

PROCÈS-VERBAL de la trois cent soixante-dix-neuvième réunion extraordinaire de la **COMMISSION DES ÉTUDES** de l'Université du Québec en Outaouais (UQO) tenue le jeudi 25 mars 2021 à 9 h, en visioconférence.

CONFIRMÉ LE 3 JUIN 2021

Membres	Présent	Absent	Membres	Présent	Absent
BÉRUBÉ, Julie Responsable des programmes de 2 ^e cycle - gestion de projet et du MBA	X Jusqu'à 11 h 05		PAYS, François Étudiant		X
DEMERS, Stéphanie Professeure	X		PELLETIER, Daniel Co-directeur – Module des sc. administratives	X	
DE VERLAINE, Emmanuelle Professeure	X		RAMOS, Laura Étudiante	X Jusqu'à 11 h 05	
FORGET, Hélène Doyenne des études	X		ROUILLARD, Antony Étudiant		X*
LABERGE, Murielle Rectrice	X		TREMBLAY, Martine Chargée de cours		X*
LACELLE, CHRISTIAN Étudiant	X Jusqu'à 11 h 09		WION, Frédérique Chargée de cours	X	
LECLERC, Jérémie Étudiant	X Jusqu'à 11 h 09		Poste vacant – doyenne ou doyen de la recherche et de la création	-	-
LEPAGE, Mario Vice-recteur à l'enseignement, à la recherche et à la création par intérim	X		Poste vacant – personne professeure occupant un poste de direction	-	-
PAGÉ, Geneviève Professeure	X		Poste vacant – personne étudiante	-	-
Observateurs	Présent	Absent	Personne convoquée	Présent	Absent
B. DE GROSBOIS, Sylvie Vice-rectrice au dev. du campus de Saint-Jérôme		X*	DUFOUR, Muriel Vice-rectrice l'administration et aux ressources		X*
JOBIN, Isabelle Adjointe au vice-recteur à l'enseignement, à la recherche et à la création		X*	-		
Secrétaire générale des instances	Présent	Absent	Attachée d'administration	Présent	Absent
OUELLET, Me Sophie	X		AUGER, Mireille	X	
<i>*Absence motivée.</i>					

Le vice-recteur à l'enseignement, à la recherche et à la création par intérim, monsieur Mario Lepage, constate le quorum et déclare la séance ouverte à 9 h 01.

Il indique que la présidente de la commission des études et rectrice, madame Murielle Laberge, se joindra à la séance avec un léger retard et qu'il assurera la présidence dans l'intervalle.

1.- Adoption de l'ordre du jour

Sur proposition dûment faite et appuyée, les membres conviennent à l'unanimité de retenir les points suivants pour discussion :

- 1.- Adoption de l'ordre du jour
- 2.- Modification à la structure organisationnelle de l'UQO
- 3.- Prochaine réunion le 3 juin 2021
- 4.- Clôture de la séance

2.- Modification à la structure organisationnelle de l'UQO

À la suite d'observations et de commentaires de membres de la communauté universitaire, de départs à la retraite et de divers rapports demandés par la précédente direction, entre 2016 et 2020, notamment sur les communications, la gestion des ressources humaines et la recherche, il semblait opportun d'examiner attentivement la structure organisationnelle. Une démarche de diagnostic a été confiée à l'ENAP qui, après avoir pris connaissance de l'ensemble des rapports produits, a mené une série d'entretiens auprès des cadres supérieurs et de certains cadres. Le principal objectif était d'obtenir un portrait assez clair des dynamiques structurelles et collectives qui influent sur la culture et le développement de l'UQO, le leadership, les processus et les réseaux de communication.

Les entretiens ont fait ressortir qu'il existe, parmi les personnes rencontrées, des visions différentes et parfois opposées de ce qu'est une université et du rôle qu'elle doit jouer dans la société d'aujourd'hui. Ces visions prennent leur source dans un débat de société que l'on retrouve dans la littérature et que l'on peut résumer par l'opposition entre une vision « traditionnelle » de l'université comme lieu d'enseignement et de savoirs et une vision « utilitaire » qui en fait un outil de réponse aux enjeux économiques et sociaux de notre société. Malgré toute l'importance que l'issue de ce débat peut avoir sur l'avenir des universités, on comprendra qu'il ne saurait être résolu dans le cadre limité d'une modification de structure organisationnelle. Par contre, il ne faut pas banaliser le rôle de la structure organisationnelle, puisqu'elle est un outil pour nous permettre d'atteindre nos objectifs, qui tirent leur source de la mission, mais également de la vision organisationnelle. La structure organisationnelle illustre principalement la répartition des responsabilités et des tâches ainsi que la coordination de celles-ci. Elle révèle également les éléments stratégiques d'une organisation.

Le diagnostic a également permis de faire ressortir les défis et les leviers de l'organisation du travail et des mécanismes de coordination actuels. Les principaux constats concernent la baisse des effectifs étudiants à Gatineau, la faible proportion d'effectifs étudiants aux cycles supérieurs et les caractéristiques de notre population étudiante comptant une proportion relativement élevée d'étudiantes et étudiants de première génération et ayant des responsabilités familiales. Ces éléments mettent notamment en lumière l'importance du recrutement, la transformation du bassin de recrutement, la modification de l'expérience étudiante et l'adaptation des formations proposées pour s'adapter à cet effectif étudiant dont le profil change.

D'autre part, le diagnostic soulève des questions relatives à l'organisation spatiale, au développement du travail ainsi qu'à la disponibilité des équipements et des services, mais également relatives à la culture et au développement des deux campus. Le défi est de changer cette perception de deux universités que l'on met en opposition. Il faut certes développer l'UQO selon les spécificités de chacune des régions, mais il faut mettre l'accent sur le fait que toutes les actions concourent au développement de notre université. Le travail en silo et le manque de coordination entre les services, décanats et vice-rectorats freinent le développement de l'Université.

Le rapport souligne l'importance que les cadres se voient comme des créateurs du sens des actions organisationnelles. Or, les rôles et les responsabilités de certains services sont parfois mal compris. Il existe une certaine confusion de rôles qui empêchent parfois d'identifier les bons interlocuteurs. Les collaborations sont perçues comme non organisées et dépendantes des initiatives individuelles.

Du côté des relations de travail avec le corps professoral, le diagnostic fait ressortir qu'elles sont énergivores et que nous aurions avantage à changer les façons de procéder. Les relations de travail et les griefs relèvent actuellement du Service des ressources humaines, alors que les opérations de recrutement, d'embauche, etc., relèvent du Vice-rectorat à l'enseignement, à la recherche et à la création ainsi que du Décanat de la gestion académique. Dans ce modèle, plusieurs personnes doivent être mises à contribution pour régler un problème, ce qui n'est pas efficace. De plus, les membres du corps professoral ont parfois tendance à se tourner directement vers le vice-recteur, ce qui contribue à la micro-gestion.

De façon générale, certaines structures sont jugées lourdes et peu efficaces. La nouvelle structure proposée permettrait de mieux délimiter les rôles et les responsabilités, de mieux circonscrire l'imputabilité associée aux différents postes et d'augmenter l'agilité de l'organisation.

Le diagnostic révèle aussi que les processus organisationnels peinent à s'articuler harmonieusement avec la disponibilité de l'administration et des ressources. La modernisation de certains processus est requise pour en améliorer l'efficacité. La vice-rectrice à l'administration et aux ressources a amorcé le travail pour les alléger et réduire les délais amenant à une décision ou à un résultat. Cette réingénierie est l'un des grands chantiers qui, dans les années à venir, sera conduit particulièrement par la vice-rectrice à l'administration et aux ressources de concert avec les autres cadres supérieurs.

Le grand défi de toute organisation réside dans la communication, la concertation et la coordination. Plusieurs dossiers prioritaires sont transversaux, dont l'équité, la diversité et l'inclusion et l'internationalisation, pour ne nommer que ceux-ci. Il faut, d'une part, regrouper les secteurs qui doivent collaborer ensemble pour éviter la redondance du travail et créer une réelle synergie et, d'autre part, créer des comités interrégionaux ou intersectoriels *ad hoc*, donc opter pour une structure matricielle pour traiter les dossiers transversaux.

Les modifications à la structure organisationnelle sont le premier pas vers une clarification des rôles et responsabilités, mais il restera notamment à rediscuter nos valeurs, l'identité institutionnelle de l'UQO, le type de gestion et les grandes orientations.

PROPOSITION POUR UN NOUVEAU PARTAGE DES RÔLES DES CADRES SUPÉRIEURS

Pour répondre aux enjeux exposés, les modifications suivantes à la structure organisationnelle sont proposées :

Mise de l'avant des éléments stratégiques contribuant à la mission et à la vision de l'Université, soit : l'enseignement, la recherche et création; les services à la collectivité, les ressources humaines; les communications et le recrutement ainsi que le soutien nécessaire à l'actualisation des projets académiques. Pour atténuer la logique d'opposition entre les deux campus, il a été suggéré de ne pas référer au nom des campus dans les titres. Pour cela, nous proposons de créer les postes suivants :

- 1) Création d'un Vice-rectorat dédié à l'enseignement, à la réussite des étudiantes et étudiants, aux formations adaptées à un monde en transformation et au soutien de l'innovation pédagogique pour tous les campus, dont le site de travail est Gatineau, et regroupant les services suivants :
 - a. Registraire
 - b. Décanat des études
 - c. Services aux étudiants
 - d. Centre de pédagogie universitaire (à créer)
- 2) Création d'un Vice-rectorat dédié à la recherche, à la création et aux partenariats, dont le site de travail est Saint-Jérôme, et regroupant les services suivants :
 - a. Décanat de la recherche
 - b. Décanat de la formation continue, des partenariats et de l'internationalisation
 - c. Bibliothèque
 - d. Galerie UQO
- 3) Création d'un Vice-rectorat dédié à la gestion des ressources humaines et des affaires académiques, dont le site de travail est Gatineau, et regroupant les services suivants :
 - a. Service des ressources humaines
 - b. Décanat de la gestion académique
- 4) Création d'un Vice-rectorat dédié à l'administration et aux finances, dont le site de travail est Gatineau, et regroupant les services suivants :
 - a. Service des finances et de l'approvisionnement
 - b. Service des terrains et bâtiments
 - c. Service des technologies de l'information

- 5) Déplacement de la Direction des communications et du recrutement sous le Rectorat
- 6) Modification du poste de secrétaire général de cadre supérieur à cadre sous le Rectorat

DOTATION DU POSTE DE SECRÉTAIRE GÉNÉRAL/DIRECTION CENTRE DE PÉDAGOGIE UNIVERSITAIRE

Les processus seront amorcés dans les jours qui suivront l'adoption de la structure par le conseil d'administration lors de sa réunion du 6 avril 2021 pour des embauches au 1^{er} mai 2021.

AJUSTEMENT DES CODES, RÈGLEMENTS, POLITIQUES ET CONVENTIONS COLLECTIVES, LE CAS ÉCHÉANT

À partir de l'adoption de la nouvelle structure : démarrage du travail pour harmoniser les documents institutionnels à la nouvelle structure; harmonisation des descriptions de postes en lien avec la nouvelle structure; modification et harmonisation du plan des effectifs; création de postes de cadres; création de postes de soutien.

Suite à la présentation, les éléments de la proposition sont analysés un à un.

La rectrice se joint à la séance (9 h 07).

Après discussions, il en ressort une grande préoccupation pour le manque important de personnel de soutien et professionnel et l'on convient de reporter la création du Vice-rectorat à la gestion des ressources humaines et des affaires académiques à 2022-2023 afin de pouvoir engager du personnel de soutien et professionnel avec le budget ainsi dégagé.

Il appert également que les écueils rencontrés par le BIMI sont davantage d'ordre procédural et réglementaire. Une refonte du *Règlement visant à prévenir et à combattre les situations d'inconduite, de harcèlement et de violence* pourra vraisemblablement pallier les difficultés et permettre de laisser le BIMI sous la responsabilité du Secrétariat général.

L'on convient aussi en séance :

- de créer le Centre de pédagogie universitaire et de la formation à distance pour le 1^{er} septembre 2021 et de mandater la commission des études pour en élaborer le mandat et la finalité et en faire la recommandation au conseil d'administration;
- de confier, à la vice-rectrice à l'administration et aux ressources, le mandat de diagnostic, d'analyse et de réorganisation relative à la mobilité et la direction du personnel de soutien dans les modules.

Enfin, l'on précise en séance les éléments suivants, notamment les titres et les dates de création des unités :

1) Création d'un **Vice-rectorat dédié à l'enseignement et à la réussite des étudiantes et étudiants**, pour tous les campus, désigné par le titre de Vice-rectorat à l'enseignement et à la réussite (VRER), dont le site de travail est Gatineau, et regroupant les services suivants :

- a. Registraire
- b. Décanat des études
- c. Services aux étudiants
- d. Centre de pédagogie universitaire et de la formation à distances (*À créer pour le 1^{er} septembre 2021, et dont le mandat et la finalité seront élaborés par la commission des études pour recommandation au conseil d'administration*);

2) Création d'un **Vice-rectorat dédié à la recherche, à la création et aux partenariats**, dont le site de travail est Saint-Jérôme, désigné par le titre de Vice-rectorat à la recherche, à

la création, aux partenariats et à l'internationalisation (VRRCPPI), et regroupant les services suivants :

- a. Décanat de la recherche
- b. Décanat de la formation continue, des partenariats et de l'internationalisation
- c. Bibliothèque
- d. Galerie UQO

3) Création, **en 2022-2023**, d'un **Vice-rectorat dédié à la gestion des ressources humaines et des affaires académiques**, désigné par le titre de Vice-rectorat à la gestion des ressources humaines et des affaires académiques (VRGRHAA), dont le site de travail est Gatineau, et regroupant les services suivants :

- a. Service des ressources humaines
- b. Décanat de la gestion académique

4) Création, **en 2022-2023**, d'un **Vice-rectorat dédié à l'administration et aux finances**, désigné par le titre de Vice-rectorat à l'administration et aux finances (VRAF), dont le site de travail est Gatineau, et regroupant les services suivants :

- a. Service des finances et de l'approvisionnement
- b. Service des terrains et bâtiments
- c. Service des technologies de l'information

5) Déplacement de la Direction des communications et du recrutement sous le Rectorat.

6) Modification du poste de secrétaire général de cadre supérieur à cadre sous le Rectorat.

Le plan de mise en œuvre sera modifié en conséquence.

Après délibérations, le vote secret étant demandé, sur proposition dûment faite et appuyée, les membres conviennent à la majorité d'adopter la résolution 378-CE-2393; concernant la modification à la structure organisationnelle de l'UQO laquelle est jointe en appendice.

3.- **Prochaine réunion**

La prochaine réunion aura lieu le jeudi 3 juin 2021.

4.- **Clôture de la séance**

L'ordre du jour étant épuisé, sur proposition dûment faite et appuyée, il est résolu à l'unanimité que la séance soit levée à 11 h 46.

Original signé par :

La présidente d'assemblée, Murielle Laberge
La secrétaire, Me Sophie Ouellet