

**PROCÈS-VERBAL** de la quatre cent trente-sixième réunion (extraordinaire) du **CONSEIL D'ADMINISTRATION** de l'Université du Québec en Outaouais (UQO) tenue le mardi 6 avril 2021 à 16 h 30, en visioconférence.

**CONFIRMÉ LE 26 AVRIL 2021**

Membres	Présent	Absent	Membres	Présent	Absent
ADI, Kamel Professeur – Dép. informatique et ingénierie	X		LABERGE, Murielle Rectrice	X	
ARBOUR, Sylvain Membre socio-économique		X*	LE GAL, Nadine Représentante des collègues	X	
BOUTONNET, Vincent Professeur- Départ. Sciences de l'éducation	X		RENAUD LABRIE, Louise Chargée de cours	X	
B. De Grosbois, Sylvie Vice-rectrice au développement campus Saint-Jérôme	X		VILLENEUVE, Samantha Membre socio-économique	X	
DELLA FAILLE, Dimitri Professeur – Départ. Sciences sociales	X		WASSONGUEMA, Charifat Passekede Nongzenga Étudiante		X*
DUFOUR, Muriel Vice-rectrice à l'administration et aux ressources	X		Siège vacant (personne diplômée)	-	-
DUGUAY, Patrick Membre socio-économique	X		Siège vacant (socio-économique)	-	-
HASTIR, François-Michel Étudiant au MBA	X				
KAMAL, Najat Membre socio-économique	X				
Observateurs	Présent	Absent	Invitée	Présent	Absent
LAROCQUE, André Directeur général – Fondation de l'UQO	X				
LEPAGE, Mario Vice-recteur à l'enseignement, à la recherche et à la création par intérim	X				
ROCHEFORT, Odette Technicienne - ÉMI	X				
Adjointe au secrétaire général et conseillère juridique	Présent	Absent	Attachée d'administration	Présent	Absent
BOYER, Me Véronic	X		AUGER, Mireille		X*
<i>*Absence motivée.</i>					

Le président du conseil d'administration, monsieur Patrick Duguay, constate le quorum et déclare la séance ouverte à 16 h 30.

### 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 :

- 2.- Déclaration de conflits d'intérêts
- 3.- Modification à la structure organisationnelle de l'UQO
- 4.- Prochaine réunion (lundi 26 avril 2021)
- 5.- Clôture de la séance

### 3. 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 microgestion.

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, 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 distance (à créer)
  
- 2) Création d'un **Vice-rectorat dédié à la recherche, à la création, aux partenariats et à l'internationalisation**, au 1<sup>er</sup> septembre 2021, pour tous les campus, désigné par le titre de Vice-rectorat à la recherche, à la création, aux partenariats et à l'internationalisation (VRRCP), 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, au 1<sup>er</sup> mai 2022, 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, au 1<sup>er</sup> mai 2022, 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.

### **MISE EN ŒUVRE**

#### **DOTATION DES POSTES DE VICE-RECTRICES/VICE-RECTEURS**

- |                     |  |
|---------------------|--|
| 9 au 12 mars :      | Présentation aux différents groupes de la communauté incluant une présentation à la CE   |
| 9 au 24 mars :      | Cueillette des commentaires et rencontre avec le comité des affaires départementales   |
| 25 mars :           | Présentation du projet à la commission des études incluant les commentaires recueillis (réunion extraordinaire)  |
| 6 avril :           | Présentation au CA (réunion extraordinaire)  |
| 7 au 25 avril :     | Affichage des postes de vice-rectrices/vice-recteurs   |
| 26 avril :          | Réunion des comités de sélection   |
| 26 avril au 7 mai : | Entrevues  |
| 10 au 31 mai :      | Présentation et consultation pour les postes de vice-rectrice/vice-recteur à l'enseignement et à la réussite et de vice-rectrice/vice-recteur à la recherche, à la création, aux partenariats et à l'internationalisation                  |
| 3 juin :            | Consultation de la commission des études pour les postes de vice-rectrice/vice-recteur à l'enseignement et à la réussite et de vice-rectrice/vice-recteur à la recherche, à la création, aux partenariats et à l'internationalisation      |
| 14 juin :           | Recommandation d'embauche pour les postes de vice-rectrices/vice-recteurs pour une entrée en fonction le 1 <sup>er</sup> septembre 2021 ou plus tôt pour le poste de vice-rectrice ou vice-recteur des ressources humaines et académiques. |

#### **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 CA lors de sa réunion du 6 avril pour des embauches au 1<sup>er</sup> mai 2021.

### **TRANSFERT DE RESPONSABILITÉS**

Le transfert des responsabilités se fera en fonction des dates suivantes ou dès l'entrée en fonction des vice-rectrices ou vice-recteurs à l'enseignement et à la réussite ainsi qu'à la recherche, à la création et aux partenariats.

**7 avril 2021 :**

Au Rectorat :

- a. Direction des communications et du recrutement
- b. Secrétariat général

Au Secrétariat général :

- a. Abolition du poste d'assistante administrative
- b. Création d'un poste de secrétaire de direction
- c. Modification du titre de l'adjointe au secrétaire général pour secrétaire général adjoint

**1<sup>er</sup> mai 2021 :**

Au Vice-rectorat à l'enseignement et à la réussite :

- a. Centre de pédagogie universitaire (création d'un poste de cadre)

**1<sup>er</sup> septembre 2021 :**

Au Vice-rectorat à l'enseignement et à la réussite :

- a. Décanat des études
- b. Services aux étudiants
- c. Registraire
- d. Maintien du Décanat de la gestion académique jusqu'au 31 décembre 2021 ou au plus tard le 30 avril 2022

Au Vice-rectorat à la recherche, à la création et aux partenariats :

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

**1<sup>er</sup> mai 2021 :**

Au Vice-rectorat aux ressources humaines et académiques :

- a. Service des ressources humaines

Au Vice-rectorat à l'administration et aux finances :

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

**1<sup>er</sup> janvier 2022 ou 1<sup>er</sup> mai 2022 :**

Au Vice-rectorat aux ressources humaines et académiques :

- a. Décanat de la gestion académique

**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.

La rectrice présente les modifications et fait savoir qu'après analyse, il a été décidé de reporter la création du Vice-rectorat à la gestion des ressources humaines et des affaires académiques afin de pouvoir engager du personnel de soutien et professionnel avec le budget ainsi dégagé. Elle propose de soumettre annuellement à l'étude du budget une résolution au

conseil d'administration concernant la décision de créer ce Vice-rectorat. Les membres conviennent ainsi unanimement d'ajouter cette précision à la présente résolution.

Il appert également que les écueils rencontrés par le BIMI sont davantage d'ordre procédural et règlementaire. 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.

Suite à la présentation, la rectrice répond aux questions et commentaires de membres, et plus particulièrement en ce qui concerne :

- L'unité à laquelle intégrer l'internationalisation;
- La pertinence de conserver le rattachement du Centre de pédagogie universitaire au Vice-rectorat à l'enseignement, à la recherche et à la création le 1<sup>er</sup> septembre 2021;
- Le retrait de la mention de Saint-Jérôme dans le titre du Vice-rectorat dédié à la recherche, à la création, aux partenariats et à l'internationalisation – la rectrice propose d'intégrer « Saint-Jérôme » à la description du poste;
- Le processus de consultation pour les nouveaux postes de vice-recteurs et de vice-rectrices – un suivi sera éventuellement fait à cet effet, mais dans l'immédiat, la rectrice souligne l'urgence de pourvoir rapidement ces postes en raison de la surcharge de travail actuelle.

Les membres conviennent ainsi des modifications suivantes à la structure organisationnelle de l'UQO, soit :

**Création** d'un Vice-rectorat dédié à l'enseignement et à la réussite des étudiantes et étudiants, au 1<sup>er</sup> septembre 2021, 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. Décanat de la gestion académique
- e. Centre de pédagogie universitaire et de la formation à distance

**Création** d'un Vice-rectorat dédié à la recherche, à la création, aux partenariats et à l'internationalisation, au 1<sup>er</sup> septembre 2021, pour tous les campus, désigné par le titre de Vice-rectorat à la recherche, à la création, aux partenariats et à l'internationalisation (VRRCP), dont le site de travail est Saint-Jérôme, et regroupant les services suivants :

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

**D'attribuer** les fonctions dévolues aux postes de vice-recteur ou de vice-rectrice à l'enseignement et à la réussite et de vice-recteur ou vice-rectrice à la recherche, à la création, aux partenariats et à l'internationalisation nouvellement créés, ou à modifier ou modifiés, tel qu'indiqué dans les descriptions de postes;

**De soumettre annuellement, lors de l'étude du budget**, une résolution au conseil d'administration la décision de créer 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

**De procéder** à l'harmonisation de tous les règlements, politiques et autres documents qui découlent de la présente résolution.

**D'approuver** le plan de mise en œuvre.

## **PLAN DE MISE EN OEUVRE**

Le transfert des responsabilités se fera en fonction des dates suivantes ou dès l'entrée en fonction des vice-rectrices ou vice-recteurs à l'enseignement et à la réussite ainsi qu'à la recherche, à la création, aux partenariats et à l'internationalisation.

### **7 avril 2021 :**

#### **Au Secrétariat général :**

- a. Abolition du poste d'assistante administrative dans le respect des dispositions du protocole du personnel administratif;
- b. Création d'un poste de secrétaire de direction en concordance avec les délais pour l'abolition du poste d'assistante administrative;
- c. Modification du titre de l'adjointe ou adjoint au secrétaire général pour secrétaire général adjointe ou adjoint.

### **7 avril 2021 :**

#### **Au Rectorat :**

- a. Rattachement de la Direction des communications et du recrutement
- b. Rattachement du Secrétariat général

### **1<sup>er</sup> juillet 2021 :**

#### **Au Vice-rectorat à l'enseignement, à la recherche et création :**

- a. Création d'un centre de pédagogie universitaire et de la formation à distance
- b. Modification au plan des effectifs - création d'un poste de cadre.

### **1<sup>er</sup> septembre 2021 :**

#### **Création du Vice-rectorat à l'enseignement et à la réussite regroupant :**

- a. Décanat des études
- b. Services aux étudiants
- c. Registraire
- d. Décanat de la gestion académique
- e. Centre de pédagogie universitaire et de la formation à distance

#### **Création du Vice-rectorat à la recherche, à la création, aux partenariats et à l'internationalisation regroupant :**

- a. Décanat de la recherche et de la création
- b. Décanat de la formation continue, des partenariats et de l'internationalisation
- c. Rattachement de l'attaché d'administration du comité d'éthique à la recherche au Décanat de la recherche et de la création
- d. Bibliothèque
- e. Galerie UQO

La dotation des postes de vice-rectrices/vice-recteurs se fera selon l'échéancier présenté à l'exception du poste vice-rectrice ou vice-recteur des ressources humaines et académiques.

Après délibérations, sur proposition dûment faite et appuyée, les membres conviennent à l'unanimité d'adopter la résolution 436X-CA-6706 concernant la modification à la structure organisationnelle de l'UQO; laquelle est jointe en appendice.

#### **4. Prochaine réunion**

La prochaine réunion du conseil d'administration aura lieu le 26 avril 2021 à 16 h 30.

#### **5. Clôture de la séance**

Sur proposition dûment faite et appuyée, il est résolu à l'unanimité que la séance soit levée à 18 h.

Original signé par :

---

Patrick Duguay, président d'assemblée  
Me Véronic Boyer, secrétaire de l'instance