



PROJET DE RESTRUCTURATION FACULTAIRE

QUELQUES ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION

Il me fait plaisir de vous soumettre un premier document de réflexion en marge des débats concernant le projet de restructuration facultaire.

Clermont Dupuis

**Clermont Dupuis,
président**

Le 22 mai 1995

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
I Synthèse du Rapport	2
II Analyse détaillée du Rapport	4
1. Description générale de la problématique	4
2. Le mandat du Comité et la méthodologie employée	4
3. Analyse des constats	6
3.1 La grande diversité des situations facultaires	6
3.2 La multiplication des cloisons	6
3.3 Une structure administrative éclatée	7
3.4 Un climat organisationnel caractérisé par l'anomie	8
3.5 Une vision institutionnelle trop extensive	10
3.6 Des appellations trop contraignantes	11
4. Analyse des propositions de restructuration	11
4.1 La simplification et la réduction de l'administration centrale	12
4.2 La création de 4 secteurs et de 4 postes de vice-recteurs sectoriels	13
4.3 Les modifications du niveau facultaire	14
4.4 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	14
4.5 La souplesse des appellations	16
4.6 Nouvelle formule de représentation au Conseil universitaire	16
4.7 Refonte des départements	17
4.8 Climat de travail	18
4.9 La formule de financement	18
Conclusion	19
Notes bibliographiques	22

INTRODUCTION

À la suite du dépôt du rapport Bélanger en janvier 1995, le Comité exécutif du SPUL a pris connaissance de ce rapport. Le Conseil syndical a aussi été amené à donner ses premières réactions. Des membres du SPUL ont de plus été chargés de procéder à différentes analyses du rapport.

À la lumière de ces réflexions, il me fait plaisir de vous transmettre quelques réactions à la révision de la structure facultaire.

À la première partie de ce document, nous présentons une synthèse des principaux éléments du Rapport. La deuxième partie sera consacrée à l'analyse critique du Rapport Bélanger en suivant systématiquement les sections de ce Rapport et en présentant de façon résumée, les analyses et propositions du Rapport avec nos commentaires et questions.

En conclusion, quelques pistes de réflexion seront données.

d'une conception de l'Université comme étant un lieu de formation d'étudiants.

Après un bilan critique du cadre actuellement en place (diversité des situations facultaires, multiplication des cloisons, structure administrative éclatée, anomie généralisée, mission institutionnelle trop extensive et usage coûteux d'appellations telles les facultés et les écoles), le Comité suggère de mettre en place un nouveau cadre qui permettrait d'atteindre les objectifs suivants: 1) favoriser la synergie entre les composantes de l'Université, 2) augmenter la vitesse de réactions face aux besoins de la société et des étudiants, 3) augmenter la fonctionnalité des processus administratifs, 4) redéfinir les niveaux de responsabilité et l'imputabilité de chacun, 5) maintenir les structures qui assurent l'intégration de l'enseignement et de la recherche, 6) maintenir les fenêtres sur le monde extérieur et 7) augmenter la disponibilité des professeur/e/s en diminuant les tâches d'administration et de participation.

Ce nouveau cadre comprend quatre volets. Un premier consiste en la réduction de l'administration centrale, celle-ci se résumant dorénavant à trois postes: 1) le recteur et son bureau, 2) le secrétaire général et 3) le vice-recteur exécutif responsable des services et des ressources humaines, ce qui se transposera en la création de deux postes d'adjoint au vice-recteur exécutif.

Le deuxième volet comprend la création de quatre secteurs (Arts et Lettres, Sciences humaines, Sciences pures et appliquées,

Sciences de la santé), chacun d'eux étant sous la responsabilité d'un vice-recteur qui partagera, avec le vice-recteur exécutif, les responsabilités actuellement dévolues au vice-recteur aux services et au vice-recteur aux ressources humaines. Ces secteurs se verront aussi confier la majeure partie des autres responsabilités administratives centrales actuelles (études, recherche, etc.). Une partie du personnel en place leur sera transférée. Il en sera de même pour tout autre service qui sera "sectorisé". Pour superviser tout cela, chacun de ces secteurs est invité à se doter d'une commission administrative multifonctionnelle.

Le troisième volet traite des ajustements qui seront nécessaires au sein de chaque secteur. D'abord, quatre facultés devront disparaître: Arts, Lettres, Sciences et génie et Sciences sociales. Quant aux facultés qui conserveront encore cette appellation, elles n'auront guère plus de ressources que les départements. Il en sera ainsi pour les écoles. De plus, certains ajustements seront nécessaires afin d'assurer une plus grande autonomie des départements et la participation des étudiant/e/s.

Avec un tel cadre, le maintien d'organismes centraux telle la Faculté des études supérieures devient superflu. Le quatrième volet en traite et trace la voie à la mise sur pied d'organismes souples pour encadrer des activités intersectorielles. Seule la Commission des affaires étudiantes est épargnée car elle est "un lien unique et privilégié où s'expriment spécifiquement, à l'intérieur de l'administration universitaire, les préoccupations et les idées de

facultaire: création de deux petites facultés en 92, qui viennent ajouter au problème de gonflement des structures et de déséquilibre dans la représentation entre petites et grandes unités; dénonciation dans le Plan directeur 92-97 de la rigidité des structures et de la lourdeur administrative et prise de conscience de la détérioration rapide du financement universitaire; adoption en 93 d'un Plan de restructuration budgétaire et administrative pour faire face aux compressions budgétaires des trois années à venir, comprenant la réduction de 30 du nombre de professeurs-administrateurs et l'allègement de l'organisation en réduisant les niveaux d'autorité; travaux menés dans d'autres universités et critiques externes indiquant la nécessité de la réorganisation.

On peut remarquer au passage, qu'au cours de cette brève période, les décisions ayant pour effet d'alourdir les structures et les critiques sur la lourdeur administrative proviennent de la même équipe de direction.

Le Comité invite donc à l'autocritique et à l'innovation à partir de ces éléments contextuels en mettant de l'avant la philosophie suivante: "le renouvellement des structures doit s'appuyer d'abord et avant tout sur la capacité autocritique et sur les valeurs profondes des personnes et des groupes qui forment l'université" (p. 14).

Or, la méthodologie adoptée par le Comité, bien qu'elle ne soit pas toujours très précise,

semble avoir eu recours principalement aux témoignages de personnes occupant des postes de direction et ce, même si l'on affirme que les divers groupes constitutifs de l'Université ont été rencontrés. Ce biais ne sera pas sans influencer la lecture qui sera faite de la situation. La Direction de l'Université a-t-elle réellement fait son auto-critique? On a souvent l'impression que c'est la base qui a fait l'objet de critiques et que la base a été assez peu conviée à donner son point de vue sur la structure administrative. Le Comité se réclame aussi d'une démarche exploratoire "s'appuyant tantôt sur des faits, tantôt sur des 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" (p. 16).

Ces deux dernières remarques auraient donc dû mener le Comité à faire des nuances, des réserves dans ses constats et ses propositions. Or, tel ne semble pas toujours le cas comme nous le verrons dans la suite de nos commentaires. Il se dégage de ce document une impression qu'il reflète assez bien le point de vue de la haute direction de l'Université.

3. Analyse des constats

Ces constats sont le résultat de l'examen des données disponibles dans les fichiers de l'Université et de l'analyse des témoignages des informateurs-clés (N=51) et de directeurs de département (N=15). Ce diagnostic touchant, dit-on, à toutes les dimensions de

prennent qu'au sommet, ce qui entraîne un mode de fonctionnement très centralisé et hiérarchisé. La lourdeur administrative qui s'ensuit paralyse la capacité de réaction.

Cette analyse se défend très bien, surtout quand elle est faite par des gens de la haute direction. Le Comité aurait-il eu un autre son de cloche s'il avait interrogé les personnes occupées par les tâches d'enseignement, de recherche et d'encadrement des étudiants? La perspective aurait sans doute été différente. Selon les perceptions de très nombreux professeurs, l'organisation de l'Université repose sur un modèle industriel de nature bureaucratique, un modèle qui soutient une volonté de contrôle des activités par le sommet, qui fait une distinction entre les dirigeants et les exécutants, entre ceux qui décident et ceux qui produisent, entre ceux qui prennent les initiatives et décident des changements et ceux qui les appliquent. Ce modèle d'organisation industriel commande la centralisation, la décision par le sommet et gêne, paralyse toute décision qui viendrait de la base. Ce modèle s'est imprégné au cours du temps non seulement dans les structures et les modes de fonctionnement des gestionnaires mais aussi dans leur mentalité. Ce virage s'est fait de façon subtile mais il a aussi connu ses moments forts: on n'a qu'à penser à l'implantation du bicaméralisme, à la nouvelle procédure de nomination des doyens de faculté et directeurs de département. Ces deux événements marquent clairement la volonté de loger les décisions au sommet et de limiter les

incursions des gens de la base dans le processus de décision¹.

En ignorant cette dernière perspective, le Comité laisse l'impression finalement que c'est la léthargie à la base qui nourrit la centralisation. Aussi affirme-t-il qu'il faut rompre avec une bonne partie de nos habitudes, à commencer par celle qui consiste à toujours compter sur une autorité supérieure ou parallèle pour régler les problèmes (p. 33). Le moins que l'on puisse dire d'un tel discours, c'est qu'il est partiel, incomplet et biaisé! On pourrait facilement trouver sur le campus une foule de témoignages de professeurs démontrant comment la structure hiérarchique a bloqué leurs initiatives par décision d'une instance supérieure.

3.4 Un climat organisationnel caractérisé par l'anomie

Le constat du Comité à propos du climat organisationnel est sans doute le plus sombre du document. Ce climat se résume par un état de morosité, de cynisme, de défaitisme, en un mot, par une situation d'anomie qui se caractérise par une rupture de la solidarité.

¹ On rapporte dans Le Soleil du 14 avril 95 les propos de la présidente du SEUL lors d'une rencontre entre les secrétaires du département de génie chimique et le Vice-recteur adjoint aux ressources humaines: "L'adjoint au vice-recteur a dit aux secrétaires qu'elles étaient payées pour travailler et qu'elles n'avaient pas à se demander si le travail qui leur était confié était pour le compte de Pyrovac ou pour celui du département de génie chimique". "On vous demande de faire du travail, faites-le". Ce n'est là qu'un échantillon du type de mentalité que partagent plusieurs gestionnaires de notre Université.

il existe des indices clairs que les professeurs ne sont pas si apathiques qu'on veut bien le laisser croire, que plusieurs sont fort préoccupés par la qualité de la formation, de la recherche et de l'encadrement des étudiants.

Vision naïve des choses? Bien sûr que non. Mais entre les généralisations hâtives et dramatisées du Comité sur la faiblesse des taux de diplomation, la baisse du recrutement, le syndrome des salles vides et l'apathie généralisée, et la réalité, il y a probablement une bonne marge. Personne n'ignore par ailleurs l'existence de situations inacceptables. Mais comment se fait-il que l'on maintienne des départements sans poste de professeurs réguliers, des programmes sans diplômés, sans clientèle viable? Comment se fait-il que l'on maintienne des "programmes chétifs et médiocres"? (On parle de 60 programmes comptant moins de 10 étudiants, p. 27). Qui est imputable de ces décisions si, comme le répète le Comité, dans la structure centralisée actuelle, tout ne se décide qu'au sommet de l'organisation? L'explication de tous les malaises par l'apathie générale à la base de l'institution nous semble donc bien discutable.

Par ailleurs, l'absence de consensus sur la situation et le sens de la mission de l'Université nous semble une affirmation qui mériterait d'être nuancée. Par exemple, un sondage auprès des professeurs révélerait sans doute qu'une forte majorité d'entre eux adhèrent à l'objectif de "la plus grande accessibilité aux études pour le plus grand nombre", mais peut-

être pas à n'importe quelles conditions. Il y a des limites qu'on ne peut franchir sans menacer cet autre objectif, qu'ils partagent aussi, que constitue la qualité de la formation. De surcroît, le sondage nous apprendrait peut-être aussi que les professeurs partagent le sentiment que l'objectif de l'accessibilité plus grande constitue un leurre puisqu'au fond, ce qui est visé, c'est l'entrée de revenus suffisants pour laisser à la direction sa marge de manoeuvre dans la gestion et l'allocation des ressources. Ce genre de perceptions, qui sont probablement fort répandues, contribue à rompre les solidarités et affaiblir le sentiment d'urgence, tout comme d'autres incompréhensions sur les décisions venant d'en haut: comment les intervenants à la base peuvent-ils interpréter la décision du Conseil d'administration, au printemps 94, de hausser les salaires de la direction alors que l'on cherchait en même temps à mobiliser tout le monde autour des compressions à faire pour les trois années suivantes? Est-ce que les coupures de salaire proposées lors du dernier budget sont suffisantes pour prouver une bonne volonté?

Enfin, le Comité aurait pu exploiter une autre piste de réflexion qui est bien connue des spécialistes des organisations, à savoir que dans les organisations, ce sont les leaders qui sont en bonne partie responsables du climat qui y règne et que là où l'on produit le plus, où l'on est le plus satisfait, où l'on rencontre le moins d'écart par rapport aux objectifs, c'est

serait faire fi de la recherche, de la création et de la diffusion des connaissances par l'intermédiaire de différents canaux de communication. Il y a là des ajustements qui s'imposent. Sans eux, on pourra penser que la proposition principale invite à transformer l'Université Laval en une sorte de gros Cégep.

3.6 Des appellations trop contraignantes

Le Comité souligne que l'appellation de "faculté" repose surtout sur la coutume et la tradition et répond à un besoin de visibilité dans le milieu mais que le recours à cette appellation pour des petites unités crée un alourdissement administratif.

Il faut rappeler ici qu'une faculté (ou une école) n'est pas seulement une dénomination et une structure mais qu'elle est aussi dans bien des cas un lieu intégrateur (comme le souligne le Comité à la page 38), un mécanisme régulateur, un pôle autour duquel les gens s'identifient et développent une culture. Donc la disparition des appellations peut signifier des changements beaucoup plus profonds qu'une simple modification d'organigramme. C'est le cas aussi des fusions de département. Le problème qui se pose c'est celui de savoir comment opérer ces changements: par la volonté du sommet qui n'y voit qu'une signification cosmétique ou par la base qui lui accorde un sens beaucoup plus profond? Il est primordial de faire correspondre à la réalité vécue dans les unités les nouvelles structures qui seront proposées.

En somme, dit le Comité, les problèmes relevés dans les constats ne favorisent pas la concertation et la coordination et nuisent à la formation et à la détermination des choix stratégiques. Notre appréciation des choses est à l'effet que ces constats ne reposent pas toujours sur une lecture complète de la réalité et qu'il importe de rectifier le tir. De plus, il faut se demander si les propositions de restructuration que l'on avance sont réellement en mesure d'accroître tant la concertation que la coordination. Chose à signaler en passant, on n'indique pas clairement le sens que l'on donne au mot "concertation". Peut-être signifie-t-il davantage "embrigadement" qu'autre chose!

4. Analyse des propositions de restructuration

Les buts de cette restructuration sont d'accroître la qualité de la formation par l'enseignement et la recherche et d'utiliser plus efficacement les ressources disponibles (p. 31). Il sera important au terme de cette analyse de se demander si ces buts seront réellement atteints par ce qui est proposé.

Comme stratégie de changement, le Comité signale que le changement ne pourra se faire qu'en agissant à la fois aux trois niveaux suivants: la structure, le fonctionnement et les mentalités. Ce que le Comité propose vise-t-il ces trois dimensions essentielles?

Les objectifs de la restructuration

telle structure on peut présumer que les décisions majeures de secteur se prendront à ce niveau, c'est-à-dire au sommet de la pyramide. Par ailleurs, la haute direction qui comprend actuellement 9 postes (recteur, secrétaire, 5 vice-recteurs, 2 vice-recteurs adjoints) en comprendra autant. Donc on ne peut parler de simplification ou de réduction de l'administration centrale. Il ne s'agit que de simples changements d'appellations.

4.2 La création de quatre secteurs et de quatre postes de vice-recteurs sectoriels

Les quatre secteurs identifiés sont: Arts et lettres, Sciences humaines, Sciences pures et appliquées et Sciences de la santé. Chaque vice-recteur intègre des fonctions administratives réparties actuellement entre plusieurs vice-rectorats et chaque vice-recteur transige directement avec les unités de son secteur. Chaque secteur serait en principe autonome et pourrait se donner les services qui lui conviennent et une commission administrative multifonctionnelle.

Commentaires

- S'agit-il d'une réelle décentralisation ou plutôt d'une réorganisation latérale des responsabilités des vice-recteurs qui continuent toujours de faire partie du plus haut niveau de l'organisation?
- La proposition semble avoir pour effet de raccourcir la ligne hiérarchique car le

niveau administratif facultaire disparaît, ce qui a pour conséquence d'augmenter le contrôle par le sommet des unités à la base. Il s'agit en fait d'une déconcentration de l'organisation (une contraction en quelque sorte!) ce qui est très différent d'une décentralisation. Les secteurs deviendront des extensions de l'autorité centrale, des succursales de la haute direction (comme le sont par exemple les bureaux régionaux du Ministère de l'éducation par rapport au Ministère).

- La gestion des ressources, la direction d'ensemble, l'évaluation, la création, l'abolition des programmes qui relevaient des facultés seront relocalisées à un niveau plus élevé de la hiérarchie.
- Le personnel des vice-rectorats actuels passera au secteur et cela deviendra une nécessité car chaque secteur pourra créer les services dont il a besoin: ressources pédagogiques, formation continue, extension de l'enseignement, coopération internationale, etc. Peut-on penser que la création des secteurs conduira à un allègement des ressources de type "professionnel"? Probablement pas.
- En quoi la création de quatre commissions administratives multifonctionnelles mobilisera moins de personnes que deux des grandes commissions actuelles (recherche et études), puisque la

d'élaboration des politiques. La promotion des études supérieures deviendra une tâche du Recteur et on créera des "mécanismes" pour encadrer les activités intersectorielles, c'est-à-dire "des structures légères, souples et provisoires". On maintiendra la Commission des affaires étudiantes et la Direction générale de l'éducation continue jusqu'à ce qu'elle soit bien développée. Enfin, à la page 40, on présente un organigramme de la structure administrative intégrée et décentralisée.

Commentaires

- On justifie la nécessité d'abolir ces organismes centraux par "les exigences de la véritable décentralisation". N'y a-t-il pas ici abus de langage quand on sait que les responsabilités administratives de certains de ces organismes seront concentrés entre les mains des vice-recteurs sectoriels qui font toujours partie de l'équipe de direction de l'Université? Cette proposition donne plutôt l'impression que l'on fait remonter un cran plus haut dans la hiérarchie la gestion des 1er, 2e et 3e cycles avec la multiplication des personnels qui seront affectés à ces tâches dans les vice-rectorats.
 - On centralise aussi la tâche d'assurer la visibilité et la promotion des études supérieures.
 - On banalise le travail de ces organismes centraux en les remplaçant par des comités ad hoc, des structures provisoires, laissant
- aux membres de l'Exécutif le pouvoir stable, permanent, élargi sur toutes les questions administratives.
 - Quant aux grandes commissions, ces lieux de consultation et de concertation, on les remplace aussi par des comités ad hoc. Donc, sauf pour la Commission des affaires étudiantes, dont on dit qu'elle est "un lieu unique et privilégié où s'expriment [...] les préoccupations et les idées des étudiants" (p. 39) — on oublie de dire que les deux autres commissions étaient des lieux d'expression des préoccupations des professeurs — on dégarnit le sommet de la pyramide, des organismes de consultation, imitant par là les entreprises bureaucratiques qui n'ont pas à s'embarrasser de ces structures participatives!
 - On propose de créer des "mécanismes" d'encadrement des activités intersectorielles mais ce n'est là qu'une proposition purement hypothétique qui ne figure même pas dans l'organigramme et qui demeure plutôt vague.
 - On suggère de conserver l'organisme central que constitue la Direction générale de l'éducation continue qui demeure un secteur d'activités peu développées: c'est normal car dans une organisation centralisée, l'innovation et le dynamisme viennent d'en haut!

nouveau groupe, les administrateurs de secteur, dont on ne sait trop qui ils sont.

4.7 Refonte des départements

Le Comité propose que la refonte des départements se fasse après la mise en place des nouvelles structures recommandées dans son rapport et suggère que la refonte se fasse en s'inspirant de la démarche adoptée par la Faculté des sciences de l'éducation. Par la suite, le Comité se prononce sur le cas de certains départements évitant de commenter la situation en médecine où l'on retrouve 18 départements. Enfin, le Comité suggère une liste de principes et de critères qui pourraient servir à cette refonte.

Commentaires

- En laissant en plan la question de la refonte des départements, le Comité laisse du temps aux unités pour réfléchir à leur réorganisation. Toutefois, ce délai ne devrait pas laisser à penser aux unités que la modification des autres structures n'aura pas d'effet sur leur propre fonctionnement. En ce sens, il serait risqué de donner son aval à un projet de restructuration qui reste inachevé.
- La suggestion qui est faite de s'inspirer de la démarche de la Faculté des sciences de l'éducation devrait aussi être examinée avec un oeil critique. Si l'on veut fusionner des départements et les définir autour d'un

projet pédagogique axé sur les besoins de formation, il n'est pas sûr que l'on arrivera à ces résultats en copiant la démarche de la FSE où, dans le cas de l'une des deux nouvelles unités, on a fusionné d'abord trois départements à qui l'on demande maintenant d'imaginer ce "projet éducatif". Le prix à payer en terme de temps, d'énergie, de conflits potentiels, de brisure identitaire pour retrouver une cohérence après coup, peut s'avérer très élevé. La démarche que l'on donne en exemple ne porte pas en elle les garanties que l'on atteindra les objectifs de concertation et d'efficacité recherchés. Certains auteurs prétendent même que les difficultés de fonctionnement dans un groupe croissent proportionnellement au nombre de personnes qui en font partie et au nombre d'interactions qu'elles génèrent.⁵ Donc, ce n'est pas en augmentant inconsidérément le nombre de personnes par département, via des fusions aveugles qui poursuivent un seul but sans égard de la réalité vécue, que l'on va alléger et réduire les problèmes de fonctionnement à l'Université.

- Concernant les modifications qui sont suggérées pour certains départements par le Comité, il ne nous revient pas d'en commenter la pertinence. On peut toutefois s'étonner que le Comité ait jugé prématuré de dire quoi que ce soit au sujet de la Faculté de médecine qui compte pas moins de 18 départements avec 162 professeurs (sans compter les 125 postes de

Conclusion

La proposition du Comité manque parfois de précision et aurait avantage à être complétée à l'aide de précisions de la forme organisationnelle de chaque secteur et des responsabilités des départements. Ces précisions devraient s'inspirer d'une conception de l'Université qui tient compte du triptyque "conservation, création et transmission des connaissances". Si tel était le cas, nous aurions entre les mains un document plus stimulant. Il manquerait néanmoins deux autres pièces majeures: une refonte du Conseil universitaire qui respecte l'engagement du Recteur en date du 9 novembre 1992 et une procédure de nomination qui remette en place un mode électif.

En l'absence de ces correctifs et de ces deux dernières pièces, la restructuration proposée n'engendrera aucunement un renouveau à l'Université Laval. Au contraire, elle confirmera seulement la banalisation du rôle des professeurs et professeures au sein des instances décisionnelles et n'apportera aucun incitatif majeur visant à valoriser la relation privilégiée entre les professeur/e/s et les étudiant/e/s, la raison d'être de l'Université. Seuls en sortiront avantagés ceux-là même qui, depuis l'implantation du bicaméralisme, s'évertuent à transformer l'Université à leur avantage tout en neutralisant le dynamisme qui a marqué cette institution de 1971 à 1992.

Nous pouvons aussi douter que la réforme de structures proposée puisse répondre au questionnement auquel fait face l'Université Laval, comme l'ensemble des universités. On doute en particulier que la solution proposée permette d'éliminer la lourdeur administrative actuelle, que l'on parvienne à une gestion plus efficace et plus fonctionnelle sans qu'il y ait au préalable un débat sur les objectifs et les valeurs de l'institution. On se demande bien quelles seront les économies qui seront réalisées par cette restructuration et on s'étonne que le Comité n'ait pas tenté de chiffrer ces économies compte tenu que le problème majeur mentionné en filigrane dans le rapport en est un de crise financière.

Ces premières réactions laissent donc voir que ce Rapport est loin de susciter l'unanimité: on demeure sceptique sur les résultats de cette réforme et sur les économies qu'elle devrait générer. On n'est pas sûr que cette restructuration touche à tous les problèmes de l'Université, ni qu'elle pose toujours les bonnes questions. De plus, on questionne la validité de certains éléments des constats faits par ce rapport, en particulier sur l'apathie de la base.

par exemple, aux lourdeurs administratives du Service des finances et des autres instances qui grugent de notre temps).

6. Il faut aussi se poser la question de **l'évaluation des économies** qui sont escomptées d'une telle entreprise de changements. Au fond, le problème majeur à l'origine de tout ce branle-bas en est un de crise financière. La Direction de l'Université doit chiffrer les avantages financiers de cette réforme. On comprend mal que le Comité, et l'Administration qui l'a constitué, ait refusé de faire une telle évaluation du moins dans les grandes lignes.

7. Enfin, on devrait examiner de près les **répercussions que les fusions de départements** pourraient avoir sur les mandats, les activités, le personnel, les coûts, les étudiants, etc. Sur cet aspect de son mandat (item 3), on ne peut dire que le Comité a livré la marchandise. La fusion d'unités départementales, sans en examiner sérieusement les conséquences, pourrait ne conduire qu'à ajouter à la "cacophonie" organisationnelle, que l'on dénonce tant si elle n'est pas faite avec diligence.

NOTES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Voir Brunet, L. et al. "Style de gestion des directeurs et directrices d'école et efficacité organisationnelle en milieu scolaire", Revue des sciences de l'éducation, vol. XV, no 2, 1989, p. 219-230. Brunet, L., Le climat de travail dans l'organisation: définition, diagnostic et conséquences, Montréal, Agence d'Arc Inc., 1983 et Brunet, L. "Climat de travail et efficacité de l'école", in CRIRES/FECS, Pour favoriser la réussite scolaire. Réflexions et pratiques, Québec, CEQ/Éditions Saint-Martin, 1992, p. 204-219.
2. Commission d'étude sur les universités, L'organisation et la gestion à l'université. Livre deuxième, Gouvernement du Québec, 1979, p. 60. Ce document contient une annexe très intéressante sur les modèles de la gestion universitaire et les caractéristiques de cette organisation aux pages 93 à 110.
3. Magne, P.-J., La gestion de la qualité totale: une nouvelle approche de l'organisation de l'entreprise dans le contexte économique suisse, Fribourg, Éditions Universitaires Fribourg Suisse, 1990, p. 120
4. Lajoie, Andrée, Les structures administratives régionales. Déconcentration et décentralisation au Québec, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 1968.
5. Toulouse, G. et Julien Bok, "Principe de moindre difficulté et structures hiérarchiques", Revue française de sociologie, vol XIX, no 3, juillet-septembre, 1978, p. 391-406.
6. Fullan, M.G. et Stiegelbauer, S., The New Meaning of Educational Change, (2e éd.), Toronto, The Ontario Institute for Study of Education, 1991, p. XI.