

La nécessaire transformation de l'Université de Montréal

Mémoire soumis par la
Faculté de l'aménagement

Adopté par le Conseil de faculté du
14 avril 2016

Synthèse

Le Conseil de la Faculté de l'aménagement dit oui à une université transformée. Cette transformation doit s'articuler sur les éléments suivants :

- La transformation doit se faire pour renforcer les facultés, leur permettre de mieux remplir leur mission.
- L'Université doit se positionner dans le peloton de tête des grandes universités du monde, ce qui suppose que nous devons nous poser la question de la présence de l'anglais et des langues autres que le français dans nos murs.
- L'Université de Montréal doit revoir ses relations avec ses deux écoles affiliées, pour qu'elles soient véritablement affiliées, donc partenaires de l'Université de Montréal.
- L'Université de Montréal doit se donner un projet pédagogique pour mieux servir la société, qui traverse tous les programmes, projet qui ferait place à l'internationalisation, l'environnement et le développement durable, l'innovation et l'interdisciplinarité.
- Nous devons nous donner des axes prioritaires de recherche, définis sur la base des besoins de la société ; mais en même temps il nous faut favoriser la recherche qui peut se faire hors des axes prioritaires.
- Le modèle de financement des facultés doit être repensé, afin de refléter les coûts réels de la formation.
- Le maintien de services centraux, dotés de ressources conséquentes et d'experts, nous apparaît es-

sentiel, mais ces services doivent clairement se mettre au service des facultés.

- La Faculté n'est pas fermée à une réforme des facultés, mais pour la Faculté il n'y a pas de gains réels à nous retrouver dans une plus grande structure facultaire. Si nous voulons nous engager dans cette voie, il faut dépasser le périmètre de l'Université de Montréal, pour plutôt constituer des pôles disciplinaires ou thématiques capables de concurrencer les grandes universités de recherche, en associant à nos unités des unités d'autres universités.

1. Oui à une université renouvelée

La Faculté de l'aménagement ne peut qu'accueillir favorablement la volonté de renouvellement de l'Université de Montréal, dans le cadre de la démarche de transformation initiée par la direction.

Des changements s'imposent, tous en conviennent. La question est moins de savoir si nous devons transformer l'Université, que de nous interroger sur les changements à apporter pour nous permettre de mieux remplir notre mission, au bénéfice des étudiants, au bénéfice de la société. Là, le consensus est loin d'être évident. Et il pourrait être difficile à atteindre, surtout que la démarche mise en place ne s'inscrivait pas tout à fait dans les meilleures pratiques en matière de participation et de consultation. Nous pouvons tous convenir d'une certaine urgence à agir, mais une démarche à flux tendus n'est pas optimale, alors que nous devons nous assurer de la participation de tous, dans ce qui aurait pu, ce qui aurait dû, être un exercice de co-création. Les nouveaux délais sont davantage susceptibles de rendre possible des solutions innovatrices et, plus encore, audacieuses. Cela dit, l'absence de diagnostic partagé n'est pas de nature à nous amener à nous entendre sur les solutions à mettre en place pour que l'Université puisse être celle dont nous rêvons tous. De plus, tels qu'ils sont définis, les objectifs de la démarche visent avant tout à assurer le plein développement de l'Université de Montréal dans son ensemble. Nous nous privons d'une opportunité porteuse et mobilisatrice en manquant de reconnaître qu'un tel développement passe d'abord par le succès des projets des unités et Facultés.

L'ouverture manifestée nous permet néanmoins d'envisager des changements importants, susceptibles de nous aider à transformer notre université. Nous donnons dans les lignes qui suivent quelques éléments pour alimenter la réflexion collective sur la transformation de notre université, pour qu'elle puisse continuer de s'imposer comme une université d'excellence.

2. La meilleure université francophone ?

L'ambition, avec le projet de transformation, est de faire de l'Université de Montréal la meilleure université francophone au monde, et d'en améliorer le positionnement à l'échelle mondiale. Nous souhaitons tous que l'Université de Montréal se classe parmi les meilleures au monde ; et nous sommes prêts à travailler en ce sens, ici comme ailleurs à l'Université. Du point de vue de l'Université, les classements par programmes devraient être des références et des cibles tout aussi importantes. Car ce sont les programmes bien positionnés qui permettent à l'Université de bien se placer dans les classements internationaux. Déjà, plusieurs départements ou facultés se situent tout en haut des classements, contribuant ainsi à positionner favorablement l'Université de Montréal.

Mieux nous situer dans la francophonie nous apparaît essentiel. Mais pour l'instant nous ne pouvons prétendre être tout à fait une grande université multiculturelle francophone. Mais cette référence est peut-être insuffisante. Les universités francophones ne constituent pas un ensemble de référence adéquat, dans le contexte d'un système universitaire de plus en plus mondialisé. Nous ne pouvons

nous enfermer ainsi dans la francophonie, nous ne pouvons être une grande université si nous nous limitons ainsi à la francophonie. Le bon positionnement de l'Université de Montréal dans l'ensemble des grandes universités nous apparaît plus porteur, encore qu'il n'a pas toujours à voir avec la qualité, au plan de l'enseignement ou de la recherche. En effet, notre position ne dépend pas que de la qualité de notre établissement, mais également du mouvement de consolidations des universités, sous la pression notamment des classements internationaux. À moins de nous engager dans la voie d'un tel regroupement, il y a de fortes chances que notre position relative soit affectée, sans pour autant que cela signifie quoi que ce soit sur le plan de la qualité de notre Université, et de la possibilité de concurrencer les autres universités.

C'est notre capacité à attirer les meilleurs étudiants, de tous les pays, qui déterminera notre positionnement dans l'ensemble des grandes universités. Aussi, il nous faudra faire sauter le verrou de la langue, au moins pour certains programmes, pour certaines activités. Il y a là une réflexion à engager très rapidement, pour nous ouvrir à la langue anglaise. La pauvreté de nos rapports aux milieux anglophones d'enseignement et de recherche a de quoi inquiéter. Pour le monde anglophone, nous n'existons pas, ou si peu. Il faut aussi nous ouvrir à d'autres langues pour améliorer notre position dans l'univers des universités du monde, l'espagnol et le portugais (le brésilien), les deux autres grandes langues de l'Amérique, ou encore le mandarin.

L'Université de Montréal est une université généraliste, à large spectre, qui couvre tous les champs de la connaissance. Ou presque : il manque à l'Université de Montréal

l'ingénierie et l'administration, qui sont sous la responsabilité de ses deux écoles affiliées, qui sont davantage des universités indépendantes que de véritables composantes de notre université. Dans les classements internationaux, cet arrangement ne pose pas nécessairement problème. Mais pour les facultés de l'Université de Montréal, cette situation est loin d'être optimale ; elle ne l'est pas en particulier pour l'atteinte de l'objectif d'ouverture disciplinaire. Pour notre Faculté, la situation actuelle n'est pas sans conséquence, alors que nous avons intérêt à travailler et avec Polytechnique et avec HEC, en plus d'autres facultés de l'Université (Arts et Sciences ; Santé publique...). Nous avons réussi à développer des programmes avec l'une et l'autre des deux écoles affiliées, mais souvent avec difficultés, tant au moment de la création que pour les opérations, puisque nos modèles organisationnels sont fortement différenciés. Nous y gagnerions tous, l'Université de Montréal et les deux écoles affiliées, si nous parvenions à fonctionner comme un seul établissement, plutôt que comme trois établissements, concurrents davantage que partenaires.

3. Les étudiants : notre raison d'être

L'expérience et la réussite des étudiants doivent être améliorés. Comment? Il existe, à cette question, de multiples réponses possibles. La transformation de notre université doit soutenir les facultés. De nombreux freins aux initiatives, notamment les initiatives pédagogiques, doivent être levés.

La formation des professionnels dans les disciplines de l'aménagement doit être notre priorité, à la Faculté de

l'aménagement. Il faut veiller à la préserver, à la développer, notamment à travers les recrutements de nouveaux enseignants et à travers les échanges avec le monde professionnel, d'ici et d'ailleurs. Nous nous devons de poursuivre le développement de nos programmes professionnels, en lien avec les évolutions disciplinaires et sociétales. C'est sur cette base que nous pourrions travailler à renouveler nos enseignements, à revoir notre pédagogie pour l'adapter aux besoins des clientèles étudiantes, dont les attentes, les réalités et les compétences sont forcément différentes de celles des clientèles étudiantes de la deuxième moitié du XX^e siècle.

L'approche projet, qui est au cœur de la pédagogie à la Faculté de l'aménagement, doit demeurer. Elle impose ses exigences en termes de ressources humaines et financières ; nous y reviendrons. Elle impose également ses conditions sur la construction de nos programmes, le rythme des apprentissages, et la façon d'organiser les cours. Néanmoins, il nous faudra sans aucun doute repenser notre offre de cours, la diversifier ; par exemple par une plus grande offre de cours du soir, ou de sessions intensives, en favorisant l'enseignement à distance ou l'enseignement hors-les-murs, en lien avec les besoins de formation professionnelle.

La qualité des environnements d'apprentissage est tout aussi déterminante pour améliorer l'expérience étudiante et assurer la réussite de nos étudiants. Il y a encore beaucoup à faire, notamment sur le plan des environnements numériques, qui offrent un grand potentiel pour renouveler la pédagogie, et qui sont encore sous-développés dans notre Université.

Il faut toutefois aller plus loin. La réflexion sur l'actualisation du projet pédagogique institutionnel doit s'engager au moins sur deux axes prioritaires.

Premier axe : l'Université doit s'interroger sur la possibilité de se donner un projet pédagogique qui traverserait tous ses programmes. Ce projet pourrait se décliner différemment selon les domaines, tout en permettant d'assurer une cohésion à l'ensemble. L'environnement (et le développement durable) et l'internationalisation pourraient constituer la base de notre réflexion pour penser notre projet pédagogique. Ces deux dimensions pourraient en quelque sorte constituer la signature de l'Université, et traduire la volonté de notre établissement de former des spécialistes dans différents domaines, mais également des citoyens responsables.

L'innovation doit également être au cœur du projet pédagogique de l'Université de Montréal. Il faut trouver des moyens de la favoriser. L'Université doit être innovante, et provoquer la réflexion, sur différents objets, et l'hybridation, entre les disciplines. Il faut faire de l'Université un lieu de créativité, où se développent de nouvelles façons d'enseigner et d'apprendre. Innovations au plan des méthodes pédagogiques, donc, mais également en termes d'objets d'études. L'approche projet, que nous avons développée à la Faculté, constitue un espace de renouvellement de l'innovation, dont pourraient profiter d'autres unités de l'Université.

Second axe : l'interdisciplinarité, à laquelle le guide de réflexion proposé par la direction de l'Université fait écho, mais dont les classements internationaux parlent, étrange-

ment, assez peu. L'interdisciplinarité peut signifier beaucoup de choses ; l'expression est loin d'être univoque. Une chose est sûre : il en faut davantage, mais il faut surtout que l'ouverture disciplinaire à laquelle nous aspirons adopte différentes formes, adaptées aux besoins de formation propres à chaque discipline. Il n'y a pas un modèle unique pour la mettre en œuvre. Notamment dans le cas des programmes de formation professionnelle, où l'ouverture est en partie déterminée par les exigences des organismes d'agrément. Aussi, il nous faudra nous interroger sur nos pratiques à cet égard. L'Université de Montréal doit ménager des points de rencontre, favoriser le dialogue entre les disciplines, mettre en place des structures de collaboration, entre les facultés, mais aussi avec les deux écoles affiliées ; elle doit par exemple offrir des incitatifs pour développer des programmes davantage ouverts, notamment en revoquant la formule de financement laquelle, pour l'instant, induit davantage une fermeture qu'une ouverture disciplinaire. L'approche projet est sans aucun doute un des moyens pédagogiques les plus efficaces pour construire l'interdisciplinarité.

La Faculté de l'aménagement constitue une échelle bien adaptée pour développer l'interdisciplinarité, mais cette dernière ne peut se faire uniquement dans le cadre de la Faculté ; la Faculté doit pouvoir développer de nouveaux programmes, avec d'autres facultés, et les deux écoles affiliées. Elle s'est d'ailleurs déjà engagée dans la mise en place de programmes de formation à l'interface de plusieurs champs du savoir, souvent avec difficultés. Nous sommes prêts à continuer dans cette voie. Mais les ressources dont nous disposons ne sont pas suffisantes pour nous permettre de le faire comme nous le voudrions. Tester de nouvelles

formations impose de prendre des risques, ce qui est difficile, voir impossible dans le cadre actuel, sans appui de la direction de l'Université.

4. La recherche : mieux se connaître pour se faire mieux reconnaître

L'Université de Montréal doit prioriser le développement de la recherche. Pour notre Faculté, cela doit se faire en gardant en tête l'importance de la formation professionnelle. Il y a là un équilibre à définir, et à maintenir, entre formation et recherche.

L'Université de Montréal se définit comme une grande université de recherche, mais les actions ne sont pas toujours en phase avec les intentions ; c'est notamment le cas du soutien apporté par la DGTIC aux groupes de recherche, qui apparaît nettement insuffisant, ou encore du soutien institutionnel au développement des unités de recherche. L'Université doit faire de l'appui aux groupes de recherche établis une priorité, tout en offrant un support ciblé aux groupes en émergence pour en accélérer l'installation. Elle doit également appuyer plus clairement les nouveaux chercheurs, en leur donnant des moyens pour lancer leurs programmes de recherche.

L'Université de Montréal doit se donner rapidement une stratégie de la recherche ; cette stratégie pourrait s'appuyer sur l'identification d'axes prioritaires de recherche, qui s'inscrivent dans une logique transdisciplinaire. Les grands organismes subventionnaires l'imposent. Ces axes pourraient être définis autour des grands enjeux de la société,

afin d'amener des chercheurs de différentes disciplines à travailler ensemble. L'identification d'axes transversaux n'est pas une opération simple. Elle doit s'appuyer sur une large réflexion de la communauté universitaire, afin de bien coller aux besoins de la société et, aussi, aux expertises en place. Il ne faut pas oublier que l'Université a déjà défini quelques axes transversaux, et mis en place des structures pour les porter : le CERIUM, l'Institut EDDEC, pour n'en donner que deux exemples. Une approche pragmatique voudrait que l'on tente d'abord de faire vivre ces structures, en leur donnant le financement qui leur permettra de mobiliser les enseignants et les chercheurs, de même que les étudiants, et de donner les résultats que nous en attendons, aux plans de la recherche et de la formation.

Même si la recherche intersectorielle dans des domaines prioritaires représente une avenue d'avenir pour la dynamisation et le financement de la recherche, il ne faut pas pour autant négliger la recherche qui pourrait, et doit se faire hors axes prioritaires, tout comme la recherche disciplinaire qui est fondatrice et essentielle à l'interdisciplinarité.

L'inventaire des forces vives en recherche dans les différentes unités de l'Université de Montréal, ainsi que la reconnaissance et le rayonnement de ces dernières, nous semble également importants. Il y a lieu de mettre davantage en valeur les professeurs-chercheurs, les groupes et leurs activités, à travers des distinctions et des communications ciblées. Il nous faut travailler à améliorer la visibilité de la recherche menée dans les unités de l'Université. Asseoir notre crédibilité par l'obtention de prix et distinctions peut jouer un rôle déterminant dans le financement de la

recherche. Donner un visage à la recherche peut permettre d'établir des liens plus perméables, et plus pérennes, avec la société civile et les décideurs pour, d'une certaine manière, sortir la recherche et l'Université de Montréal de sa tour d'ivoire.

Par ailleurs, si la situation géographique de l'Université de Montréal en fait un lieu plutôt isolé et peut contribuer à alimenter cette étiquette, il nous semble d'autant plus important d'assurer notre présence dans la ville et, au-delà, à travers les plateformes numériques. Se démarquer positivement à travers la richesse des initiatives de recherche que nous menons est non seulement nécessaire pour attirer la relève, mais également pour repérer les ressources et expertises de proximité à l'interne. Le Bureau des communications et des relations publiques de l'Université de Montréal travaille essentiellement pour l'institution comme ensemble. Aujourd'hui, si les professeurs et groupes sont sollicités, c'est surtout pour répondre à un projet de communication universitaire. Pour permettre aux unités et aux facultés de réaliser leurs projets de communication selon leurs besoins et priorités, tout en considérant les stratégies de l'Université comme un tout, la formation d'une équipe volante de création de contenus vidéo et autres médias pourrait être envisagée. Cette approche croiserait une stratégie globale à une stratégie beaucoup plus locale et fine dans les manières de se représenter. Elle serait susceptible de générer un impact plus prompt et soutenu pour les groupes de recherche, dont pour le recrutement d'étudiants-chercheurs de haut niveau, tout comme pour l'ensemble de notre communauté universitaire.

5. Une organisation à repenser

Le fonctionnement de notre université est loin d'être idéal. La transformation, sur ce plan, concerne trois axes principaux.

Premier axe : le financement. Le modèle de financement interne est mal adapté à la réalité et aux besoins des facultés. Ce modèle reproduit celui du gouvernement du Québec, avec toutes ses imperfections : le financement accordé ne correspond pas vraiment aux coûts réels de la formation. Ce faisant, des facultés comme la nôtre sont fortement pénalisées : les ressources dont nous disposons sont insuffisantes pour nous permettre d'opérer correctement, dans le cadre pédagogique qui doit être le nôtre. Le modèle de financement doit donc être revu pour que notre faculté, et d'autres, cessent d'être constamment au bord du précipice.

De plus, les modes de financement doivent être transformés, pour favoriser de nouvelles formes pédagogiques. Pour l'instant, le modèle de financement a plutôt tendance à les décourager, voire à les interdire.

Deuxième axe : les services centraux. Afin d'assurer une cohérence sur l'ensemble de l'Université, les services centraux sont essentiels. Nous ne privilégions pas la décentralisation de tous les services centraux vers les facultés, notamment en ce qui a trait à la recherche, les TIC, l'international ou la philanthropie ; nous avons tout à gagner de pouvoir compter sur des services centraux dotés de moyens conséquents et de véritables experts. C'est déjà le cas du BRDV, qui nous rend des services de grande qualité que nous ne pourrions nous offrir si nous avions à les finan-

cer ; c'est aussi le cas du service des admissions, qui réussit à bien s'adapter aux réalités facultaires tout en conservant une cohérence d'ensemble. Mais ce n'est pas le cas de tous les services.

L'Université est essentiellement construite sur la base d'une structure matricielle ; il faut assumer ce choix et permettre aux facultés et aux services centraux de fonctionner de manière optimale. Il faut décentraliser vers les facultés (et les départements) ce qui appartient aux disciplines, et leur donner les moyens de développer les programmes d'enseignement et la recherche. Mais il y a lieu de revoir le partage des responsabilités entre le central et les facultés, afin d'éliminer les doublons ou les redondances et de faciliter le partage de solutions transversales. C'est par exemple le cas des finances et des ressources humaines, où les processus actuels sont loin d'être optimaux. Sur ce plan, nous sommes parfois confrontés à de formidables machines à fabriquer des pertes de temps. Les services centraux doivent se mettre au service de l'Université, des facultés ; pour l'instant, c'est souvent l'inverse que l'on observe. Les structures ne doivent pas déterminer nos façons de travailler ; c'est l'inverse qui doit se faire.

Troisième axe : les facultés. La disparité entre les facultés ne nous pose pas de problèmes existentiels. Les trois écoles de la Faculté de l'aménagement ne voient pas, dans le contexte actuel, de réel intérêt à se retrouver dans un plus grand ensemble facultaire. Les petites facultés manquent souvent de moyens, mais il faut aussi reconnaître qu'elles présentent de grands avantages, notamment sur le plan de la réussite des étudiants et de leur souplesse ou agilité. Les grandes facultés disposent certes de moyens plus impor-

tants que les petites facultés ; mais l'absence de moyens des facultés de petite taille peut être compensée en grande partie par la mutualisation qu'autorisent les services centraux. Ce ne sont pas tant les moyens dont disposent les grandes facultés qui gênent, que leur poids – démesuré – dans les processus décisionnels liés à l'offre de programmes ou au financement interne de recherche.

L'échelle actuelle de la Faculté convient assez pour le développement de nos disciplines. Pour la Faculté, il y a un intérêt à se maintenir dans sa forme actuelle, mais en renforçant les liens entre les écoles. L'interdisciplinarité existe déjà dans plusieurs de nos programmes; il faut éviter de démanteler la Faculté, pour faire autrement ce que nous réussissons à faire. Cela dit, nous ne sommes pas opposés à une réforme des structures facultaires. Mais la transformation ne doit pas toucher que les petites facultés. La réflexion doit toucher l'ensemble. Toute réforme devra toutefois s'appuyer sur une solide analyse des avantages et des inconvénients, car les conséquences pourraient être désastreuses, surtout à court et moyen termes. De plus, cette réforme doit préserver les écoles et les départements, en leur donnant les moyens d'assurer pleinement le développement des disciplines.

Si l'Université de Montréal décidait de s'engager dans une reconfiguration de ses facultés, elle devrait le faire en dépassant le périmètre actuel de l'Université, pour intégrer, dans sa réflexion, l'ensemble des établissements universitaires de la région de Montréal. Il nous faut faire fi des murs de l'Université de Montréal, pour constituer des pôles d'envergure, disciplinaires ou thématiques, capables de concurrencer, dans leurs domaines, les meilleures universi-

tés du monde. Pour les faire entrer dans les faits, il faudrait établir des liens formels avec d'autres établissements, possiblement dans le cadre d'ententes de collaboration du type d'instituts fédératifs. Il y aurait peut-être lieu d'intégrer à l'Université de Montréal certaines unités des autres établissements. Car ce sont des mécanismes que mettent en place les universités qui nous concurrencent. À différents niveaux, une des questions qui devrait être au cœur de la transformation est : comment mieux travailler ensemble ?

Dernier élément : l'Université de Montréal est l'un des meilleurs employeurs au Québec : les conditions de travail sont bonnes, très bonnes même ; et la mission demeure emballante pour tous ceux qui y travaillent. Il nous faut nous en réjouir. Mais dans notre réflexion collective nous devons nous préoccuper des employés, surtout ceux que l'on regroupe dans la catégorie des employés de soutien, qui contribuent à la mission de l'Université. Il faut leur donner les moyens de jouer leur rôle. La démarche a généré du stress, pas toujours créatif. Il faut donc que nous nous préoccupions davantage de la gestion du changement, si nous voulons que l'opération réussisse.

6. Les suites

Le message implicite de l'opération transformation a été perçu, par plusieurs, que l'Université de Montréal était une grande université, mais que nous pouvions mieux faire. Soit. Mais il faut comprendre qu'une grande partie de nos difficultés, notamment notre peut-être inéluctable glissement dans les classements, n'est que la résultante d'un problème de financement des universités du Québec, et plus particulièrement de l'Université de Montréal. La comparaison de notre établissement avec d'autres établissements (comparables) en témoigne abondamment. C'est donc dire que la transformation de notre université ne pourra donner les résultats attendus si notre handicap financier n'est pas levé.

Toutefois, les problèmes financiers ne doivent pas nous interdire d'entreprendre une transformation de l'Université. Mais cette transformation doit s'attaquer aux véritables causes des difficultés que nous connaissons, plutôt qu'aux seuls symptômes.