences et de génie

Faculté de foresterie et de géomatique

Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation

PRINCIPAUX DOMAINES

Actuariat, génie civil, génie des matériaux et de la métallurgie, génie des mines et de la minéralurgie,

génie informatique, génie mécanique, génie rural, génie chimique, génie géologique, génie génétique, informatique, mathématiques, physique, statistique, biologie, chimie, géologie, microbiologie, biochimie, agro-économie et agronomie, sciences et technologie des aliments, économie rurale, consommation, foresterie, géomatique, diététique et nutrition(14)

=====

=====

SECTEUR: SCIENCES DE LA SANTÉ

UNITÉS:

Faculté de médecine

Faculté de médecine dentaire

École de pharmacie

École des sciences infirmières

École de psychologie (15)

Département de kinésiologie

PRINCIPAUX DOMAINES:

Médecine, médecine dentaire, ergothérapie, physiothérapie, pharmacie, psychologie, gérontologie, sciences infirmières, kinésiologie (activité physique)

=====

Le rattachement des unités et des domaines est indicatif. Comme nous le verrons dans les autres recommandations de ce rapport, une refonte des départements devrait modifier certaines associations.

Le secteur est un nouveau type de structure administrative qui, pour un groupe de champs et domaines disciplinaires, intègre des fonctions administratives autrefois réparties entre plusieurs vice-rectorats. Chaque vice-rectorat transige directement avec les unités (facultés, départements, écoles, centres, instituts) qui sont regroupées dans un secteur. Il constitue pour ces unités le principal niveau hiérarchique auquel elles s'adressent pour résoudre les problèmes qui ne peuvent être réglés au niveau local.

On confie aux secteurs la majeure partie des responsabilités administratives centrales qui étaient dévolues aux vice-rectorats aux études, à la recherche, et aux ressources humaines, notamment en ce qui concerne la gestion du corps professoral. C'est pourquoi une partie du personnel de ces vice-rectorats passera aux secteurs. Par exemple, le Bureau de valorisation des applications de la recherche (BVAR) pourrait alors dépendre du secteur des sciences pures et appliquées.

Le vice-recteur exécutif doit garder la responsabilité générale en matière de planification et de budgétisation, à l'intérieur des directives qui lui sont confiées par le Conseil d'administration. On devra quand même viser la plus grande décentralisation possible vers les secteurs, rendre les unités imputables des budgets qui leur sont confiés et faire en sorte qu'elles assument les conséquences de leurs décisions.

Les secteurs sont aussi le lieu de gestion de ressources qui étaient dans les facultés. Les adjoints administratifs devront être réunis par secteurs. Aussi, par exemple, les ressources de services pédagogiques pourraient être regroupées par secteurs. On pourrait alors compter quatre centres de ressources pédagogiques relativement autonomes, bien équipés et bien pourvus. Dans une telle hypothèse, le Service central des ressources pédagogiques serait aboli.

Beaucoup d'autres activités de services pourront aussi être réorganisées sur une base sectorielle, par exemple, le soutien administratif à la recherche, l'info-centre, la formation continue, l'extension de l'enseignement, Laval hors campus, les relations avec le milieu, la coopération internationale, la documentation et les archives, etc.

Le secteur constituera la direction d'ensemble des programmes placés sous la responsabilité des unités rattachées aux secteurs. Ainsi, le vice-recteur sectoriel est, après le Conseil universitaire, le premier responsable des dossiers d'évaluation, d'abolition et de création de programmes. Il appartiendra donc à chaque secteur de définir la façon de gérer les programmes et de résoudre le problème de l'articulation de la gestion des programmes et de la gestion des ressources, c'est-à-dire le problème de la bidimensionnalité.

Les vice-recteurs de secteur sont des vice-recteurs de plein titre. Ils ont les prérogatives des vice-recteurs actuels. Ils siègent donc au Comité exécutif, au Conseil universitaire et au Conseil d'administration. De cette façon, la coordination entre les secteurs peut se faire de façon directe, sans intermédiaire, au plus haut niveau de l'organisation. Il appartiendra aux instances appropriées de désigner, s'il y a lieu, les vice-recteurs sectoriels qui représenteront l'Université dans les diverses organisations extérieures, comme la Crépuq, le CRSNG, le CRSH et le CRM.

La structure administrative peut varier d'un secteur à l'autre. Le vice-recteur du secteur pourra s'adjoindre des cadres. Il importe cependant de garder ce nombre au plus strict minimum. Les secteurs décideront eux-mêmes de l'à-propos de mettre sur pied les organismes sectoriels pertinents de consultation, de coordination et de participation. Il faudra cependant éviter de recréer à ce niveau la lourdeur administrative que la présente réforme vise précisément à corriger.

Pour assurer une bonne coordination de ses activités, le comité suggère fortement que chaque secteur se dote d'une commission administrative multifonctionnelle intégrant à la fois les questions relatives aux ressources, aux programmes, à la recherche et aux services. La création d'une seule commission par secteur offre de multiples avantages. Elle mobilise moins de personnes que deux ou trois commissions, elle assure une meilleure coordination entre des activités qui sont étroitement liées, elle réduit les clivages, les cloisons; bref l'éclatement.

### Volet 3. Les modifications du niveau facultaire

Pour certaines facultés, celles déjà mentionnées, le palier administratif facultaire est déjà problématique dans la structure actuelle, à cause notamment de la très grande autonomie des départements et des écoles dans ces unités. Dans la structure sectorielle, ce niveau devient carrément superflu.

Le scénario d'une structure sectorielle décentralisée conduit donc à la suppression du niveau facultaire pour les facultés suivantes : des arts, des lettres, des sciences et de génie, des sciences sociales. Les départements et les écoles qui les composent deviennent autonomes et se rapportent directement au vice-recteur sectoriel. Par conséquent, les conseils de ces facultés sont supprimés. Il importera donc que les écoles et les départements devenus autonomes développent un mécanisme de participation des étudiants, si ce n'est déjà fait. Il pourra être utile, par exemple, de créer des assemblées étudiantes départementales en parallèle aux assemblées de professeurs.

La suppression du niveau facultaire pour les unités mentionnées demandera des ajustements, notamment en ce qui regarde la représentation sur des organismes externes. Il appartiendra à chaque secteur de trouver les nouvelles façons de faire. Ainsi, qui représentera les départements de génie, opérant comme départements autonomes, au Comité des doyens d'ingénierie du Québec et au Comité national des doyens en génie et en sciences appliquées? Dans ce cas, la Commission multifonctionnelle du secteur devrait désigner un porte-parole, après consultation des départements concernés. Aux fins de représentation sur ces organismes, ce porte-parole serait l'équivalent d'un doyen, mais n'aurait pas de pouvoirs administratifs au sein du secteur.

La suppression du niveau facultaire exigera donc des transformations du niveau départemental dans ces facultés. On doit viser progressivement à une imputabilité de plus en plus grande du niveau départemental. Plusieurs départements auront alors avantage à se redéfinir, voire à se regrouper pour profiter pleinement des avantages d'une plus grande autonomie.

Les autres facultés, celles qui ne sont pas subdivisées ou celles pour qui le niveau facultaire représente toujours un véritable pôle intégrateur, seront aussi affectées par la création des secteurs. La mise en commun de services entraînera une réduction des responsabilités administratives des facultés. Dans ce contexte, la fonction de représentation auprès des partenaires de l'extérieur devient la principale responsabilité du décanat. La structure administrative de ces facultés devra alors être réduite, dans certains cas n'être ni plus ni moins que celle d'un département, en tenant compte de leur taille et de leur niveau d'activités d'enseignement et de recherche.

#### Volet 4. L'abolition des commissions, de la Direction générale des programmes de premier cycle et de la Faculté des études supérieures et leur remplacement au besoin par des comités ad hoc du Conseil universitaire

Dans une structure centralisée, l'existence d'organismes centraux (DGPC, FES Commission des études et Commission de la recherche) est essentielle. Dans une structure décentralisée et intégrée sur une base sectorielle, leur maintien devient problématique. La nécessité de les abolir ne constitue pas un jugement de valeur sur la qualité du travail accompli jusqu'à maintenant par ces organismes. Elle émane simplement des exigences d'une véritable décentralisation. Si on veut que les commissions sectorielles multifonctionnelles que l'on suggère plus haut jouent vraiment leur rôle, si on veut que les secteurs soient vraiment imputables, on ne peut conserver d'organismes intermédiaires entre les secteurs et le Conseil universitaire.

Le travail effectué par ces organismes devra donc être partagé entre les vice-rectorats sectoriels, le Cabinet du recteur et le Conseil universitaire. Ce dernier devra sans doute être assisté dans son rôle de coordination et d'élaboration des politiques. Pour ce faire, la création de comités ad hoc, composés en majorité de membres du Conseil ou de personnes sélectionnées pour leur expertise, offrirait une solution souple et adaptée. L'insistance et la visibilité particulière que l'on veut mettre sur les études de deuxième et troisième cycles seraient assumées par le recteur.

Pour compenser la disparition des organismes centraux, les secteurs pourront créer des mécanismes qui répondent à des besoins clairement identifiés et qui permettent, par exemple, d'encadrer des activités intersectorielles. Dans tous les cas, pour une organisation qui répond aux exigences du futur, il faudra imaginer des structures légères, souples et provisoires.

Le scénario supporte cependant une exception : la Commission des affaires étudiantes. Cette commission ne fait et ne ferait double emploi avec aucun autre organe. Elle est un lieu unique et privilégié où s'expriment spécifiquement, à l'intérieur de l'administration universitaire, les préoccupations et les idées de ceux et celles qui constituent la raison d'être de l'Université.

Le comité pense aussi qu'il faut conserver, pour le moment, la Direction générale de la formation continue, nouvellement créée. Il y a longtemps que l'Université Laval tente de développer et de structurer sans trop de succès des activités de formation continue qui puissent répondre de façon adéquate à une demande de plus en plus importante. Ce champ d'activités encore embryonnaire et fragile a besoin d'une impulsion très marquée. Éventuellement, lorsque la formation continue sera bien implantée et développée à la grandeur de l'Université, il sera normal, dans le cadre d'une organisation décentralisée, d'en remettre toute la responsabilité aux secteurs.

#### Volet 5. Modification du mode de représentation au Conseil universitaire

La représentation au Conseil universitaire ne se fera plus sur une base facultaire mais sur une base sectorielle, selon les modalités exposées plus loin (recommandation 2)

## 2. Une mise en garde

Le scénario d'une structure sectorielle décentralisée et intégrée apparaît comme la meilleure réponse aux grands problèmes administratifs et politiques constatés par le comité. Il nous apparaît comme la voie la plus sûre, même si elle n'est pas facile, pour atteindre nos objectifs. Dans l'hypothèse où ce scénario ne serait pas retenu par la communauté universitaire, l'idée des secteurs mériterait quand même d'être considérée aux fins de représentation aux instances.

Pour le reste, ce scénario, tout en permettant un grand nombre de variations, ne supporterait pas une hybridation avec le statu quo. Un tel croisement engendrerait une structure monstrueuse, non viable. En effet, on ne peut être à la fois centralisé et décentralisé, être imputable et non imputable. Le maintien d'organes qui ont perdu leur raison d'être ajouterait de la lourdeur et de la confusion dans un système qui en contient déjà suffisamment.

La nouvelle structure proposée exigera aussi que l'on prête une attention particulière à la compétence des personnes. On devra apprendre à utiliser au mieux les compétences du personnel administratif et professionnel. Le déplacement vers les secteurs signifiera pour certaines de ces personnes un rapprochement de la base de l'Université, des tâches moins pointues et plus polyvalentes, donc finalement un travail à la fois plus valorisant, plus motivant et plus exigeant. On devra investir dans la formation et la préparation de ces personnes. Il faudra aussi consentir à leur confier des tâches administratives qui ont souvent été jusqu'ici l'apanage des professeurs.

Dans la gestion de l'enseignement et de la recherche, les fonctions politiques doivent toujours être assumées par des professeurs-administrateurs. Dans le contexte d'une plus grande imputabilité, le développement de la formation et de la préparation de ces personnes prend une importance encore plus grande. En plus de leur permettre d'acquérir les bases requises pour gérer une unité, il faudrait aussi envisager d'allonger la durée des mandats des directeurs de département et d'école.

11 Le domaine de communication graphique pourrait aussi se rattacher au secteur des sciences humaines. Il appartiendra aux professeurs de choisir entre l'un de ces deux secteurs.

12 Les domaines d'architecture et d'aménagement pourraient aussi très bien se rattacher au secteur des sciences pures et appliquées. Il appartiendra aux professeurs de choisir entre l'un de ces deux secteurs.

13 L'hypothèse de placer le service social dans le secteur des sciences de la santé mérite aussi d'être envisagée par les personnes concernées.

14 Le domaine de nutrition et diététique aurait aussi sa place dans le secteur des sciences de la santé.

15 Le comité pense que l'École de psychologie serait bien placée dans le secteur des sciences de la santé. Cette suggestion, bien sûr, devrait être entérinée par les premiers concernés.

## LES AUTRES RECOMMANDATIONS

### 1. La souplesse des appellations

QUE l'appellation "faculté" et le titre de "doyen" puissent chapeauter des structures administratives différentes et que sous sa forme la plus simple, notamment dans le cas d'une faculté de petite taille et non subdivisée, elle ne soit administrée que par un doyen seul, opérant comme un directeur de département. En ce qui concerne l'"école", qu'elle soit traitée administrativement comme un département, donc sans bureau de direction. L'appellation "école" est utilisée principalement dans le but de respecter l'usage et de donner plus de visibilité à l'unité concernée.

### 2. Une nouvelle formule de représentation au Conseil Universitaire

QUE la formule de représentation au Conseil universitaire soit révisée de façon à assurer la représentation de tous les membres de l'Université, quelle que soit leur unité de rattachement. Elle devra permettre aussi la possibilité à d'autres administrateurs que les doyens de siéger au Conseil. Elle doit assurer aussi le maintien d'une majorité de professeurs-res par rapport au nombre d'administrateurs-trices et augmenter la représentation étudiante. Cette formule de représentation pourrait notamment emprunter les modalités suivantes :

=====

## LE CONSEIL UNIVERSITAIRE

=====

Composition actuelle

-----

Titre Nombre

Recteur 1

Vice-recteur 5

Secrétaire général 1

Doyens 15

Professeurs 18

Chargés de cours 2

Étudiants 8

Membres du personnel administratif professionnel 1

Membre du personnel administratif de soutien 1

Représentant du collégial 1

Représentant externe du monde de la recherche 1

Directeur de centre ou de groupe de recherche reconnu 1

Directeur de service 1

Total 56

-----

Avec voix consultative

Composition actuelle

Titre Nombre

Présidents des commissions 3

Directeur général du premier cycle 1

Directeur d'institut ou d'école non rattachée 2

Total 6

=====

COMPOSITION PROPOSÉE

=====

Titre Nombre

Recteur 1

Vice-recteur exécutif 1

Secrétaire général 1

Vice-recteurs de secteur 4

Administrateurs de secteur (2 par secteur) 8

Professeurs (3 par secteurs) 12

Directeurs de programmes (1 par secteur) 4

Chargés de cours 2

Étudiants (3 par secteurs) 12

Personnel administratif professionnel 1

Personnel administratif de soutien 1

Représentant du collégial 1

Représentant externe du monde de la recherche 1

Directeur de centre ou de groupe de recherche reconnu 1

Directeur de service 1

Total 51

-----

Avec voix consultante

-----

Titre Nombre

Directeur général, formation continue 1

Vice-recteur adjoint aux ressources humaines 1

Vice-recteur adjoint aux services 1

Président de commission 1

Total 4

=====

Effets des modifications sur la composition du Conseil d'administration

La nouvelle composition du Conseil universitaire aurait peu d'effets sur celle du Conseil d'administration. Parmi les membres avec droit de vote, le représentant des doyens serait remplacé par le représentant des administrateurs de secteur qui désignerait cette personne. Parmi les membres avec voix consultative, il serait utile d'ajouter les deux vice- recteurs adjoints (aux services et aux ressources humaines). Les autres vice-recteurs de secteur seraient évidemment présents avec voix consultative.

Effets des modifications sur la composition du collège électoral pour l'élection du recteur

Selon l'article 128 des statuts de l'Université, le Collège électoral est formé des membres en fonction, avec ou sans droit de vote : a) du Conseil d'administration; b) du Conseil universitaire; c) des Commissions des études, de la recherche et des affaires étudiantes :

Le collège électoral (actuel)

Composition actuelle

=====

Titre CA -CU / Commissions/ Nombre

Recteur 1 - 1

Vice-recteurs 5 - 5

Secrétaire

général 1 - 1

Doyens 15 - 15

Présidents

de commission 3 - 3

Directeur d'école

non rattachée 1 - 1

Directeur général

du 1er cycle 1 - 1

Membres

de l'extérieur 14 - 14

Professeurs 18 34 52

Chargés de

cours 3 3 6

Étudiants 11 12 23

Personnel

administratif 6 - 6

Directeur de centre

de recherche 1 - 1

Personnes désignées

par la FES - 4 4

Total 80 53 133

=====

Les modifications proposées auraient les effets suivants sur la composition du Collège électoral:

I disparition des doyens, au nombre de 15 (qui faisaient partie du Collège électoral en tant que membres du Conseil universitaire);

II disparition de deux présidents de commissions;

III diminution du nombre de professeurs : 28, soit 14 à la Commission des études et 14 à la Commission de la recherche;

IV diminution du nombre des étudiants : 5, soit 3 à la Commission des études et 2 à la Commission de la recherche;

V diminution du nombre des chargés de cours : 2, à la Commission des études;

VI disparition des 4 personnes désignées à la Commission de la recherche par la Faculté des études supérieures.

Il faudra maintenir sensiblement les proportions existantes dans la composition du Collège électoral. Il n'est pas souhaitable que des personnes soient nommées spécifiquement et uniquement pour former le Collège électoral, la participation à des organismes universitaires centraux ou sectoriels étant la garantie d'une connaissance élargie de l'Université.

En conséquence, il faudra prévoir que les commissions sectorielles (multifonctionnelles ou autres) désigneront au Collège électoral pour l'élection du recteur un nombre déterminé de personnes parmi ses membres (par exemple 7 par secteur) pour que soit maintenu le nombre de professeurs, de chargés de cours et d'étudiants que prévoit la composition actuelle dans le Collège électoral.

### 3. La refonte des départements

QU'une refonte des départements soit entreprise aussitôt après la mise en place des nouvelles structures recommandées dans ce rapport. Cette refonte devra faire suite à la discussion et à la consultation de toutes les personnes concernées (professeurs, personnel administratif et étudiants), selon une procédure qui pourrait s'inspirer de la démarche entreprise à la Faculté des sciences de l'éducation. Cette refonte devrait se traduire par une diminution du nombre de départements et par une redéfinition de leur rôle

autour d'un projet pédagogique axé sur les besoins de formation.

QUE la refonte des départements porte en priorité sur les cas suivants(16) :

### Le Département d'éducation physique

Le comité propose que le Département d'éducation physique soit désormais rattaché au secteur des sciences de la santé et porte le nom de Département de kinésiologie. Ce département serait formé des professeurs qui oeuvrent dans le domaine des sciences de l'activité physique. Quant aux professeurs spécialisés en éducation physique, le comité estime qu'ils devraient rester au sein de la Faculté des sciences de l'éducation qui verra à les replacer dans l'un des départements qui résultera de la réforme que prépare actuellement cette faculté. Le comité a pris connaissance des recommandations qui émanent du Département d'éducation physique à l'effet que le transfert vers les sciences de la santé devrait comprendre la totalité du corps professoral. Les membres du comité ne partagent pas ce point de vue. La création d'un département de kinésiologie dans le secteur des sciences de la santé à partir du corps professoral de l'actuel Département d'éducation physique ne doit pas avoir pour effet de diminuer la mission de la Faculté des sciences de l'éducation, la formation d'éducateurs. La mission d'un département de kinésiologie n'est pas identique à celle d'un département d'éducation physique, sinon il n'y aurait aucune raison de le transférer. Le département de kinésiologie ne peut donc prétendre conserver exactement les mêmes programmes, les mêmes fonctions et les mêmes professeurs que l'actuel Département d'éducation physique.

### Le Département de géographie

Le comité estime aussi qu'il est urgent d'examiner le rattachement des professeurs de géographie. L'hypothèse de rattacher le département au secteur des sciences pures et appliquées doit être sérieusement considérée. Il pourrait aussi être opportun de rattacher une partie des professeurs de ce département à la Faculté d'architecture et d'aménagement.

### Le Département d'informatique

Le Département d'informatique pourrait lui aussi faire l'objet d'une scission. Une partie de ses professeurs (informatique de gestion) devrait trouver place dans le secteur des sciences humaines, notamment dans la Faculté des sciences de l'administration. Il importe de clarifier les relations entre ces professeurs et ceux qui oeuvrent dans le Département des systèmes d'information organisationnels.

### Le Département de biologie

Il semble aussi aux membres du comité qu'à l'intérieur du secteur des sciences pures et appliquées, le Département de biologie trouverait profit à se joindre à la Faculté de foresterie et de géomatique. Cette dernière pourrait alors sérieusement examiner l'hypothèse d'élargir les horizons de ses domaines d'intervention et se transformer en faculté des sciences naturelles et de géomatique. Elle pourrait alors

intégrer, outre le Département de biologie, les professeurs de géographie physique.

### Les départements de la Faculté de médecine

L'environnement immédiat de la Faculté de médecine subit en ce moment une transformation radicale, à la suite de la redéfinition du réseau dans les hôpitaux universitaires. Ces changements auront un effet majeur sur l'organisation de la formation médicale et conséquemment sur l'organisation de la Faculté de médecine. Dans ce contexte, il est apparu prématuré aux membres du comité de porter une critique sur la division actuelle de cette faculté en 18 départements. Tout en reconnaissant le caractère particulier et unique de la départementalisation en médecine, il est évident que cette faculté devra participer très activement à l'opération de refonte ou d'évaluation des départements.

### Les départements de la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation

Les départements de la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation devraient aussi se réformer. Les professeurs de cette faculté pourraient, par exemple, se regrouper en trois départements :

agronomie, sciences alimentaires, et un département orienté vers les sciences humaines regroupant des professeurs d'économie rurale, de consommation et d'autres disciplines connexes. On pourrait aussi considérer l'idée de rattacher, en partie, le Département de nutrition humaine et de consommation au secteur des sciences de la santé.

### Les départements de la Faculté des sciences de l'administration

La Faculté des sciences de l'administration doit aussi remettre en question sa structure départementale. La subdivision de ce corps professoral en de petits départements risque à la longue de compromettre la caractéristique interdisciplinaire de son programme de premier cycle, ce qui justement constitue sa force et son originalité. Par sa taille, par le nombre et la grosseur des départements, par la vocation professionnelle de ses programmes et sous d'autres aspects, cette faculté partage plusieurs caractéristiques avec la situation qui prévalait à la Faculté des sciences de l'éducation avant qu'elle n'entreprenne sa restructuration. Il serait très avantageux pour la Faculté des sciences de l'administration d'examiner la démarche de restructuration expérimentée par sa voisine : démarche progressive et consultative qui promet des résultats étonnants.

Par ailleurs, la Faculté d'architecture et d'aménagement tirerait profit à accueillir les professeurs de gestion urbaine et immobilière.

### L'École de pharmacie

Dans le cadre global du scénario que nous élaborons ici, compte tenu de l'hypothèse de la formation d'un secteur des sciences de la santé et compte tenu aussi de l'allègement de la structure facultaire, rien n'empêche que cette école soit désormais détachée officiellement de la Faculté de médecine et qu'elle

s'appelle désormais Faculté de pharmacie. Cette appellation offre les avantages d'une meilleure visibilité pour cette unité et correspond à l'appellation habituelle pour les unités dans ce domaine professionnel.

## L'École des sciences infirmières

Le scénario exposé dans ce rapport règle la question du statut d'école non rattachée de l'École des sciences infirmières. Selon ce scénario, il n'existerait plus d'écoles non rattachées. Toute les écoles font partie de l'un ou l'autre secteur; l'École des sciences infirmières est évidemment comprise dans le secteur des sciences de la santé. Quant à l'appellation "école", elle ne semble pas poser problème pour cette unité, pour le moment.

QUE les facultés non subdivisées, les écoles et les départements qui ne souhaiteraient pas être inclus dans cette démarche de refonte et qui ne répondent pas à des procédures d'agrément externes soient soumis à une évaluation par un comité de l'Université comprenant une forte représentation externe. Cette évaluation devrait se faire sur la base des principes et des critères suivants(17) :

## Les principes

### Spécificité

Chaque unité doit avoir une mission d'enseignement bien définie, spécifique et en lien avec un champ d'études clairement identifié répondant aux besoins de formation des étudiants.

### Pertinence

Chaque unité, en lien avec sa mission et les grandes orientations de son champ d'études, doit répondre en priorité aux besoins des programmes de formation et assurer la liaison théorie-pratique requise par ces programmes.

### Cohérence

Tout en étant maîtresse de sa stratégie, chaque unité doit être associée à la mission et aux objectifs institutionnels.

### L'adaptabilité

L'exercice de l'examen régulier de l'évolution des besoins sociaux et la capacité de s'y adapter.

### L'imputabilité

L'obligation de rendre compte, ce qui entraîne l'obligation de déléguer l'autorité appropriée à des

personnes ou des organismes qui en deviennent responsables.

Les critères

Un énoncé de mission clair, partagé et ne faisant pas double emploi avec une autre unité (règle de la non-duplication).

Des besoins sociaux dont l'importance justifie un regroupement des ressources sur une base relativement permanente.

La taille des groupes à encadrer : étudiants et personnel enseignant.

L'organisation professionnelle.

Les relations avec le milieu.

La pratique des autres universités.

Le sentiment d'appartenance et la volonté de collaborer.

#### 4. L'Élagage des programmes non productifs et création de programmes interdisciplinaires

QUE des mesures énergiques soient adoptées pour favoriser l'adaptabilité des programmes d'enseignement aux changements qui prévalent et prévaudront de plus en plus dans la société québécoise notamment :

l'élimination systématique des programmes de premier cycle qui ont délivré moins de 10 diplômes au cours des 3 dernières années , des programmes des deuxième cycle qui comptent moins de 10 diplômés et de troisième cycle qui comptent moins de 5 diplômés au cours des 5 dernières années,

l'affectation de ressources financières et humaines à la création de programmes interdisciplinaires, particulièrement à l'intérieur des secteurs.

#### 5. Le climat de travail

Qu'un programme d'animation visant à renforcer le climat de travail par la valorisation des différentes catégories de personnel soit mis sur pied. Ce programme devrait s'articuler autour des quatre axes suivants :

une analyse des facteurs qui affectent la motivation et les aspirations des employés de l'Université;

une sensibilisation à la mission de l'Université et à l'importance de la contribution que chacun peut y apporter;

une sensibilisation à l'importance de respecter toutes les personnes qui travaillent à l'Université;

une mobilisation vers l'objectif commun de mieux servir la société par une attitude de service envers les étudiants.

## 6. La formule de financement

QUE l'Université Laval revoie sa formule de financement des activités d'enseignement et de recherche (annexe A) de façon à corriger les effets pervers qu'elle peut exercer sur la collaboration entre les unités. Que cette révision mette l'accent sur les moyens d'encourager le décloisonnement des programmes et propose des incitations à l'échange de cours entre les unités.

## 7. La concertation

QUE l'Université Laval se penche sur le cas de domaines disciplinaires où les coûts d'encadrement sont prohibitifs, soit à cause d'un trop petit nombre d'étudiants, soit à cause de contraintes pédagogiques spécifiques à ces disciplines, comme en médecine dentaire et en formation musicale.

À la limite, compte tenu des coûts exigés par la formation de personnes dans ces disciplines et de l'existence de signes de saturation des besoins, il sera nécessaire de rechercher des solutions en concertation avec les autres établissements d'enseignement et avec le gouvernement. On devra éviter les dédoublements et trouver les modes de financement et de rattachement institutionnel appropriés à ces situations particulières.

16 Il s'agit de cas qui ont été portés à l'attention du comité à l'occasion de la consultation. Le comité tient ici à faire connaître sa position par rapport à des questions ou à des suggestions qui lui ont été soumises.

17 Nous constatons la proximité de certains de ces principes et critères avec ceux utilisés dans la cadre de l'Opération de restructuration administrative de la Faculté des sciences de l'éducation. Dans le cas de certaines définitions, nous utiliserons la formulation de cette faculté. Voir Faculté des sciences de l'éducation, Opération de restructuration, Bureau du décanat, version du 3 octobre 1994, pp. 21-30.

## LA PROCÉDURE DE CONSULTATION ET SUITES À DONNER

Le contenu de ce rapport doit être soumis intégralement à une consultation la plus large possible. Cette consultation constitue le premier de trois processus successifs : processus de consultation, processus de décision, processus d'implantation.

Après le dépôt du rapport au Conseil universitaire et au Conseil d'administration, le présent comité met un terme à ses travaux. La consultation subséquente sera confiée à un nouveau comité, formé de membres des deux conseils. Ce comité devra s'assurer que le rapport soit largement diffusé. Il aura aussi la tâche d'animer et de susciter des réactions. Les représentants des syndicats et des associations devraient notamment être invités à formuler des avis. Le nouveau comité devra faire la synthèse des réactions et faire un rapport avant la fin de l'été.

Il appartiendra alors à la direction de l'Université de formuler des propositions de restructuration aux deux conseils. Il faudra alors déterminer si une nouvelle consultation s'impose avant de soumettre des propositions finales au plus tard au mois de février 1996, pour implantation dans les plus brefs délais. Parmi ceux-ci, il faut tenir compte des modifications qui devront être apportées aux statuts de l'Université.

Le schéma suivant résume le calendrier proposé:

### A. processus de consultation, responsable, dates limites

1. Dépôt au Conseil universitaire, Comité signataire, février 1995
2. Diffusion auprès de la communauté universitaire, Nouveau comité, fin juin 1995
3. Synthèse des réactions, fin août 1995

### B. Processus de décision, rectorat, dates limites

1. Identification des choix
2. Dépôt au Conseil universitaire et au Conseil d'administration
3. Consultation (?)
4. Synthèse

## 5. Propositions finales Février 1996

### C. Implantation Rectorat

Si le scénario présenté ici est accepté, la constitution de la nouvelle structure demandera beaucoup de travail. Le comité pense qu'au plus tard en février 1996, au moins quatre groupes sectoriels de travail devraient être formés. Ils seraient chargés d'élaborer des plans d'implantation des propositions adoptées. Il faudra faire en sorte qu'une infrastructure administrative minimale soit en place dans chaque secteur au moment de l'entrée en fonction de la nouvelle équipe de direction de l'Université, en commençant par les vice-recteurs ou vice-rectrices de secteur. Il leur appartiendra par la suite de compléter l'organisation de leur nouveau vice-rectorat avec toutes les personnes concernées.

## CONCLUSION

Le comité est bien conscient de l'ampleur des bouleversements que son scénario de restructuration et ses recommandations risquent de provoquer. Il sait aussi que l'hypothèse qu'il a retenue ne fera pas l'unanimité. Aucun scénario, d'ailleurs, ne fera l'unanimité. Le comité en a écarté d'autres avant de faire son choix définitif.

Compte tenu de l'analyse du contexte, des constats et des objectifs, l'hypothèse du statu quo, plus ou moins amélioré, n'a pas été retenue; on le comprendra facilement. Nous avons aussi écarté l'idée quand même intéressante de regrouper des facultés en des ensembles facultaires plus importants. Malgré ses mérites, cette hypothèse heurte de front les petites facultés, elle manque de souplesse et surtout elle ne permet pas d'aller assez loin dans la voie de la décentralisation et de l'intégration des fonctions administratives et politiques.

Le comité a aussi considéré la stratégie de procéder par étapes avant d'en arriver à une structure sectorielle décentralisée. Nous avons rapidement convenu, comme nous l'indiquions plus haut dans la mise en garde, que la structure proposée ne survivrait pas à une hybridation, même temporaire, avec le statu quo.

Le comité a surtout voulu démontrer qu'une autre façon de penser la structure de l'Université est possible. Il a voulu placer la communauté universitaire face à un véritable choix. Les propositions soumises ici se veulent une invitation et un défi à la lucidité, à l'audace, à l'imagination et à la créativité.

16 janvier 1995

## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES

ARDOINO, Jacques, et Guy BERGER. D'une évaluation en miettes à une évaluation en actes. (France): Andsha-Matrice, 1989, p.144-159.

DERTOUZOS, M.L.; et al. Made in America -- Regaining the Production Edge. New York, Harper Perennial, 1989.

PETERSON, Marvin W., ed. ASHE Reader on Organization and Governance in Higher Education, third edition, Lexington, Mass., Ginn Press, 1986 (1973). p. 165-228.

Le Gouvernement des universités: Perspectives comparatives: Actes du colloque organisé par

l'Association Française de Science Politique sous la direction de Erhard Friedberg et Christine Musselin (Paris, 11et 12 avril 1991). Paris, ed. l'Harmattan, 1972. 351p., coll. "logiques politiques".

## ARTICLES

BALDRIDGE, J. Victor et al. "Alternative Models of Governance in Higher Education". In *Governing Academic Organizations*, éd. by McCutchan Publishing Corporation, Berkeley, California 1977, p.2-25.

BOOTH, Tom. "Fiscal, political pressures threaten academy on all fronts. Caut Bulletin ACPU, May 1994, p. 4.

CAUCHON, Paul. "L'Université Concordia voudrait se faire oublier". *Le Devoir*, 9 juin 1994, p. A3.

CHAUMEL, Jean-Louis. "L'université à rude école", *Le Devoir*, 11 juillet 1994, p. A-7.

CLICHE, Vincent. "L'enseignement universitaire victime de la recherche". *Le Soleil*, 12 octobre 1994, p. B-6.

DAWSON, Bradley L. "The Incredible Shrinking Institution". *National Association of College and University Business Officers*, vol. 25, no 1 (Jul.1991), p. 26-30.

GAMAGE, D.T. "Recent Reforms in Australian Higher Education with Particular Reference to Institutional Amalgamations". *Higher Education*, vol. 24, (1992), p. 77-91.

HARDY, Cynthia. "Configuration and Strategy Making in Universities". *Journal of Higher Education*, vol. 62, no 4 (summer 1991), p. 363-393.

JALBERT, Pierre. Entrevue avec le professeur Serge Belloncik de l'Institut Armand-Frappier: Discussion sur le financement de la recherche. Conférence de M. André FORTIER: Critique du développement universitaire au Québec. *Université*, vol. 3, no 4, (avril-mai 1994), p. 1-7.

LANGDON, J. Mark. "Quality First would mean no dentists trained in Alberta". *Caut Bulletin ACPU*, April 1994, p. 6.

LEMIEUX, Vincent. "La structuration du pouvoir dans les organisations universitaires". *Revue Politiques et Management Public*, vol. 12, no 2, juin 1994, p.135-149.

MCMILLEN, Liz and Julie L. NICKLIN. "In Tough Times, Some Colleges Find Conservative Management Pays Off". *The Chronicle of Higher Education*, June 3, 1992, p. A26-A29.

MIALL, David S. "Three steps to destroying Alberta's universities". *Tribune Libre*, May 1994, p. 14.

MITCHELL, Alanna, and Alberta BUREAU. "Alberta Moves to End University Tenure". *Globe and Mail*, October 21, 1994, p. 2.

NEUMANN, Ruth and Alan LINDSAY. "Research policy and the changing nature of Australia's universities". *Higher Education*, vol. 17, (1988), p. 307-321.

OLIVER, Nick. "Quality, Costs and Changing Strategies of Control in Universities in the UK". *Journal of Educational Administration*, vol. 31, no 1 (1993), p. 41-52.

O'REILLY, Brian. "What's Killing the Business School Deans of America?" *Fortune*, August 8, 1994, p. 64-68.

PRICHARD, J. Robert S. "Vision 2000: Definition, Differentiation, Distinction". *University of Toronto Magazine*, (autumn 1994), p. 8-17.

RASHFORD, Nicholas S. and David COGHLAN. "Effective Administration through Organizational Levels". *Journal of Educational Administration*, vol. 30, no 4 (1992), p. 63-72.

RAU, William and Paul J. BAKER. "The Organized Contradictions of Academe: Barriers Facing the Next Academic Revolution". *Teaching Sociology*, vol. 17, (April 1989), p. 161-175.

RUSCIO, Kenneth P. "Values and the Structure of Decisionmaking: Finding the connection in Higher Education", *Annual Meeting of the Association for the Study of Higher education*, San Antonio, Texas, (February 20-23), 1986, p. 2-29.

ROONEY HALL, Margarete. "The Decentralization of Development: Impact on Power, Priorities, Faculty Perceptions". *Teachers College Record*, vol. 93, no 3 (spring 1992), p. 569-583.

SEPPO, Hölttä and Kyösti PULLIAINEN. "Management Change In Finnish Universities". *Higher Education Management*, vol. 3, no 3, (November 1991), p. 310-322.

TEMPLE, Paul and Celia WHITCHURCH. "The New Entrepreneurship in British Higher Education". *Planning for Higher Education*, vol. 22, (spring 1994), p. 13-24.

TURENNE, Martine. "Le mal à l'université". *Le Devoir*, 9 juin 1994, p. A1-A8.

VALE, Norma. "Power Struggle". *University Manager*, vol. 2, no 2, (winter 1994), p. 15-18.

WINANS, Glen T. "Determinants of Budget Allocations to Academic Departments: A Case study". *Annual Meeting of the Association for the Study of Higher Education*, San Diego, California (February 14-17), 1987, p. 2-65.

## DOCUMENTS GÉNÉRAUX

BISSONNETTE, Lise, directrice Le Devoir. Conférence prononcée devant le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada: "La recherche et les études avancées en sciences humaines: Point de vue de l'utilisateur", 6 novembre 1994, Château Laurier, Ottawa.

Concordia University, Arthurs report. Integrity in Scholarship, April 1994.

Dalhousie University. Budget Advisory Committee, Third report to the President, May 28, 1993.

Fédération Étudiante Universitaire du Québec, Conseil national de premier cycle. Pour une formation de qualité dans les universités québécoises. Code: CNPC-026, avis no 9415, septembre 1994.

Groupe d'Étude indépendant sur la direction des universités. Autonomie universitaire et responsabilité publique des universités, rapport, janvier 1993.

Le Groupe Hay. Particularités de l'organisation universitaire au Québec. Rapport du groupe ministériel de travail sur la tâche du professeur d'université, novembre 1988.

MASSICOTTE, Guy, vice-président à la planification, Université du Québec. Cadre de Développement 1995-2000, septembre 1994.

Shapiro, Bernard J. and Harold T. Shapiro, McGill and Princeton University. Universities in Higher Education: Some Problems and Challenges in a Changing world, October 1994.

University of Alberta. Making Choices. Annual Report of the President 1990-91. Quality First, document, February 1994.

University of McMaster. Provost Advisory Group To Initiate Change: A Summary of the Final Report, October 1993.

## RÉFÉRENCES - UNIVERSITÉ LAVAL

Comité de révision de la procédure de nomination des doyens de faculté et des directeurs d'école et de département, rapport, avril 1994.

Direction générale des programmes de premier cycle. Étude de cheminement des étudiants de premier cycle inscrits à l'automne 1987, septembre 1994.

La Restructuration Budgétaire et Administrative, rapport, octobre 1993.

Plan de restructuration budgétaire et administrative Faculté des Sciences de l'Éducation. Le principe de bidimensionalité et son application en sciences de l'éducation. Bureau du décanat, 4 mars 1994. Projet de restructuration administrative. Bureau du décanat, 30 juin 1994.

Plan Directeur 1987-1990.

Plan Directeur, 1992-1997.

Projet Laval: L'organisation universitaire pour la suite du projet Laval, décembre 1982.

Projet Laval: La recherche et les études de 2e et 3e cycles, janvier 1982, 2e éd. revue et corrigée, février 1982.

Projet Laval: L'accès permanent à l'Université, avril 1981.

Rapport de la Commission d'Étude sur l'Avenir de l'Université Laval, septembre 1979.

Rapport du Comité d'étude sur l'organisation et la structure de la Faculté de médecine. Rapport Desautels, avril 1985

Rapport du Comité de développement et de planification de l'enseignement et de la recherche (rapport Roy) Un projet de réforme pour l'Université Laval, septembre 1968.

Rapport du Vice-recteur à l'enseignement et à la recherche au Conseil de l'Université. Critères pour la création, le maintien, la fusion ou la suppression des unités d'enseignement et de recherche, 20 avril 1979.