



Faculté de droit
Université de Montréal

**Observations de la Faculté de droit dans le cadre des
consultations sur la transformation institutionnelle de
l'Université de Montréal**

Avril 2016

Introduction.....3

I - Observations quant au processus de réflexion sur la transformation institutionnelle de l'Université de Montréal.....6

II - Quelques pistes de réflexion sur la transformation institutionnelle de l'Université de Montréal.....9

Conclusion.....14

Introduction

When the question of the reform of the Universities of Oxford and Cambridge was referred to Royal Commissions in 1849, a central theme of the ensuing great debate was whether or not to follow what was seen as the German model of a professors' university. Should university professors, following the German model, 'devote themselves to the pursuit of special departments of knowledge, and acquire high eminence in learning'? Or was the purpose of the university to perfect the whole person of the student? In the end, a characteristic compromise was found, a compromise which haunts universities to the present day. University professors would aim to optimise both learning and teaching.¹

§1. Ce mémoire vise à préciser certains paramètres qui inspireront la position formelle de la Faculté de droit lors des discussions à venir à propos de la transformation institutionnelle de l'Université de Montréal. Il reprend, pour l'essentiel, les idées principales exprimées lors d'une assemblée des professeurs et d'une autre du personnel non enseignant de la Faculté de droit, qui ont été tenues à la fin février 2016. Il a été rédigé par les membres de l'exécutif facultaire, assisté d'un comité de suivi composé de sept professeurs. Il va de soi que les professeurs de la Faculté demeurent entièrement libres de s'exprimer comme ils l'entendent, à titre individuel, au sein de toutes les instances universitaires compétentes.

§2. La Faculté de droit affirme dans ce mémoire sa volonté de continuer à exercer son leadership dans la société et au sein de l'Université de Montréal, leadership qui ne peut s'épanouir que si elle conserve une autonomie tangible. Elle confirme du même souffle son intention d'agir de manière constructive dans le cadre des discussions relatives à la transformation de l'Université de Montréal, ce qui l'incitera à proposer des pistes de réflexion quant à des projets concrets, raisonnablement réalisables et visant à harnacher de manière collégiale les forces vives de l'Université de Montréal. Une transformation qui favoriserait une plus grande collaboration entre professeurs et étudiants de diverses disciplines, dans le respect de celles-ci et de la singularité des cultures académiques des unités qui les portent, ne peut qu'être bénéfique.

§3. La Faculté de droit est l'une des facultés fondatrices de l'Université de Montréal. Elle a formé des milliers de juristes qui, ayant œuvré dans toutes les sphères de la société, ont participé à son développement. Depuis 1878, elle a également très fortement contribué à la formation de leaders dont l'action, qui a largement débordé le droit, a façonné les institutions québécoises, canadiennes et internationales. Il suffira de dire que l'on compte parmi ses diplômés et professeurs, des gouverneurs généraux, des premiers ministres, le premier président de l'Assemblée de la Société des Nations, la première procureure en chef du Tribunal pénal international sur l'ex-Yougoslavie et le Rwanda et Haute Commissaire aux droits de l'homme de l'ONU et le premier président du Tribunal pénal international. Plusieurs de ceux et celles qui y ont étudié ou professé ont exercé une influence considérable sur le fonctionnement et l'évolution de la société. Pensons, parmi les plus connus, à des intellectuels publics comme Édouard Montpetit, Pierre Elliott Trudeau ou Jacques-Yvan Morin, mais aussi à d'autres comme Victor Morin, dont le nom a moins de résonance aujourd'hui bien qu'il soit depuis longtemps intégré au fonctionnement quotidien de nombreuses organisations - le fameux « Code Morin » des assemblées délibérantes. Enfin, de nombreux diplômés se sont épanouis hors du

¹ P. Allott, *The Health of Nations: Society and Law Beyond the State*, Cambridge, Cambridge University Press, 2002, p. 15-16.

domaine juridique – dans le domaine des affaires, en littérature, en journalisme, dans l'industrie du divertissement - tout en contribuant aussi au rayonnement de la Faculté et de l'Université de Montréal.

§4. En raison de l'ubiquité et du caractère fédérateur de son objet d'étude, la Faculté de droit a agi, à l'instar d'autres grandes facultés de droit nord-américaines, comme "centre dynamique de la pensée sociale et politique"², ceci tant au sein de l'université que dans la communauté juridique ou la société dans un sens plus large. Elle entend poursuivre dans cette voie et compte sur l'appui actif de l'Université de Montréal pour développer son plein potentiel et rayonner dans toutes les aires culturelles auxquelles elle est rattachée. Dans cette mesure, et il importe de le souligner, la Faculté de droit n'est pas qu'une « unité » de l'Université de Montréal : elle est une véritable institution sociale reconnue comme telle par les décideurs québécois et canadiens, dont l'action a été structurante dans une perspective historique longue.

§5. Les aires culturelles principales où se déploie la Faculté recoupent avant tout deux traditions et langues juridiques. En effet, l'ancrage de la Faculté dans le Québec de droit mixte et le Canada bijuridique fait en sorte qu'elle puise aux deux grandes traditions juridiques occidentales que sont le droit civil et la common law. Cet ancrage explique aussi que les langues principalement associées à ces traditions, le français pour le droit civil et l'anglais pour la common law, y interagissent dans un dialogue fécond dans le contexte francophone de la Faculté.

§6. En même temps, la Faculté de droit assume une responsabilité particulière au Canada et dans les Amériques quant à la promotion autant de la tradition de droit civil, qui distingue le droit du Québec de celui du reste de l'Amérique anglophone, que du français comme langue juridique majeure. Elle s'y acquitte depuis sa fondation et continue de le faire, notamment en attirant à Montréal des étudiants de toutes les aires linguistiques qu'elle socialise à la pensée civiliste et au droit en français.

§7. Le double ancrage juridique et linguistique de la Faculté constitue un avantage important pour elle, dont peu de ses concurrentes peuvent se targuer. La Faculté doit être en mesure d'en maximiser les retombées positives. Elle le fait depuis longtemps, notamment à l'international, où elle est présente autant dans les États de droit civil que dans ceux de common law, autant en français qu'en anglais, et maintenant dans des langues telles que le mandarin, l'espagnol ou le portugais. Diversité juridique et diversité linguistique font donc partie de son ADN. Ce n'est du reste pas un hasard si sa *Revue juridique Thémis de l'Université de Montréal* a récemment été classée troisième au monde dans la catégorie des revues juridiques non anglophones et première dans la catégorie des revues juridiques canadiennes francophones, avec une note de 100 %, par la Washington and Lee University School of Law.

§8. La Faculté est en ce sens un lieu d'arrimage et de convergence de mondes différents. À bien des égards, les travaux qui s'y font médient des référents culturels émanant de différentes traditions juridiques et aires linguistiques pour développer une pensée originale, qui n'a que peu d'équivalents. Lorsque des professeurs de la Faculté, quelle que soit la langue dans laquelle ils diffusent leurs travaux ou enseignent, médient ces référents multiples, ils promeuvent ce qu'il faut bien appeler un « modèle juridique québécois ». Du coup, ils participent au rayonnement de ce que l'on a pu appeler l'« École de Montréal », courant de pensée ayant eu, et ayant toujours, un impact dans le développement de la pensée juridique au pays et à l'international et dont la Faculté de droit constitue le pivot. Peu de facultés de droit peuvent en dire autant. On peut soutenir, dans cette optique, que l'Université de Montréal elle-même aurait intérêt à se positionner comme lieu d'arrimage et de convergence de mondes différents, ce type de convergence étant, du moins dans les sciences humaines et sociales, une caractéristique distincte de notre institution.

² C. TAYLOR, *Grandeurs et misères de la modernité*, Montréal, Bellarmin, 1992, p. 142.

§9. La Faculté est aussi profondément montréalaise. Depuis sa fondation, elle a reflété les évolutions démographiques de sa ville, étant marquée par un pluralisme culturel et linguistique qui n'a fait que s'accroître avec le temps. Elle a toujours accueilli d'importants contingents d'étudiants anglophones, notamment de la communauté juive, et son visage actuel témoigne, et de plus en plus, de la diversité que l'on trouve dans notre ville cosmopolite. Elle s'est ainsi constituée, et depuis longtemps, en creuset d'intégration au Québec francophone pour un grand nombre d'étudiants québécois anglophones ou allophones. Elle s'enorgueillit de ce rôle historique important, plusieurs de ces juristes formés chez elles ayant par la suite puissamment contribué au progrès de la société québécoise, et ce, en français.

§10. La Faculté de droit concilie aisément ses vocations professionnelle et universitaire. Une très forte majorité de ses diplômés de premier cycle rejoignent un ordre professionnel juridique; son projet de formation doit en tenir compte, tout en anticipant les évolutions du marché des services juridiques et en prenant acte de la grande variété des profils de carrière – en droit ou hors du droit – que ses diplômés sont susceptibles de choisir. Le développement de l'esprit critique représente ainsi un volet majeur de ce projet de formation, lequel est irrigué par une philosophie humaniste du droit et une activité de recherche aussi innovante qu'intense. Sur ce plan, la Faculté de droit a été l'une des premières au Canada, au début des années 1960, à prendre le virage de la recherche fondamentale en droit. Elle continue d'être un leader en ce sens, réfléchissant autant sur le rôle et les usages du droit dans les changements sociaux, économiques et politiques qu'à l'intégration des technologies de l'information et aux impacts de l'intelligence artificielle sur le droit et les pratiques de régulation. Le pluralisme intellectuel, en enseignement et en recherche, est une valeur que la Faculté chérit et promeut.

§11. L'enseignement du droit au Québec s'inscrit clairement dans la tradition nord-américaine, où le droit constitue une formation à la fois professionnelle et universitaire, où les étudiants sont triés sur le volet et où la théorie est nécessairement mise à l'épreuve des faits et de l'expérience par le truchement de multiples activités cliniques. La Faculté de droit valorise ce modèle. Elle a récemment entrepris une réflexion en profondeur sur une réforme de son projet de formation et de ses programmes, dans le cadre de laquelle elle entend actualiser ce modèle en fonction de ce que seront et feront les juristes du prochain siècle, tenant pour acquis le rôle central du droit dans nos sociétés démocratiques, rôle absolument irréductible au politique ou à l'économique.

§12. Notre modèle fait en sorte qu'une véritable communauté se crée du fait de la proximité des professeurs et des étudiants et de l'accessibilité des premiers dans un contexte où, même dans des cours magistraux, une large place est faite au dialogue. Cet esprit de communauté explique que, selon leurs propres dires, nos diplômés tendent à s'identifier davantage à la Faculté de droit qu'à l'Université de Montréal au sens large. L'appartenance à l'une n'exclut certes pas l'appartenance à l'autre, mais une éventuelle transformation institutionnelle ne saurait venir diluer ou étioiler le sentiment de communauté et de fierté qui habite les diplômés de la Faculté.

§13. Ce modèle est passablement éloigné de celui adopté par les facultés de droit d'Europe continentale, notamment en France, où la formation juridique de premier cycle demeure une formation de masse, où aucune sélection des étudiants n'est effectuée à l'entrée et où la dimension professionnelle de la formation juridique est largement occultée. Dans le modèle nord-américain davantage encore que dans d'autres aires culturelles, les facultés de droit sont des actrices majeures du développement et du rayonnement des universités, même si elles n'accueillent qu'un pourcentage relativement minime de tous les étudiants de celles-ci - il n'en va pas autrement de la Faculté de droit au sein de l'Université de Montréal. C'est donc vers les facultés de droit des grandes universités de recherche nord-américaines qu'il faut tourner le regard si l'on veut réfléchir utilement à la place et au rôle de la Faculté de droit à l'Université de Montréal. Bref, les véritables comparables de la Faculté

de droit de l'Université de Montréal sont les autres grandes facultés du Canada et des États-Unis, comme McGill, Toronto, Osgoode Hall, UBC, Chicago, Georgetown, etc.

§14. Notre modèle conjugue enfin l'affirmation de la spécificité du savoir juridique ainsi que des besoins de ses clientèles et auditoires, irréductibles à ceux des sciences sociales, et une ouverture aux disciplines autres que le droit, qui nourrissent la réflexion normative de ce dernier.

§15. Les quelques prolégomènes qui précèdent inspirent la réflexion de la Faculté de droit sur le projet de transformation institutionnelle de l'Université. La Faculté estime à cet égard que l'Université de Montréal pourrait effectivement profiter d'une mise à jour de ses façons de faire, de manière à être davantage en mesure de relever les défis liés à la formation et à la recherche dans un environnement universitaire mondialisé et compétitif, étant entendu que la formation et la recherche – plutôt que la compétition – doivent toujours demeurer ses priorités. Aussi la Faculté est-elle prête à contribuer de manière constructive à la réflexion sur une éventuelle transformation. La Faculté de droit n'insiste pas moins sur le fait qu'il est à l'avantage de l'Université de Montréal qu'elle puisse se développer de manière autonome et collégiale. Une Faculté de droit qui, optimisant ses réseaux, rayonne le plus possible, en étant le moins entravée possible par des structures bureaucratiques, est un atout net pour l'Université de Montréal et sa communauté.

§16. Les observations qui suivent portent sur le processus (I) et sur le fond (II). Dans ce dernier cas, des idées seront évoquées, qui favoriseraient une meilleure agilité institutionnelle et qui bonifieraient la formation des étudiants.

I – Observations quant au processus de réflexion sur la transformation institutionnelle de l'Université de Montréal

§17. La précipitation, distincte de la diligence, est mauvaise conseillère. Toute échéance relative à l'aboutissement du processus de transformation institutionnelle doit être raisonnablement atteignable.

§18. L'acceptabilité sociale de tout projet de transformation institutionnelle doit être envisagée dans une perspective polycentrique. Non seulement une telle transformation doit-elle recevoir l'aval des doyens, mais toutes les parties prenantes doivent aussi être convaincues d'avoir été sérieusement consultées à son propos. Cela vaut en premier lieu pour les professeurs mais aussi pour les étudiants et le personnel non enseignant. Dans la mesure où le projet de transformation, quel qu'en soit l'aboutissement, changerait vraiment des choses, il doit faire l'objet d'un niveau raisonnable d'appropriation par les membres de la communauté universitaire.

§19. Puisque le projet de transformation institutionnelle vise entre autres à faciliter et à accroître les collaborations inter-unités afin que l'Université de Montréal dans son ensemble, ainsi que ses unités considérées séparément, soient mieux positionnées à tous égards à la suite de la transformation, il importe de documenter rigoureusement les pratiques existantes de collaboration. Pour être efficiente dans la durée, une transformation visant à maximiser notre agilité institutionnelle doit table sur les pratiques et réseaux qui existent déjà à l'interne et mesurer l'influence des variables qui influent positivement ou négativement sur leur succès.

§20. Dans la mesure où le projet de transformation institutionnelle vise en outre à rehausser le positionnement et le rayonnement de l'Université de Montréal, il ne faut pas s'aveugler sur le désavantage concurrentiel que pose l'absence d'une faculté d'administration et d'une faculté de génie au sein de l'université. On ne saurait évoquer nos problèmes de positionnement et de rayonnement sans aborder de front le fait que bien qu'elles soient des écoles dites « affiliées », HEC et Poly demeurent en quelque sorte des corps étrangers, situés en marge de l'Université de Montréal, et

profitant, pour mieux se donner à voir à la société et au reste du monde, d'un cadre administratif souvent beaucoup moins contraignant que celui en place à l'Université de Montréal. Non seulement celle-ci mais Montréal et le Québec en entier payent un prix pour cette structure crypto-collaborative qui demeure passablement bancale. En revanche, peut-être le statut particulier de HEC et de Poly pourrait-il servir d'inspiration à d'autres unités si, d'aventure, une meilleure structure de collaboration était mise en place.

§21. L'égalité formelle, qui ferait en sorte que les unités seraient traitées de manière identique sans égards à leurs particularités et aux contextes dans lesquels elles évoluent, est à rejeter. L'équité n'a rien à voir avec l'égalité formelle.

§22. En conséquence, toute décision liée à la transformation doit être prise en tenant compte des contextes pertinents aux unités en cause. Ces contextes vont du microscopique (culture professorale interne, pratiques appliquées lors de la mise en place de changements et dynamique des relations professeurs-administration au sein des unités, etc.) au macroscopique (dynamique des liens avec des ordres professionnels, le cas échéant, perceptions de la communauté disciplinaire et scientifique, positionnement relatif de chaque unité face à ses concurrentes, etc.). L'accent doit être mis sur l'identification des besoins des unités, de leurs professeurs et de leurs étudiants, en lien avec leurs missions principales. Toute restructuration d'une unité qui pourrait raisonnablement être perçue par les professeurs et d'autres parties prenantes soucieuses de l'avenir et du positionnement de cette unité comme portant atteinte à ce qui se situe dans le noyau dur de son identité est vouée à l'échec. Ce qui fonctionne déjà bien dans les unités devrait n'être que minimalement affecté – et encore que positivement – par la transformation.

§23. Il découle de ce qui précède que la centralisation ne constitue pas une panacée. Dans les limites du raisonnable, des rapports asymétriques peuvent être établis entre différentes unités, indépendamment de leur désignation, et toute instance centrale, et ce, même si la transformation vise notamment à mettre fin à certains asymétries jugées créatrices de problèmes divers.

§24. Ainsi, la réflexion sur la transformation institutionnelle ne saurait se limiter à des hypothèses de centralisation ou de mutualisation des services, si viables et profitables puissent-elles être à certains égards. L'on ne devrait ainsi nullement exclure que, pour certaines unités, des fonctions du central puissent carrément être décentralisées, avec les ressources humaines et financières pertinentes, vers ces unités, selon leurs besoins, et sans passer par le tamisage de nouvelles structures.

§25. Si les institutions auxquelles il faut comparer la Faculté de droit sont les facultés de droit des grandes universités de recherche nord-américaines, on peut émettre l'hypothèse qu'il en va de même de l'Université de Montréal dans son ensemble, laquelle est déjà de toute façon inscrite dans les réseaux canadiens, notamment sur le plan du financement de la recherche. Du reste, même si les classements ont une valeur limitée, il reste que les universités nord-américaines tendent à être particulièrement bien perçues et positionnées par rapports aux universités des autres aires culturelles.

§26. La question que nous devrions systématiquement nous poser est la suivante : *en quoi la transformation proposée, quelle qu'elle puisse être, est-elle de nature à nous permettre de réaliser nos missions fondamentales que sont l'enseignement et la recherche, et ce, pour le plus grand bénéfice de toutes les parties prenantes de la Faculté de droit et de l'Université de Montréal? Et plus particulièrement, comment améliorer l'expérience étudiante et professorale, notamment afin de lui ajouter une valeur qu'on ne retrouve pas chez la concurrence?*

§27. Il convient de distinguer entre la *mutualisation de services* et une *collaboration accrue au niveau académique*, en ne faisant pas l'impasse sur les sous-ensembles parfois flous entre les deux. Il faut de même distinguer entre l'*élaboration des politiques* et l'*opérationnalisation* de celles-ci, là encore en n'occultant pas le flou occasionnel de la frontière entre les deux niveaux.

§28. Quelles sont les fonctions pour lesquelles les unités pourraient souhaiter une prise en mains par une instance collaborative ou supérieure? Qu'est-ce qu'elles peuvent et veulent déléguer de manière à mieux se concentrer sur leurs missions fondamentales d'enseignement et de recherche? Il convient de réfléchir en fonction d'une structure matricielle (axée sur les disciplines et la transversalité). À cet égard, et avant de penser à refaire la roue, il y aurait lieu de mieux préciser le rôle dévolu aux deux entités académiques qui ne reposent sur aucun champ disciplinaire spécifique et qui ne comportent pas de corps professoral - la FEP et la FESP - et, surtout, d'évaluer sérieusement leur plus-value au plan académique afin de déterminer si le modèle est à parfaire ou à abandonner, tout utiles que puissent être les services qu'elles rendent à l'université.

§29. L'autonomie concrète des unités dans l'exécution de leurs missions fondamentales devrait être renforcée plutôt que diminuée. Il se peut, dans cette optique, que la prise en charge par des instances centrales de certaines fonctions purement administratives et ayant un lien ténu ou simplement accessoire aux missions fondamentales des unités puisse favoriser cette autonomie en délestant les unités de fonctions chronophages (par exemple, la gestion quotidienne des ressources humaines). Mais il se peut également que cette autonomie soit renforcée par la délégation de pouvoirs du central vers les unités. Enfin, il se peut que pour des raisons parfaitement légitimes, l'évaluation que font les unités des conditions gagnantes pour l'exercice de leur autonomie concrète puisse différer. Les intérêts et besoins de la Faculté de droit sont différents de ceux de la Faculté de médecine ou des départements de sciences sociales de la F.A.S. La création de toute structure intermédiaire, si tant est que la réflexion sur la transformation mène à une telle conclusion, devrait passer ce test du maintien d l'autonomie concrète de la Faculté de droit.

§30. Le financement adéquat des unités demeure une variable incontournable afin d'assurer leur autonomie concrète. Dans cette optique, si l'on peut comprendre que l'Université de Montréal puisse vouloir financer de manière particulière certains axes transversaux jugés porteurs à la suite d'une éventuelle transformation institutionnelle, ce financement spécial ne devrait pas avoir d'effet débilisant sur les unités disciplinaires. L'Université de Montréal a sans doute avantage à mieux harnacher ses forces dans une perspective trans-facultaire et interdisciplinaire, mais il reste qu'on y fait du droit ou de la médecine avant d'y faire de l'interdisciplinarité... Il demeure aussi que le corps professoral, et cela présente des avantages, est rattaché aux unités académiques. Lier les professeurs à des programmes spécifiques ou à des projets particuliers, souvent passagers, risque de ne pas s'avérer porteur dans le long terme, en les démobilisant du fait de la perte du sentiment d'appartenance vital à l'exercice de leur mission. En outre, il est un autre danger associé à des projets « interdisciplinaires » pan-universitaires. La réalité brutale est que le fardeau de l'interdisciplinarité incombe souvent beaucoup plus aux disciplines des sciences sociales qu'à celles des sciences dites « pures. ». Au surplus, l'interdisciplinarité n'est pas quelque chose qui se dicte, mais qui s'épanouit au hasard de contacts qui se construisent dans la longue durée. Enfin, si un véritable tournant interdisciplinaire devait être pris, il faudrait alors repenser les critères d'embauche et de promotion existants, l'interdisciplinarité était plus souvent qu'autrement un obstacle à l'embauche ou à la promotion, le candidat étant jugé « insuffisamment spécialisé » dans sa discipline. Nous reviendrons plus loin sur cette question, dans le cadre de notre discussion de projets qui pourraient hypothétiquement éclore dans une Université de Montréal transformée.

II – Quelques pistes de réflexion sur la transformation institutionnelle de l'Université de Montréal

§31. Une remarque s'impose d'emblée : les discussions sur la transformation institutionnelle de l'Université de Montréal ne doivent pas concerner que les unités académiques. À terme, cette transformation institutionnelle devrait aussi fournir l'occasion de revoir de fond en comble les instances de l'Université de Montréal, ceci afin d'y réduire le poids de la bureaucratie. Démocratie et transparence, d'une part, et efficacité, d'autre part, ne sont pas inévitablement contradictoires.

§32. Cet exercice devrait ainsi être fait autant à l'égard d'une instance comme l'Assemblée universitaire que d'instances pédagogiques comme la COMET ou les sous-commissions des études. Dans certains cas, cela supposerait de revoir la charte universitaire, tâche difficile mais qu'il faudra tôt ou tard entreprendre. Dans d'autres cas, notamment ceux des instances pédagogiques, on peut légitimement se demander s'il ne serait pas plus utile de recréer des commissions et sous-commissions des études autour de « pôles », imaginés en fonction d'affinités plus immédiates, du type « Droit-gestion-sciences sociales et humaines », « Santé » ou « sciences pures et appliquées-génie », quitte à ce que des ponts administratifs soient mis en place pour les programmes intéressant deux ou plusieurs de ces pôles. L'idée derrière une telle proposition est que dans de telles instances pédagogiques, un juriste a par exemple bien peu à dire relativement à des modifications envisagées à un programme en biologie moléculaire, et inversement. En revanche, le feedback d'un politologue sur un programme de droit, ou l'inverse, peut s'avérer plus directement pertinent et utile. Par ailleurs, l'objectif d'assurer la conformité des programmes aux normes universitaires ainsi que la cohérence inter-facultaire peut très bien être atteint par l'intervention d'instances administratives-pédagogiques, comme la FESP par exemple, ceci sans que des cadres académiques – doyens et vice-doyens – ne soient régulièrement mobilisés dans des réunions souvent interminables où leur valeur ajoutée est somme toute limitée. Le recours à un personnel technique bien formé et apte à exercer une fonction de veille et de vérification diligente pourrait sans doute réduire ce fardeau et permettre aux cadres académiques de donner une plus grande valeur ajoutée à leurs interventions, notamment dans des forums interdisciplinaires d'*idéation*, qui restent encore à créer à l'Université de Montréal. En fait, si nous souhaitons tous une université davantage en mesure de se déployer collégialement autour d'axes transversaux, cette collégialité ne peut plus s'entendre comme dans l'université du Moyen-Âge... Au-delà des enjeux immédiats liés à l'identification et à la mise en valeur de tels axes transversaux, il convient de prendre acte de l'incommensurabilité, à géométrie variable, qui existe entre plusieurs de nos disciplines et des problèmes réels que cela pose lorsqu'il s'agit de mettre en place des structures de rétroaction interdisciplinaire efficaces et à valeur ajoutée.

§33. Dans le même esprit, et cela est important, l'accroissement de la collaboration interdisciplinaire dans la foulée d'une éventuelle transformation institutionnelle devrait limiter au strict minimum la création d'instances bureaucratiques à moins qu'il soit démontré que leur valeur ajoutée serait très considérable.

§34. Cela étant, tout en appuyant les grands principes inspirant le projet de transformation institutionnelle, il est clair aux yeux de la communauté formée par la Faculté de droit que celle-ci ne peut développer son plein potentiel qu'en maintenant une autonomie tangible, autant dans la conception et l'administration de ses programmes que dans son développement international et philanthropique. Bien qu'ouverte à participer à des structures collégiales visant à accroître les collaborations interdisciplinaires de toutes sortes, une condition sine qua non d'une telle participation serait le maintien non seulement d'un statut facultaire formel mais aussi d'une autonomie décisionnelle concrète sur tout ce qui a trait aux programmes de droit, tous cycles confondus. Sans que soit respectée cette condition, il serait impossible de mobiliser la communauté facultaire autour d'un projet de participation à des structures interdisciplinaires collégiales inédites, le cas échéant.

§35. Postulant que cette condition puisse être respectée, la création d'espaces de collaboration pourrait viser la *mutualisation de services* et l'élaboration de *nouveaux projets pédagogiques transcendant les projets de formation déjà sous la compétence des facultés*.

§36. Dans cette optique, la Faculté de droit pourrait considérer une mutualisation partielle ou totale, selon un modèle à déterminer, de divers services – nous évoquons quelques hypothèses en ce sens plus bas. Cela étant, cette mutualisation pourrait aussi être jumelée à une décentralisation du central vers des pôles liant, sous une forme ou une autre, des unités partageant des objets d'étude ou des intérêts. Dans d'autres cas, puisqu'il s'agit de services de soutien, une mutualisation tenant compte de l'espace géographique pourrait être pertinente. Dans certains contextes, comme celui de la recherche, des affinités disciplinaires paraîtraient être une condition sine qua non du succès d'entreprises de mutualisation de services. Dans d'autres, en revanche, comme la gestion quotidienne des ressources humaines ou le soutien numérique, cela est moins vrai. En toute hypothèse, des efforts de mutualisation ne devraient pas servir de prétexte à une réduction nette des budgets disponibles pour les services mutualisés. Cela dit, à titre d'exemples de services potentiellement mutualisables, on peut évoquer :

- 1) *Le soutien à la recherche, l'administration des fonds de recherche et la coordination de la recherche interdisciplinaire, ainsi que la valorisation de la recherche (au-delà des brevets) :*

Certains des enjeux principaux liés à l'administration de la recherche sont la gestion des fonds entre des chercheurs de l'Université de Montréal et d'autres universités québécoises, canadiennes et internationales, les transferts de fonds ou encore l'ajout de chercheurs à des projets de recherche financés par les organismes subventionnaires, le coaching eu égard à la rédaction des demandes de subventions, et, enfin, la confection des rapports financiers intérimaires et finaux (qui prennent souvent un temps qui paraît démesuré). Si la mutualisation de certaines ressources dans un cadre pluri-facultaire peut être envisagée pour certains volets de ces enjeux, on pourrait aussi plaider en faveur d'une décentralisation accrue de certains autres services ou fonctions relevant du BRDV vers les facultés ou vers des structures mutualisées entre des facultés ayant une certaine proximité scientifique. Des cadres pluri-facultaires « ciblés » pourraient en outre offrir un espace intéressant afin de se socialiser aux différentes conceptions de la recherche dans un champ donné, par exemples les sciences de la société. Ces cadres pourraient également exercer une importante fonction de veille stratégique afin d'impulser des projets interdisciplinaires, qu'ils soient ponctuels (demandes de subventions) ou plus institutionnels (création d'organes de recherche interdisciplinaires). Sur ce plan, force est de constater que malgré la nature interdisciplinaire de la recherche déjà menée à la Faculté de droit, nous ne retrouvons pas de véritable structure fédératrice permettant d'établir des liens à l'échelle universitaire. Inversement, malgré les enjeux et questions juridiques associés aux recherches menées par les diverses unités, nous n'avons pas non plus de structure permettant de « capter » ces enjeux et questions. Il demeure toutefois que les décisions mobilisant des cultures scientifiques particulières, comme nous en avons en droit, doivent à tout prix demeurer dans les facultés. Un exemple suffira : le savoir juridique n'a pas été affecté par la mondialisation scientifique de la même façon qu'en économique ou en médecine. Ainsi, la production de ce savoir peut encore légitimement avoir une dimension nationale et s'exprimer dans une langue autre que l'anglais. En fait, il n'existe pas d'équivalent juridique des revues « internationales » exclusivement publiées en anglais que l'on trouve dans d'autres disciplines, et qui constituent en quelque sorte un passage obligé pour tout chercheur, quelle que soit sa langue. De même, les pratiques de publication en droit font en sorte qu'il y est parfaitement concevable qu'un chercheur publie seul un ou deux articles de cinquante pages par an, ce qui est difficilement compréhensible dans d'autres disciplines. De telles variables rendent nécessaire le maintien

d'une autonomie tangible des facultés en recherche, notamment sur le plan de la gestion financière des projets de recherche, ce qui, soulignons-le une fois encore, ne fait pas obstacle à certains exercices de mutualisation.

2) *Un soutien accru au développement de programmes*

La Faculté de droit pourrait profiter d'un soutien accru d'un organe central ou intermédiaire dans l'optique de réaliser des études de marché pour mieux connaître les besoins et offrir des débouchés innovateurs à ses étudiants et pouvoir ainsi adapter nos programmes d'études (1^{er} cycles et cycles supérieurs). Certains de ces services existent déjà mais il conviendrait d'accroître leurs ressources afin qu'ils puissent davantage aider les unités.

3) *La gestion des ressources humaines*

La gestion quotidienne des ressources est fastidieuse et malgré le succès du programme des partenaires en ressources humaines de la DRH, avoir accès sur place à un spécialiste en RH pour assurer cette gestion, qui exige des habiletés distinctes de la gestion administrative au sens large, serait bénéfique. On peut ici imaginer la création de postes de ce type dans un cadre pluri-facultaire. On peut aussi imaginer que de tels professionnels soutiennent plus activement les processus de recrutement et d'évaluation des candidats à des postes au sein des unités, qu'il s'agisse des postes de professeurs, de chargés de cours ou de personnel non enseignant. De même, la logistique de l'administration des dossiers de promotion des professeurs pourrait être mutualisée sous l'égide de tels professionnels. Cela étant, nous parlons ici de soutien technique. Abstraction faite de la création éventuelle de « joint professorships » formels, que nous évoquons plus bas, l'évaluation substantielle des professeurs pour fins de recrutement et de promotion doit absolument demeurer la prérogative des instances de la Faculté de droit, sous réserve de l'intervention ultime, le cas échéant, du comité central de promotion qui est chargé d'appliquer, en les contextualisant, les critères de promotion conventionnés.

4) *Le soutien technologique des professeurs (techno-pédagogie) :*

Il est difficilement viable pour une faculté de petite taille d'avoir un professionnel en techno-pédagogie à temps plein. Des professionnels « mutualisés » en mesure d'appuyer à cet égard professeurs et chargés de cours pourraient répondre à un besoin de plus en plus criant, en coachant les principaux intéressés dans leurs initiatives de techno-pédagogie.

5) *Le numérique*

Le soutien des efforts facultaires en lien avec le patrimoine numérique doit se poursuivre, d'autant qu'il constitue un exemple de valeur ajoutée découlant d'une mutualisation déjà existante. En recherche, le BRDV a récemment déployé des efforts dans l'établissement d'infrastructures pour les humanités numériques. Toutes les facultés interpellées par cet enjeu, incluant la Faculté de droit, peuvent et doivent participer à des projets de mutualisation de leurs forces pour optimiser le positionnement de notre institution sur ce plan. En revanche, il faut être conscient que la participation des unités à cette démarche de mutualisation est en partie fonction de l'existence de financements équitables leur permettant le déploiement individuel préalable à la mutualisation souhaitée.

§37. En revanche, et cela est important, la Faculté de droit s'opposera à toute perte d'autonomie eu égard aux fonctions liées à l'international et à la philanthropie. Elle estime au contraire que son développement profiterait d'une décentralisation considérable de ces fonctions de la DAI et du BDRD vers elle, avec les ressources humaines pertinentes.

§38. S'agissant de l'international, la Faculté est depuis longtemps l'une des unités les plus actives de l'Université de Montréal. Elle a développé des partenariats, des façons de faire et s'est tissée d'importants réseaux, en plus d'avoir une politique d'internationalisation proactive et efficace, qu'elle entend encore développer afin de recruter davantage et mieux dans les différents bassins d'étudiants internationaux, et d'approfondir ses collaborations stratégiques en matière de recherche. En fait, la Faculté estime que des ressources présentement à la DAI devraient lui être affectées. Toute perte d'autonomie à cet égard constituerait un recul net et serait en conséquence inacceptable.

§39. Sur le plan du positionnement international de l'Université de Montréal relativement à des axes transversaux qui mériteraient d'être davantage mis en évidence, il est clair que notre université profiterait de la présence d'un organe qui travaillerait à un meilleur positionnement des secteurs « forts » de l'université, au-delà de ce que peuvent faire les départements ou facultés à une échelle davantage disciplinaire stricto sensu. La mutualisation, ici, pourrait peut-être davantage interpeller les vice-rectorats à l'international et à la recherche que les unités comme telles.

§40. S'agissant de la philanthropie, que l'Université de Montréal doit envisager comme un investissement plutôt que comme une dépense, la diversité des bassins de donateurs potentiels et des « marchés » est telle, entre les unités disciplinaires, qu'il faut avant tout songer à une dévolution accrue des services du BDRD vers celles-ci. Les stratégies de développement doivent également être contextualisées et aucune autre instance n'est mieux placée pour le faire que l'unité disciplinaire elle-même puisque c'est elle qui connaît son « marché ».

§41. Cela est d'autant plus vrai pour la Faculté de droit, à laquelle tendent à s'identifier de manière primordiale ses diplômés plutôt qu'à l'égard de l'Université de Montréal envisagée dans sa globalité. Il se peut que ce soit différent pour d'autres unités; encore là, l'asymétrie peut avoir sa place.

§42. S'agissant maintenant des questions académiques, il importe de bien saisir que tout en étant favorable au développement de compétences interdisciplinaires accrues chez ses étudiants, la Faculté de droit offre tout de même des programmes professionnels ou à tendance professionnalisante. Ses étudiants doivent pouvoir interagir avec une administration qui connaît leurs préoccupations particulières et celles de leurs milieux d'insertion professionnelle. Toute perte d'autonomie quant à l'administration de tels programmes serait contre-productive du point de vue du service aux étudiants et nous mettrait en position difficile face aux ordres professionnels. À cet égard, il serait absolument illusoire de vouloir établir une distinction étanche entre ces programmes et d'autres tenus pour « moins professionnels » car axés surtout sur la recherche. Plusieurs de ces derniers programmes incorporent en effet des cours liés aux programmes professionnalisants ou servent de passerelles vers ceux-ci. C'est la Faculté de droit qui est la mieux placée pour gérer ces questions.

§43. Puisqu'une transformation institutionnelle doit notamment mener à une amélioration de l'expérience étudiante, penchons-nous brièvement sur l'interaction des étudiants avec l'administration. Sur ce plan, on ne saurait sous-estimer l'importance des rapports que les étudiants établissent avec « leurs » TGDE. Plusieurs étudiants en droit, même vers la fin de leurs études, ne sont guère familiers avec la dimension professionnelle de leurs études ou avec les débouchés possibles, dimension qui peut avoir un impact important sur leurs choix de cours et leurs façons de discuter de ce qui se passe dans leurs parcours. Il est crucial pour eux de pouvoir interagir avec des TGDE qui, avec le temps et parce qu'elles en ont vu d'autres, sont à même de les guider un tant soit

peu. Du point de vue de la Faculté professionnelle qu'est celle de droit, cela met en lumière l'impossibilité concrète d'une mutualisation sur le plan de l'administration des programmes académiques. On voit mal nos étudiants interagir avec des TGDE qui traiteraient majoritairement avec des étudiants en sociologie, en économie ou en chimie, par exemple. Une mutualisation sur ce plan provoquerait une perte d'expertise et, compte tenu de la taille de notre faculté, l'occultation des besoins spécifiques de nos étudiants dans un contexte où la majorité des étudiants desservis n'auraient pas les préoccupations professionnelles des nôtres.

§44. En revanche, une délégation de fonctions du central vers les unités disciplinaires devrait aussi être étudiée. Nous réfléchissons présentement à la Faculté à une réforme du processus d'admission au premier cycle, qui ne se fait qu'à partir de la cote R, pour mieux tenir compte du parcours antérieur universitaire, para-académique et professionnel des candidats dans nos décisions d'admissions ainsi que pour évaluer leur maturité. L'idée est en fait de remettre en place un processus plus individualisé tenant mieux compte des divers aspects de chaque candidature, comme le font McGill, Toronto, UBC, Yale et al., et d'être encore plus sélectifs. Il faudra, le cas échéant, déterminer comment y arriver d'une manière efficace, en collaboration avec le bureau des admissions.

§45. Toute structure visant à mettre en place des cadres pour favoriser l'interdisciplinarité à l'échelle académique/pédagogique devrait avant tout se concentrer sur la gestion de l'interdépendance et la promotion de l'interdisciplinarité. La gestion des programmes pluridisciplinaires, et l'impulsion de nouveaux programmes de ce type, sont des fonctions importantes pour notre positionnement et une structure mutualisée pourrait jouer ici un rôle utile. L'accroissement de notre « agilité » institutionnelle est très important pour la Faculté de droit, puisque cette discipline est mobilisée dans à peu près tous les secteurs de l'activité humaine et que ses professeurs ont des collaborations de recherche à l'avenant.

§46. On ne le dira jamais assez, un projet de transformation institutionnelle doit viser à améliorer l'expérience des professeurs et des étudiants. Dans cette optique, la Faculté de droit pourrait souscrire à des mécanismes de collaboration renforcée au regard de projets comme les suivants :

- 1) *La création de « joint professorships » (genre « droit et études internationales ») et donc la possibilité de recruter en faisant des économies d'échelle :*

La Faculté de droit pourrait certainement voir un intérêt à la création de postes de professeurs ayant une double appartenance disciplinaire, dans des domaines d'intérêt où elle peut difficilement se permettre des postes à temps pleins compte tenu du caractère plus pointu de ces domaines et où d'autres unités partagent avec elle un intérêt à avoir une ressource ayant un profil en tout ou en partie juridique – posons par exemple l'hypothèse d'un professeur en droit de l'urbanisme qui serait rattaché en droit et en aménagement, ou d'une professeure de philosophie qui, elle aussi, pourrait bénéficier d'un double rattachement. Il est possible qu'il en aille de même pour d'autres unités, selon des configurations collaboratives à déterminer. La création de « joint professorships » pourrait peut-être même s'imposer compte tenu de la situation financière complexe de l'Université de Montréal. Cela dit, il est vrai que la création de tels postes rendrait nécessaire l'élaboration de standards communs entre les unités partenaires pour le recrutement et l'évaluation des professeurs et qu'un tel exercice pourrait s'avérer complexe, mais il existe des exemples de tels postes ailleurs en Amérique du Nord. Toutefois, la réflexion même sur l'élaboration de tels standards pourrait être à la source de véritables dialogues interdisciplinaires. Un enjeu serait aussi d'éviter que des professeurs à double appartenance s'engagent plus dans une unité que dans l'autre. Là encore, il conviendrait de penser « hors de la boîte » et de faire en

sorte que ces professeurs se voient confier une responsabilité particulière en tant que porteurs d'interdisciplinarité au sein de l'université. S'il est indéniable que des professeurs à double appartenance auront vraisemblablement toujours une appartenance disciplinaire dominante, des mécanismes pourraient tout de même être imaginés afin qu'une certaine symétrie demeure. Bref, la double appartenance ne constituerait pas une panacée mais il convient de réfléchir sérieusement à l'usage d'un tel outil.

2) *La création de doubles diplômes internes aux études supérieures (genre cotuelles) :*

Nous pouvons faire des cotuelles interdisciplinaires avec des institutions étrangères. Un étudiant peut par exemple obtenir un doctorat en droit de l'Université de Montréal et de philosophie de Genève pour une thèse mobilisant les deux disciplines. Cela n'est pas possible à l'interne, ni – autre aberration – entre les universités québécoises. Il faut changer cela et, encore une fois, des mécanismes internes de flexibilité devraient être mis en place.

3) *La création, au premier cycle, de « collèges virtuels interdisciplinaires » dont chaque étudiant nouvellement inscrit de l'Université de Montréal deviendrait membre, en sus de son inscription dans un programme disciplinaire quelconque. :*

On connaît bien les collèges résidentiels du modèle Oxbridge, où des juristes peuvent cohabiter avec des philosophes, des physiciens ou des sociologues. Une importante valeur pourrait être ajoutée à l'expérience UdeM si chaque étudiant de premier cycle, en plus de son inscription dans un programme disciplinaire (par exemple en droit) s'inscrivait aussi, de manière simultanée, à un collège interdisciplinaire virtuel. Des groupes d'étudiants de diverses disciplines devraient, sous la direction de groupes de professeurs également de disciplines différentes, élaborer une fois l'an un projet concret où chaque discipline serait mise à contribution et en dialogue. Imaginons un projet d'intervention dans une école de Côte-des-Neiges auquel collaboreraient des étudiants en droit, en sciences de l'éducation, en sociologie, en criminologie et en santé publique. L'idée serait ici de développer chez eux des compétences interdisciplinaires par le truchement d'une expérience concrète d'interdisciplinarité appliquée. L'administration et l'organisation de tels collèges virtuels pourraient relever d'une structure intermédiaire, avec laquelle collaboreraient les unités de base. Des liens devraient par ailleurs être établis avec des organisations communautaires au sein desquelles nos étudiants pourraient réaliser des interventions. La clinique de pédiatrie sociale du Dr. Julien en fournit un exemple, des juristes y oeuvrant avec divers autres professionnels.

4) *La création de programmes interdisciplinaires inédits*

5) *Tout ce qui a trait à la facilitation des rapports inter-facultaires, comme le fait par exemple déjà la FESP aux études supérieures*

Conclusion

§46. La Faculté de droit est convaincue de l'opportunité d'aller de l'avant avec une transformation qui nous permettrait de nous donner des outils de flexibilité et de mieux nous positionner. En revanche, toute restructuration qui nuirait à la progression et au positionnement d'une ou de plusieurs unités, ou qui serait perçue comme telle, serait préjudiciable et ne mènerait nulle part. La Faculté de droit contribue puissamment au positionnement national et international de l'Université de Montréal. Elle doit pouvoir continuer de le faire, de manière autonome et collégiale, et entend, dans cette optique, jouer un rôle central dans la réflexion sur la transformation institutionnelle de l'Université de Montréal.