

## AVIS D'INSCRIPTION

CHEMINEMENT ANTÉRIEUR		DATE DE LA RÉUNION	25 avril 2017	CHEMINEMENT ULTÉRIEUR	
CVE		CONSEIL D'ADMINISTRATION (CA)	X	CE	
SCR		COMITÉ EXÉCUTIF (EX)		CA	
CE		COMMISSION DES ÉTUDES (CE)		EX	
CONSEIL ACADÉMIQUE		SOUS-COMMISSION DES RESSOURCES (SCR)		UQ	
		COMITÉ DE LA VIE ÉTUDIANTE (CVE)			

DOSSIER CONFIDENTIEL

Intitulé du dossier <i>Un aperçu de l'évolution institutionnelle de la facultarisation (suivi à la feuille de route du Rapport sur la décentralisation organisationnelle et budgétaire à l'UQAM)</i>	Point 4.3.2
---	----------------

Responsable du dossier <b>René Côté</b> , vice-recteur à la Vie académique	Signature 	Date 12 AVR. 2017
---	---	----------------------

Préparé par  
Nicolas Marchand, directeur, Bureau du vice-recteur à la Vie académique

**DOCUMENTS ANNEXÉS**  
- Document intitulé *La facultarisation à l'UQAM : un aperçu de l'évolution institutionnelle du dossier*

OBJECTIF Pour information  Pour recommandation  Pour adoption

**RECOMMANDATION OU AVIS**

### Synthèse du dossier

Le document annexé a été préparé à la demande du Conseil d'administration de l'UQAM à sa réunion du 21 février 2017 (point 4.2 - Consultation sur le Rapport sur la décentralisation organisationnelle et budgétaire à l'UQAM - suivi des travaux).

Le document récapitule à grands traits l'évolution du dossier de la facultarisation à l'Université du Québec à Montréal, sans prétention d'exhaustivité, à partir de sources directes ou de résumés administratifs antérieurs.

Pour les fins de la présentation, il est proposé de découper le développement du dossier en cinq périodes:

1. Questionnements émergents sur la structure et les modes de fonctionnement de l'Université;
2. Création des facultés;
3. Élaboration d'une politique facultaire institutionnelle;
4. Démarches pour le parachèvement de la facultarisation par la mise en œuvre de ses dimensions administratives;
5. Démarches pour la décentralisation organisationnelle et budgétaire.

Le document annexé *La facultarisation à l'UQAM : un aperçu de l'évolution institutionnelle du dossier* constitue le 4<sup>e</sup> point de la feuille de route accompagnant le *Rapport sur la décentralisation organisationnelle et budgétaire de l'UQAM*.

**Vice-rectorat à la vie académique**

***La facultarisation à l'UQAM :  
un aperçu de l'évolution institutionnelle du dossier***

Document déposé au Conseil d'administration le 25 avril 2017

## Table des matières

Préambule .....	iii
1. Questionnements émergents sur la structure et les modes de fonctionnement académique ou administratif de l'Université.....	4
2. Création des facultés à la fin des années 1990 .....	4
3. Élaboration d'une politique facultaire institutionnelle au milieu des années 2000 .....	6
4. Démarches pour le parachèvement de la facultarisation par la mise en œuvre de ses dimensions administratives à partir de 2008 .....	8
5. Démarches pour la décentralisation organisationnelle et budgétaire depuis 2013 .....	10
Principales sources.....	12

## **Préambule**

Ce document a été préparé à la demande du Conseil d'administration de l'UQAM lors de sa réunion du 21 février 2017 (point 4.2 - Consultation sur le Rapport sur la décentralisation organisationnelle et budgétaire à l'UQAM - suivi des travaux).

Le document récapitule à grands traits l'évolution du dossier de la facultarisation à l'Université du Québec à Montréal, sans prétention d'exhaustivité, à partir de sources directes ou de résumés administratifs antérieurs.

Pour les fins de la présentation, il est proposé de découper le développement du dossier en cinq périodes:

1. Questionnements émergents sur la structure et les modes de fonctionnement de l'Université;
2. Création des facultés;
3. Élaboration d'une politique facultaire institutionnelle;
4. Démarches pour le parachèvement de la facultarisation par la mise en œuvre de ses dimensions administratives;
5. Démarches pour la décentralisation organisationnelle et budgétaire.

## 1. Questionnements émergents sur la structure et les modes de fonctionnement académique ou administratif de l'Université

Depuis ses débuts, en 1969, la communauté de l'UQAM s'est questionnée régulièrement sur la structure et les modes de fonctionnement académiques et administratifs de l'Université. Plusieurs rapports témoignent des examens qui ont été conduits, presque depuis la naissance de l'institution, en prélude à la réorganisation facultaire majeure qui sera amorcée à la fin des années 1990:

- *Limites et possibilités de l'université de masse, Rapport du comité d'étude sur l'organisation de l'enseignement et de la recherche* (dit « Rapport des sages »), 1977;
- *Rapport final du comité d'étude du Conseil d'administration et de la Commission des études sur les questions soulevées par le département des sciences administratives* (dit « Rapport Inchauspé »), 1987;
- *Rapport final du groupe de travail sur le fonctionnement administratif de l'UQAM* (dit « Rapport Couture »), 1989;
- *Pour une réorganisation de l'UQAM : une stratégie évolutive* (dit « Rapport Vocelle »), 1992.

À la fin des années 1980, dans le contexte de requêtes du Département des sciences administratives, qui préconise une reconversion de son statut en École d'administration, et à la lueur de questionnements sur le fonctionnement de l'Université qui s'amplifient au sein de la communauté universitaire, l'UQAM adopte le *Cadre normatif pour l'évaluation des projets de formes particulières d'organisation à l'UQAM* (1989-A-6955) et crée, par l'entremise de ce Cadre, l'École des sciences de la gestion en 1991 (1991-A-7937), à titre de forme particulière d'organisation. Les deux premiers instituts de l'UQAM sont également constitués sous ce même cadre: l'Institut des sciences de l'environnement (1990-A-7278) et l'Institut de recherches et d'études féministes (1990-A-7535).

## 2. Création des facultés à la fin des années 1990

L'idée d'établir des secteurs académiques aptes à coordonner et concerter l'ensemble des unités académiques de base s'impose à la fin des années 1990 et conduit à la création des sept facultés d'aujourd'hui. Il est notamment discuté de rassembler les unités de base (départements, programmes, centres, etc.), disciplines, champs d'études ou domaines du savoir apparentés pour habiliter leur administration et leur développement dans une perspective sectorielle intégrée, coordonnée et concertée, autrement que dans la structure organisationnelle existante, centralisée et structurée en silos de fonctions ou de cycles d'études.

Il est utile de rappeler de manière sommaire que, dans la structure initiale de l'UQAM, les unités académiques de base et les activités d'enseignement et de recherche ne sont pas regroupées mais sont dispersées dans la structure institutionnelle. Ainsi, les *modules* (anciennes unités de programmes de premier cycle) sont rattachés à des *familles* coordonnées par des vice-doyennes, vice-doyens relevant de la doyenne, du doyen des études de premier cycle; tandis que les programmes de cycles supérieurs sont rattachés aux départements, relevant eux-mêmes de la doyenne, du doyen de la gestion des ressources. Les études supérieures (ou *études avancées*) et la recherche se trouvent par ailleurs sous l'égide de la doyenne, du doyen des études avancées et de la recherche<sup>1</sup>. Les intégrations et les concertations sont assurées uniquement au niveau institutionnel par des sous-commissions reflétant ce même découpage fonctionnel: Sous-commission des études de premier cycle, Sous-commission des études avancées et de la recherche, Sous-commission des ressources.

Trois principaux documents révèlent les orientations de la réorganisation et le chemin qui conduira à l'établissement des nouveaux regroupements sectoriels d'unités académiques apparentées (départements, programmes, centres de recherche, instituts, etc.); à la formation des conseils académiques; et à la nomination de doyennes, doyens chargés de la direction des nouvelles facultés:

- *L'UQAM à la croisée des chemins: une réforme nécessaire*, 1996;
- *Rapport du Comité du changement*, 1997;
- *Rapport du Comité des suivis: un plan pour l'action*, 1997.

En quelque 12 mois, l'Université crée successivement les facultés, établit leur conseil académique et nomme des doyennes, doyens intérimaires jusqu'à la nomination d'une doyenne, d'un doyen en titre :

- 17 mars 1998: Secteur des sciences de la gestion (1998-A-10408)<sup>2</sup>;
- 14 avril 1998: Secteur des lettres et des communications (1998-A-10444)<sup>3</sup> et Faculté des sciences (1998-A-10445);
- 26 mai 1998: Faculté des sciences humaines (1998-A-10467);
- 26 janvier 1999: Secteur des arts (1999-A-10681)<sup>4</sup> et Faculté d'éducation (1999-A-10682)<sup>5</sup>;

---

<sup>1</sup> Les trois doyens sont cadres et président les trois sous-commissions.

<sup>2</sup> La résolution 1998-A-10408 autorise « la création définitive du Secteur des sciences de la gestion », l'École ayant déjà été créée auparavant comme forme particulière d'organisation. Elle acquiert alors le statut de faculté.

<sup>3</sup> La résolution 1998-A-10444 autorise la création du « Secteur des lettres et des communications ». Appellation changée quelques mois plus tard pour faculté (1998-A-10621) et, en fonction de mouvements d'unités académiques, maintenant devenue Faculté de communication.

<sup>4</sup> La résolution 1999-A-10681 autorise la création du « Secteur des arts ». Appellation changée quelques mois plus tard pour Faculté des arts (1999-A-10879).

→ 20 avril 1999: Faculté de science politique et de droit (1999-A-10716).

La réorganisation entraîne l'abolition de deux sous-commissions, qui sont essentiellement remplacées par les sept nouveaux conseils académiques facultaires, ces derniers étant appelés à assurer un rôle intégrateur au niveau des unités de base d'un même secteur: la Sous-commission des études de premier cycle et la Sous-commission des études avancées et de la recherche disparaissent. La Sous-commission des ressources est quant à elle conservée.

Les nouvelles facultés se structurent par la mise en place de leur conseil académique, de leur service facultaire et de son personnel, le décanat, et de leurs principaux comités en soutien au conseil académique (comité des études et comité de la recherche facultaires). En remplacement des anciens décanats associés aux mandats des sous-commissions (études de premier cycle; études avancées et de la recherche; gestion des ressources), de nouveaux services centraux sont formés ou restructurés pour appuyer la nouvelle organisation de la vie académique en interface avec les processus académiques et les processus administratifs (par exemple, le bureau des études et le bureau des ressources académiques) de l'université. Quelques ressources financières sont décentralisées et permettent d'établir de nouveaux programmes facultaires de soutien, par exemple pour des projets de recherche ou d'étude en émergence, ou encore des bourses d'études facultaires.

### **3. Élaboration d'une politique facultaire institutionnelle au milieu des années 2000**

Les premières années d'implantation des facultés soulèvent notamment les enjeux organisationnels de la spécification des rapports entre le central et le facultaire et de la dotation des moyens et des ressources nécessaires pour assurer les responsabilités dévolues aux facultés.

Le Vice-rectorat à la vie académique et vice-rectorat exécutif (VRVA-VREX) pilote dans ce contexte la réalisation des bilans des facultés et mènent les travaux pour l'adoption d'une politique facultaire institutionnelle. Après la réalisation d'une consultation de la communauté universitaire et de ses instances, la politique facultaire institutionnelle est adoptée en juin 2006 (2006-A-13092). L'adoption est faite en excluant certains éléments de la politique exigeant des discussions avec le Syndicat des professeures et professeurs de l'UQAM: le statut des doyens; la composition de la Commission des études; le mandat des vice-doyennes, vice-doyens; le nombre et la répartition interfacultaire de dégrèvements attribués aux vice-doyennes, vice-doyens; le rattachement des unités interfacultaires à plus d'une faculté; les congés d'affectation et les postes de remplacement.

---

<sup>5</sup> La résolution 1998-A-10444 autorise la création du « Secteur de l'éducation ». Appellation changée plus tard pour faculté (2000-A-11160), et désormais devenue Faculté des sciences de l'éducation.



La politique établit les principes et les orientations de la structure facultaire. Le document accompagnateur de la Politique, *Éléments pour la mise en œuvre de la politique facultaire institutionnelle*, spécifie les rapports entre le central et le facultaire. Il y énonce que :

*« L'organisation facultaire, dans une université de grande taille (...) favorise en somme le déploiement cohérent des études, de la recherche et de la création, de même que la mise en œuvre concordante et efficiente des orientations institutionnelles, en assurant l'arrimage entre les univers administratif et académique de l'Université, de même qu'en permettant la coordination et l'intégration des diverses composantes et activités académiques (...) »*<sup>6</sup>

En se fondant sur les orientations de la politique facultaire institutionnelle, le document du VRVA-VREX présente sommairement un alignement pour la décentralisation de ressources et le réalignement des processus d'allocation, de mise en œuvre des orientations et de reddition de comptes, pour habiliter la réalisation concordante et efficiente des orientations institutionnelles dans un arrimage fonctionnel entre le central et le facultaire.

Le parachèvement de la facultarisation est justifié comme un moyen de renforcer la capacité de service des facultés et de les habiliter à réaliser les fonctions académiques et administratives qui leur sont confiées. Il est indiqué que la décentralisation des ressources et des processus doit être conduite au regard de certains principes, par exemple et entre autres choses, dans le respect des obligations légales de l'Université, des responsabilités et prérogatives des départements, des exigences de l'asymétrie facultaire, et des règles institutionnelles d'imputabilité et de reddition de comptes<sup>7</sup>.

Selon la politique facultaire institutionnelle, la faculté est fondée « sur des relations d'ordre académique entre des champs d'études et d'application dont les départements et les programmes demeurent entièrement responsables » et constitue « un levier d'initiatives et de dynamisme académique qui soutient la concertation et la convergence de ses unités constituantes et suscite l'émergence et la mise en œuvre d'actions et de projets de développement »<sup>8</sup>.

Des chantiers (sur les études, sur les ressources, etc.) sont formés pour répondre à l'appel de mise en œuvre de la politique facultaire. Ceux-ci sont mis en veilleuse avec l'avènement de la crise financière associée au projet de l'Îlot Voyageur qui secoue la communauté universitaire.

---

<sup>6</sup> Vice-rectorat à vie académique et vice-rectorat exécutif, *Éléments pour la mise en œuvre de la politique facultaire institutionnelle*, document préparé pour le Conseil d'administration, 16 mai 2006, p. 3.

<sup>7</sup> Vice-rectorat à la vie académique et vice-rectorat exécutif, *Éléments pour la mise en œuvre de la politique facultaire institutionnelle*, préparé pour le Conseil d'administration du 16 mai 2006, p. 4.

<sup>8</sup> Université du Québec à Montréal, Préambule de la *Politique facultaire institutionnelle* (n° 48).



#### 4. Démarches pour le parachèvement de la facultarisation par la mise en œuvre de ses dimensions administratives à partir de 2008

Le recteur Claude Corbo, nouvellement en poste, fixe en priorité le parachèvement de la facultarisation par la mise en œuvre de ses dimensions administratives dans le respect des conventions collectives, des prérogatives départementales, de la collégialité et de la liberté académique. Le *Plan stratégique 2009-2014* fait du parachèvement de la facultarisation l'une de ses « actions nécessaires »<sup>9</sup>.

En août 2008, le groupe de travail sur la facultarisation est formé au VRVA pour reprendre la mise en œuvre de la facultarisation. Le groupe de travail est chargé de faire l'analyse du mandat des facultés, l'examen de leurs activités et l'inventaire des ressources nécessaires pour accomplir leur mandat, en tenant compte de la spécificité sectorielle de chacune d'elles. Le 30 octobre 2009, le groupe de travail remet son rapport intitulé *L'intensification de la facultarisation*. Celui-ci réitère des justifications de la facultarisation et propose des avenues pour la suite de l'implantation.

Dans son allocution de la Rentrée du 22 septembre 2009, le recteur Claude Corbo précise l'opération visée :

« [...] Je veux bien préciser ce que veut dire moderniser nos structures académiques. Cela n'affectera pas les prérogatives et les responsabilités des instances de base, dont les assemblées départementales. Il s'agit maintenant de transférer des responsabilités, présentement exercées par le vice-recteur à la Vie académique et par des services centralisés, aux facultés elles-mêmes et d'en confier l'exercice aux doyennes et doyens. Il s'agit d'un processus habilitant les facultés à se gérer elles-mêmes localement, collégalement et efficacement. Autrement dit, il faut que les facultés s'approprient la responsabilité de gérer leurs principaux moyens d'action. Parallèlement, les services centraux agiront davantage comme services-conseils aux facultés [...] »<sup>10</sup>

Plusieurs aspects de la mise en œuvre sont déployés dans cette perspective.

La nouvelle convention collective UQAM-SPUQ d'avril 2009 établit le principe du retrait des doyennes et des doyens de l'unité d'accréditation syndicale (*Lettre d'entente n° 2*). Ce statut est confirmé par la suite par les tribunaux.

---

<sup>9</sup> Université du Québec à Montréal, *Plan stratégique 2009-2014*, Actions nécessaires « AN3.3 » - Actualiser les modes d'organisation et de fonctionnement de l'Université en consultation avec les unités, les instances et les groupes intéressés et notamment : « compléter le processus de facultarisation dans le respect des pouvoirs dévolus aux départements » (2<sup>e</sup> pica).  
Source : [http://www.uqam.ca/planstrategique/plan\\_2\\_d.htm](http://www.uqam.ca/planstrategique/plan_2_d.htm).

<sup>10</sup> Source : <http://www.uqam.ca/rectorat/allocutions/all2009-09-22.htm>

L'élargissement du secteur de travail des unités académiques à celui des facultés (*Lettre d'entente n° A-18*) et la redéfinition du supérieur immédiat pour les unités académiques (article 3.26) dans la nouvelle convention collective UQAM-SEUQAM de juin 2009 conduit à confier à la doyenne, au doyen, à partir de janvier 2010, le rôle de supérieur immédiat désigné du personnel de soutien de la faculté et de responsable de l'organisation du travail, en concertation avec les directions de département et les autres responsables de l'encadrement du personnel au sein de l'université.

La démarche et les changements sont expliqués en 2009 sur le site Internet institutionnel *Facultarisation* de l'UQAM:

→ <http://www.uqam.ca/facultarisation/>

Le site présente la facultarisation comme un processus dynamique engagé au sein de l'UQAM qui doit être achevé après avoir été freiné par la crise financière et l'instabilité dans la direction centrale. Il explique la facultarisation comme étant « *l'accomplissement de deux développements distincts, mais complémentaires(...)* » dont le premier de ces développements est considéré comme étant réalisé:

- Assurer l'intégration et la cohérence des grands domaines du savoir de l'UQAM;
- Déconcentrer et décentraliser la gestion de la partie académique de l'Université et habiliter les facultés à se gérer elles-mêmes.<sup>11</sup>

Il définit en ces termes une démarche de facultarisation « *ramenée à l'essentiel* » :

*La mise en place de facultés capables d'assurer l'intégration et la cohérence et aussi le développement et la représentation (interne et externe) des grands domaines du savoir de l'Université est un acquis irréversible qui a déjà donné ses fruits en termes de dynamique de la vie académique de l'Université. Il s'agit maintenant de donner aux facultés la capacité de gérer elles-mêmes des opérations et des ressources nécessaires à leur action académique. Cela se réalisera par une modification de l'organisation et du fonctionnement des vice-rectorats, selon des degrés et des modalités variables et propres à chacun, dans le respect des compétences des unités académiques de base.*

En janvier 2010, une équipe technique de pilotage (ÉTP) est formée pour préparer les hypothèses de la direction de l'Université au regard de la décentralisation budgétaire et de la réorganisation administrative du VRVA à mettre en place dès 2010-2011. En résultat des travaux de l'ÉTP, des enveloppes budgétaires de services académiques centraux sont restructurées et resituées dans des comptes facultaires pour leur gestion et leur répartition annuelles. Le Bureau de l'enseignement et des programmes (BEP, ancien bureau des études) et le Bureau des ressources académiques (BRA) sont notamment fusionnés pour

---

<sup>11</sup> Voir la page *La facultarisation ramenée à l'essentiel* sur le site *Facultarisation* de l'UQAM:  
<http://www.uqam.ca/facultarisation/index.php>

former le nouveau Service de soutien académique (SSA), tandis que le Bureau de la recherche institutionnelle (BRI) est restructuré en service de planification académique et de recherche institutionnelle (SPARI). Ces restructurations permettent de créer pour les facultés sept postes d'agente, agent de recherche et de planification et sept postes-cadre de directrices, directeurs administratifs.

## 5. Démarches pour la décentralisation organisationnelle et budgétaire depuis 2013

Le nouveau Plan stratégique de l'Université 2015-2019, préparé par le recteur Robert Proulx, réitère l'importance de consolider les facultés en complétant la décentralisation organisationnelle et budgétaire. Dans sa 2<sup>e</sup> orientation « Instauration de pratiques de gestion plus efficaces », le Plan incite à :

- Consolider le rôle des facultés et de l'école, en tant que regroupements des unités de base, comme espaces de gouvernance et leviers de développement décisionnels (action privilégiée de l'axe d'intervention « gouvernance » de l'objectif 2.1 - Optimiser la gouvernance et la reddition de comptes);
- Réviser les processus d'allocation et de gestion des ressources dans une perspective de décentralisation (action privilégiée de l'axe d'intervention « accès aux ressources » de l'objectif 2.2 - Accroître la collaboration et le partage des ressources).

Dans sa *Proposition de réorganisation de la direction de l'Université du Québec à Montréal*, adoptée en mai 2015, le recteur réitère sa volonté d'achever le processus de décentralisation. Il pose le constat que celui-ci :

*« [...] ne s'est pas traduit par l'intégration conséquente des instances facultaires au mode de gouvernance de l'institution. On a plutôt assisté à l'évolution en parallèle de deux structures organisationnelles, ce qui, au final, n'a permis ni de réduire la bureaucratie ni de mettre fin aux dédoublements. Bien plus, le maintien de paliers intermédiaires de décision et la multiplication des contrôles administratifs ont complexifié indûment les interactions entre les unités facultaires et la direction centrale. »<sup>12</sup>*

La réorganisation de la direction conduite au rattachement des doyennes et des doyens directement sous le recteur et à l'abolition du poste de vice-rectrice, vice-recteur aux Études et à la vie étudiante (2015-A-16761). Les modifications proposées visent à favoriser un développement académique collégial, optimal et cohérent. Le rattachement des doyennes et doyens au recteur doit en particulier permettre aux facultés d'exercer une

---

<sup>12</sup> Rectorat, *Proposition de réorganisation de la direction de l'Université du Québec à Montréal*, 2015, p.1.



influence directe sur la détermination des grandes orientations stratégiques et financières de l'institution.

À la demande du Conseil d'administration, le recteur confie à deux consultantes le mandat d'examiner la décentralisation organisationnelle et budgétaire de l'UQAM<sup>13</sup>. Le *Rapport sur la décentralisation organisationnelle et budgétaire de l'UQAM* préparé par mesdames Louise Dandurand et Hélène P. Tremblay est déposé en septembre 2016. Le recteur soumet le rapport à la consultation de la communauté. Le bilan des réactions de la communauté est déposé au Conseil d'administration le 31 janvier 2017. En accompagnement de ce bilan, la feuille de route déposée au Conseil d'administration du 21 février 2017 propose la production de 4 livrables pour éclairer les enjeux soulevés par le *Rapport sur la décentralisation organisationnelle et budgétaire de l'UQAM* en vue du Conseil d'administration du 13 avril 2017. Le présent document constitue le 4<sup>e</sup> point de la feuille de route.

---

<sup>13</sup> Le mandat est disponible à l'adresse suivante : [uqam.ca/rectorat/rapports/mandat-consultantes-decentralisation.pdf](http://uqam.ca/rectorat/rapports/mandat-consultantes-decentralisation.pdf)

## **Principales sources**

Le présent document est fondé sur les principales sources suivantes.

Cabinet du recteur. *La création des facultés : quelques jalons*, 2002, 10 pages.

Cabinet du recteur. *Le point sur le processus de parachèvement de la facultarisation par la mise en œuvre de ses dimensions administratives*, 2010, 14 pages.

Université du Québec à Montréal. *Facultarisation*, site Internet, mise à jour au 24 novembre 2009, <http://www.uqam.ca/facultarisation/>.

Université du Québec à Montréal. *Politique facultaire institutionnelle (no 48)*, 2006, 12 pages.

Vice-rectorat à la vie académique et vice-rectorat exécutif. *Éléments pour la mise en œuvre de la politique facultaire institutionnelle, document pour le Conseil d'administration*, 2006, 12 pages.

Vice-rectorat à la vie académique et vice-rectorat exécutif. *Rôles et responsabilités des facultés*, 2006, 11 pages.

Vice-rectorat exécutif. *Les faculté/école à l'UQAM (document de réflexion)*, 2002, 31 pages.