

**RAPPORT DU GROUPE DE TRAVAIL  
SUR LE BUREAU DE LIAISON UNIVERSITÉ-MILIEU (BLUM)**

**DÉPOSÉ AU CONSEIL D'ADMINISTRATION  
DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À HULL**

**Lors de sa réunion du 25 mai 1999**

**MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL  
SUR LE BUREAU DE LIAISON UNIVERSITÉ-MILIEU (BLUM)**

<b>Jacques Carrière</b>	directeur du Bureau de liaison université-milieu
<b>Denis Dubé, président</b>	vice-recteur à l'enseignement et à la recherche
<b>Jocelyne Gadbois</b>	membre du Conseil d'administration de l'UQAH
<b>Denis Leguerrier</b>	membre invité par le groupe de travail pour représenter la collectivité et directeur général de la Caisse populaire St-Raymond de Hull
<b>Madeleine Lussier</b>	membre invitée par la direction pour représenter le corps professoral et professeure au Département des sciences comptables de l'Université du Québec à Hull

## TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION-----	4
2. MANDAT DU BLUM-----	4
3. MÉTHODOLOGIE DU GROUPE DE TRAVAIL -----	5
4. REMARQUES PRÉLIMINAIRES -----	5
5. VOLET INTERNATIONAL-----	5
6. VOLET FORMATION CONTINUE -----	8
7. VOLET SERVICES À LA COLLECTIVITÉ-----	10
8. VOLET ENTREPRENEURIAT -----	13
9. VOLET PÉDAGOGIE UNIVERSITAIRE-----	14
10. CONSTATS GÉNÉRAUX-----	15
11. CONCLUSION-----	17
ANNEXE A –MANDAT DU GROUPE DE TRAVAIL	
ANNEXE B – L'UQAH AU 21 <sup>e</sup> SIÈCLE : ÉNONCÉS D'ORIENTATIONS 1996-2002	
ANNEXE C – DOCUMENT EXPLICATIF À LA CRÉATION DU BLUM	

## 1. INTRODUCTION

En mai 1998, le Conseil d'administration de l'Université du Québec à Hull confiait à un groupe de travail le mandat de vérifier si les éléments historiques et conjoncturels ayant mené à la création du Bureau de liaison université-milieu (BLUM) étaient toujours présents. De plus, il confiait à ce groupe de travail la tâche de faire état de l'évolution des résultats du BLUM depuis sa création et de proposer des recommandations appropriées en tenant compte de l'environnement et des besoins actuels ainsi que des priorités de l'Université (la résolution mandatant le groupe est fournie à l'annexe A).

Avant d'entreprendre son travail, le groupe s'est reporté au document *L'UQAH au 21<sup>e</sup> siècle : Énoncés d'orientations 1996-2002*. Ce document précise l'approche que l'Université entend adopter auprès de son milieu. Pour référence, des extraits de ce document sont fournis à l'annexe B.

## 2. MANDAT DU BLUM

Le BLUM a été créé en 1995 à la suite de l'adoption de la résolution n<sup>o</sup> 156-CA-2336, par laquelle le Conseil d'administration de l'UQAH remplaçait les deux unités connues antérieurement sous les noms de *Bureau des services à la collectivité* et de *Centre de la PME* par le *Bureau de liaison université-milieu*. Elle confiait à cette nouvelle unité de nouveaux mandats. Depuis, le BLUM assume des responsabilités groupées en cinq volets : l'international, la formation continue, les services à la collectivité, l'entrepreneuriat et la pédagogie universitaire.

Dès le départ, le Bureau de liaison université-milieu s'est donné le mandat suivant : *Être un des moyens qui permet à l'UQAH d'être un établissement ouvert sur son environnement en stimulant et en développant des relations étroites et soutenues avec les différents milieux régionaux, nationaux et internationaux. Dans cette perspective, le BLUM établit des liens entre les secteurs de compétence de l'UQAH et les besoins de la collectivité.*

La décision du Conseil d'administration faisait alors suite à un rapport sur l'organisation du support à ces différents volets (voir l'annexe C). Ce rapport présente une analyse intéressante des conditions de succès prévues par l'implantation du BLUM. Bien que le groupe de travail n'ait pas utilisé ces éléments d'analyse, il est fort intéressant de constater que plusieurs paramètres du présent rapport recourent largement les pronostics qu'on retrouve dans ce document.



### 3. MÉTHODOLOGIE DU GROUPE DE TRAVAIL

Conformément au mandat qu'on lui a confié, le groupe de travail a d'abord fait le bilan de chaque volet et déterminé les enjeux qui se posent à cette étape de l'évolution du BLUM. Cette analyse lui a permis de mieux circonscrire les forces et les vulnérabilités du BLUM et de recommander des changements à son rôle et à son fonctionnement. Afin de réaliser ce travail, le Groupe s'est rencontré à huit occasions. On peut consulter les comptes rendus de ces réunions au bureau du vice-recteur à l'enseignement et à la recherche.

### 4. REMARQUES PRÉLIMINAIRES

Le groupe de travail constate d'emblée que le BLUM est un instrument important dans l'accomplissement de la mission de l'UQAH. Sa raison d'être est d'accroître la visibilité et la participation de l'Université dans son milieu. Le BLUM est un outil qui permet de cerner les possibilités de collaboration entre la collectivité et le monde universitaire. Il pilote une partie importante de l'interface de l'Université avec le monde extérieur en mettant en valeur les compétences universitaires. Il s'agit d'un service qui gère un ensemble de projets et d'initiatives fort diversifiés. On peut comprendre que le BLUM subit des pressions importantes qui tendent à miner ses énergies. Le groupe de travail s'est préoccupé de ce facteur et a tenté de trouver des éléments qui permettront au BLUM d'établir des priorités dans le choix de ses actions.

Aussi, le groupe de travail réaffirme l'intérêt, pour l'UQAH, de conserver un bureau de liaison avec le milieu.

### 5. VOLET INTERNATIONAL

#### Contexte

Les universités tiennent des activités à l'international car les bénéfices qu'elles en tirent sont nombreux. Les retombées de ces interventions se mesurent principalement à long terme. Les activités internationales que poursuit l'UQAH ont de grandes répercussions sur l'amélioration des compétences professorales, l'enrichissement des programmes, la qualité et la diversité de la recherche et la notoriété de l'Université. En intégrant à leurs programmes des contenus et des enjeux internationaux, les universités offrent à leurs étudiants une meilleure préparation aux défis posés par la mondialisation. Les professionnels de demain devront être capables d'intervenir sur la scène internationale, et l'Université a le mandat de leur offrir les moyens et la formation nécessaires pour faire face à ces nouveaux défis.

À moyen terme, l'internationalisation favorise des occasions nouvelles de recherche et de formation pour les professeurs qui sont en communication avec des compétences universitaires étrangères. Les universités qui n'emboîtent pas le pas risquent d'être reléguées au rang d'établissements locaux.



En confiant au BLUM la responsabilité de coordonner des activités de coopération et de développement international, l'UQAH tenait à consolider et à accroître ses interventions dans ce champ d'action.

La participation de l'UQAH sur la scène internationale s'appuie sur l'énoncé de politique cadre du réseau de l'Université du Québec. Cette politique d'internationalisation est suggérée à toutes les constituantes du réseau et tient compte de huit orientations : la dimension internationale des programmes, la maîtrise des langues, le renforcement du caractère international de la recherche, les stages d'étude à l'étranger, l'accueil des étudiants étrangers, l'établissement progressif de priorités (secteurs et régions), la concertation ainsi que le partenariat et la formation continue des personnels.

### **Bilan**

L'UQAH a contribué à des projets de programmes de maîtrise au Costa Rica et au Brésil. Elle collabore aussi à la mise en place d'un réseau interaméricain de gestion de projets, en plus de mettre sur pied une école d'enseignement du français en partenariat avec l'UNAM. L'Université participe activement à la mise en place d'une collaboration interrégionale et intersectorielle avec le Chili. Elle siège comme membre à la table internationale du Conseil régional de développement de l'Outaouais ainsi qu'au Conseil des relations internationales de l'Outaouais. Enfin, le BLUM offre son appui à l'ensemble du corps professoral afin de favoriser la collaboration en recherche ou en enseignement.

Le volet international est peu développé à l'UQAH si on le compare à celui d'autres universités, y compris aux constituantes du réseau de l'Université du Québec. Le BLUM a concentré ses efforts pour soutenir administrativement les projets de développement institutionnel financés par les agences publiques et pour lesquels le BLUM joue le rôle d'agence d'exécution.

### **Enjeux**

Il reste beaucoup à faire pour vraiment amorcer un virage vers l'internationalisation de l'UQAH. La stratégie à adopter doit reposer sur des efforts soutenus de sensibilisation et de participation de la communauté universitaire au chapitre international. Cette éducation à l'international doit passer par une meilleure connaissance du contexte et des enjeux de la coopération internationale ainsi qu'une meilleure compréhension interculturelle. Le BLUM a déjà élaboré une ébauche de politique d'internationalisation de l'UQAH.

Il est important de revoir cette ébauche et d'apporter la touche finale à la politique. Ce processus doit se faire en collaboration avec les unités de notre établissement qui doivent être des acteurs privilégiés de mise en œuvre.

Pour l'UQAH, deux axes prioritaires se dessinent. Il s'agit de la francophonie et de l'axe continental. L'UQAH entend intervenir en intégrant davantage la dimension internationale à ses programmes et à ses cours. Elle doit le faire aussi en mettant sur pied des interventions qui touchent spécialement les étudiants et en appuyant de façon particulière les activités de recherche et d'enseignement à portée internationale.



Dans le domaine du recrutement international d'étudiants, le caractère francophone de notre université, sa dimension humaine, son rattachement à un réseau, les frais de scolarité avantageux (par comparaison aux autres universités des principaux pays industrialisés) et son emplacement dans la région de la capitale nationale représentent des avantages dont il faut tirer profit.

### **Enjeux financiers**

Les interventions à l'international prennent plusieurs formes dont les enjeux financiers sont variables. Bien que certains projets d'envergure apportent des avantages financiers, ils résultent généralement d'un nombre important d'interventions pour lesquelles des fonds doivent être avancés afin d'acquérir un potentiel suffisant et créer des conditions favorables à la réalisation de tels projets. Ainsi, il semble peu réaliste d'aborder les enjeux financiers du volet international en anticipant des retombées financières. Comme il a déjà été mentionné, les retombées, quoique importantes, sont d'un autre ordre. Puisque les interventions à l'international constituent des investissements à long terme ayant une portée importante et constructive pour le rayonnement de l'Université du Québec à Hull, il semble préférable d'aborder les enjeux financiers en planifiant des interventions dont le financement externe couvrira les coûts directs des projets. Si des surplus étaient enregistrés, le groupe de travail considère qu'on pourrait réinvestir ces profits dans d'autres projets d'intérêt pour l'UQAH.

### **Recommandations**

Le groupe de travail recommande au Conseil d'administration :

#### **Recommandation 1 :**

Que le projet de politique sur l'internationalisation de l'UQAH soit terminé et présenté au Conseil d'administration pour adoption d'ici la fin de l'année 1999.

Que cette politique tienne compte du lien à établir avec les organismes régionaux et les organisations d'appui au développement international et clarifie le rôle du BLUM dans ce volet de son mandat.

#### **Recommandation 2 :**

Que le BLUM collabore avec le décanat des études afin d'établir une approche stratégique d'appui aux unités académiques pour l'intégration de la dimension internationale dans les programmes.



**Recommandation 3 :**

Que le BLUM, en collaboration avec le secrétaire général et registraire, définisse et mette en œuvre une stratégie concertée de recrutement d'étudiants étrangers.

**Recommandation 4 :**

Que le BLUM puisse conserver les revenus nets générés par les projets internationaux et constituer un fonds qui servira à la poursuite des activités prévues par la politique d'internationalisation et au support pour le démarrage de nouveaux projets.

## 6. VOLET FORMATION CONTINUE

### Contexte

Dans ses énoncés d'orientation, l'UQAH accorde une attention particulière à l'élaboration de programmes ou d'activités de formation qui répondent aux besoins ponctuels de recyclage et de perfectionnement des adultes en milieu de travail. La formation continue permet à l'UQAH d'offrir ses compétences au-delà de la formation initiale. Depuis ses débuts, le BLUM a surtout offert de la formation sur mesure correspondant aux besoins particuliers d'une entreprise, d'une association ou d'une organisation de la région désireuse d'accroître les compétences professionnelles de son personnel. Le mandat du BLUM a été d'assurer la coordination et l'animation requises pour la conception et la bonne marche des activités de formation sur mesure. Il l'a fait en concertation avec les départements et les professeurs concernés. Dans plusieurs cas, le BLUM a aussi conçu des activités de formation multidisciplinaires et élaboré ses propres formations lorsque les demandes du milieu l'exigeaient.

Il est intéressant de noter que la région de l'Outaouais présente des caractéristiques particulières. En effet, une proportion importante de sa population est assez fortement scolarisée. Ce facteur doit être pris en compte par l'Université dans ses orientations de développement en matière de formation continue.

### Bilan

La formation continue s'est développée de manière informelle par le bouche à oreille, par les contacts du BLUM ou par les rapports de certains professeurs avec des organismes du milieu. Les unités académiques sont aussi des acteurs importants en matière de formation continue. On a mis en œuvre des programmes courts en réponse aux besoins d'une clientèle professionnelle déjà en milieu de travail et ayant des besoins de recyclage ou de perfectionnement. Le BLUM se concentre davantage sur les demandes ponctuelles provenant directement des organisations et pour lesquelles aucun programme n'existe (il faut donc concevoir ces programmes sur mesure). La formation est surtout offerte à une clientèle de gestionnaires et de professionnels au sein de ces organisations. Les activités de l'Université dans le domaine de la formation continue sur mesure se sont avérées fructueuses. La formation continue génère des revenus très intéressants, met en valeur les compétences universitaires fondamentales,



soit la diffusion de la connaissance, et enfin procure à l'Université une très bonne visibilité. Voilà une intervention qu'il importe de privilégier. Toutefois, le Groupe constate que l'Université n'a pas de stratégies précises pour implanter une offre de services en formation continue.

Le groupe de travail a fait certains constats qui touchent ces activités au cœur même de l'Université :

- L'UQAH ne s'est pas doté d'une politique en matière de formation continue.
- Il n'existe pas de lien entre les programmes réguliers et la formation continue offerte par l'entremise du BLUM. Les programmes courts élaborés par les unités académiques et la formation du BLUM rejoignent parfois la même clientèle. Il est important de réfléchir à une meilleure intégration de la formation continue dans la vie académique de l'UQAH.
- Il existe peu de collaboration entre l'Université et les autres établissements d'enseignement de la région dans le domaine de la formation continue. Une plus grande concertation, voire des partenariats entre ces milieux d'enseignement, permettrait de mieux répondre aux besoins multidimensionnels des organisations et des entreprises.
- La formation continue non créditée n'est pas reconnue dans la tâche d'enseignement des professeurs. Cela contribue à marginaliser la formation continue dans l'ensemble des activités de formation de l'Université. Dans certains cas, ce facteur contribue à créer de grandes réserves au sein des départements quant aux enjeux relatifs à l'affectation de leurs ressources. Pour l'instant, certains professeurs agissent personnellement à titre d'experts-conseils sans que cela n'ait de retombées pour l'UQAH.
- La capacité de réagir rapidement à des besoins de formation continue créditée place l'UQAH devant des difficultés de nature administrative. Il faut élaborer des mécanismes souples facilitant l'attribution de crédits universitaires pour certaines activités de formation continue, lorsque cela est possible.
- La formation continue non créditée offerte jusqu'à maintenant par le BLUM est une formation strictement sur mesure, ce qui exige une énergie renouvelée pour chaque projet. Le BLUM, en collaboration avec les unités académiques, pourrait concevoir des programmes réguliers de formation continue, et cela à l'aide d'approches novatrices et adaptées aux réalités du marché du travail. On pense, par exemple, à des programmes menus qui seraient offerts à la demande expresse du milieu et pourraient être modifiés en partie selon les besoins des demandeurs.

### **Enjeux**

La formation continue doit reposer sur des assises solides, et des mécanismes clairs devront être mis en place. Si l'Université veut accroître son expertise en formation continue, elle devra le faire en mettant à l'avant-scène certains créneaux d'excellence.



Elle devra encourager et soutenir l'apport des divers départements dans lesquels se trouvent les centres d'expertise et mettre en place les structures et les mécanismes qui faciliteront la mise au point de « produits de formation » adaptés aux besoins du milieu. Dans cet esprit, l'Université doit créer des mécanismes de reconnaissance de ces activités dans les tâches d'enseignement des professeurs.

### **Enjeux financiers**

Les activités relatives à la formation continue présentent un fort potentiel économique. En exploitant une approche plus systématique et plus stratégique, le groupe de travail est d'avis que le BLUM est en mesure, par les interventions qu'il coordonne dans ce volet, de générer des profits nets relativement élevés. Les revenus anticipés pouvant varier selon le contexte, il semble pertinent de déterminer ces objectifs annuellement.

### **Recommandations**

Le groupe de travail recommande au Conseil d'administration :

#### **Recommandation 5 :**

Que le vice-rectorat à l'enseignement et à la recherche soumette au Conseil d'administration, pour approbation, des énoncés d'orientation stratégique et un plan d'action en formation continue dans les meilleurs délais.

#### **Recommandation 6 :**

Que soient revus, dans la tâche professorale, les mécanismes de reconnaissance de la contribution à la formation continue non créditée.

#### **Recommandation 7 :**

Que soit revu l'objectif d'autofinancement de ce volet et que soient plutôt fixés annuellement des objectifs de rentabilité du BLUM au plan de ses opérations en formation continue. Que ces objectifs couvrent au minimum le salaire d'un professionnel affecté à ces dossiers au BLUM.

## **7. VOLET SERVICES À LA COLLECTIVITÉ**

### **Contexte**

Les énoncés d'orientation adoptés par le Conseil d'administration de l'UQAH réitèrent le rôle important que l'Université doit jouer dans son milieu. L'Université y souligne l'importance d'agir comme partenaire dans le développement social, culturel et économique de l'Outaouais, sa région d'appartenance. Elle encourage aussi les membres de son personnel à participer aux activités régionales à vocation éducative, et à collaborer, avec l'ensemble des forces vives du milieu, aux efforts de relance et de revitalisation économique et sociale.



## Bilan

Dans cet esprit, le BLUM a coordonné une partie des efforts consentis par la communauté universitaire aux requêtes du milieu. La gamme des services est très large : enquêtes, études, recherches, sondages, colloques, conférences, évaluations de programmes, expertise-conseil, animation, participation à des conseils d'administration et participation aux diverses tables de concertation et activités de développement régional. Chaque année, le BLUM gère près d'une trentaine d'activités de cette nature.

Historiquement, les services à la collectivité ont occupé une large place dans la contribution de l'université à son milieu. Le BLUM, quant à lui, ne coordonne qu'une partie de ces activités et des projets entrepris en collaboration avec le milieu. Un nombre important d'activités se transigent par la contribution personnelle des professeurs. Bien que le BLUM agisse principalement à titre de lien entre les besoins du milieu et l'offre universitaire, plusieurs projets exigent des investissements en temps et en argent qui sont peu rentables financièrement. À titre d'exemple, l'Université est sollicitée par le milieu comme partenaire dans l'organisation de colloques et de conférences. Ce genre d'activités est riche en retombées puisqu'il offre une meilleure accessibilité à l'établissement et procure des occasions de dialogue et de réseautage. Toutefois, une telle participation exige des ressources importantes et les marges de revenus sont très faibles. Or, la portée de ces interventions laisse croire qu'il est important d'en examiner la valeur sous l'angle des retombées pour l'Université.

Ces activités entrent en concurrence avec d'autres formes de services à la collectivité plus rentables. Elles sont souvent basées sur l'offre, par le BLUM, d'une expertise qui prend la forme de consultations professionnelles.

Le BLUM joue aussi un rôle important de représentation de l'Université dans le milieu, rôle voué à s'accroître dans l'avenir. Le BLUM est souvent appelé à siéger au sein de structures régionales, et à participer à plusieurs activités et événements à caractère régional. Pour assumer sa responsabilité régionale, l'UQAH doit être partenaire dans le développement de la région. Or, le BLUM est une antenne intéressante pour concrétiser cette participation, mandat qu'il partage avec d'autres acteurs à l'Université.

Enfin, le groupe de travail constate que les étudiants sont en général peu mis à contribution dans ce volet important. Pourtant, la participation étudiante dans le milieu représente une grande source d'activités.

## Enjeux

Un des principaux enjeux du volet *Services à la collectivité* est de mieux cibler les activités du BLUM dans le cadre de notre mission d'enseignement et de recherche. Tel que décrit ci-dessus, le BLUM intervient de multiples façons pour appuyer la collectivité. Certains types d'intervention exigent davantage de ressources et d'énergie. Il est donc impératif de soustraire les services à la collectivité à la logique d'autofinancement. Il est important de soupeser la valeur de nos interventions et leur apport à la réalisation de notre mission comme établissement d'enseignement et de recherche. Des critères pourraient être établis afin de prioriser cette contribution en tenant compte des ressources limitées disponibles. Pour l'instant, le BLUM ne dispose pas d'outils pour pondérer la valeur d'une activité par rapport à une autre.



De l'avis du groupe de travail, on doit rapidement procéder à l'élaboration de critères pour la sélection de projets. Ces critères devraient s'inscrire dans un cadre de référence général qui placerait les considérations académiques à l'avant-scène. Par exemple, l'analyse des projets devrait mettre en lumière les retombées académiques de l'activité ou l'apport anticipé au développement régional. Pour les projets initiés par le milieu, on s'attend à ce que l'Université y apporte son appui lorsqu'elle dispose des ressources compétentes. Ce cadre pourrait aussi faire appel à la correspondance des objectifs des projets aux orientations de l'Université. De plus, il pourrait prévoir un modèle d'appui aux initiatives provenant de l'interne.

Enfin, le groupe de travail reconnaît le travail et les ressources importantes que l'Université a consentis au chapitre des services à la collectivité. Il considère qu'il est important de se questionner sur les mécanismes d'encadrement de la contribution professorale aux services à la collectivité et d'en déterminer la pertinence par rapport aux autres volets de la tâche des professeurs. Or, présentement, l'effort supplémentaire demandé au corps professoral en recherche semble être perçu en opposition avec la contribution aux services à la collectivité. Le VRER et le BLUM devront se pencher sur des mesures pour maintenir l'intérêt des professeurs à l'égard de la recherche tout en s'assurant qu'ils continuent de contribuer aux services à la collectivité.

### **Enjeux financiers**

Les enjeux financiers liés au volet des services à la collectivité posent des difficultés majeures quant à la réalisation de ce mandat du BLUM. En effet, dans son désir d'être perçue comme un partenaire de sa région, l'Université a inscrit sa volonté claire d'ouverture à des partenariats au nombre de ses orientations. Or, étant lié à un critère de rentabilité économique, l'évaluation de la pertinence des dossiers passe par ce filtre financier parallèlement à une analyse plus globale de l'intérêt institutionnel. Ainsi, certains dossiers, qui peuvent être fort intéressants au plan institutionnel, sont parfois énergivores sans être rentables.

Par ailleurs, il est plus qu'intéressant pour le BLUM de tenter d'atteindre des objectifs financiers en offrant les services des ressources de l'UQAH au même titre qu'une entreprise de consultation professionnelle. Ce genre d'activités qui, dans les faits, peut présenter un potentiel économique très important étant donné la quantité et la qualification des ressources de l'UQAH, mène pourtant à une situation plus qu'ennuyeuse où l'Université est perçue comme un concurrent par ses partenaires. Cette situation va à l'encontre de l'objectif poursuivi.

De fait, il y a très peu d'interventions en services à la collectivité qui présentent un potentiel important au plan financier. Le groupe de travail considère que les attentes d'autofinancement doivent être abolies pour ce volet, tout en maintenant une attente de financement des coûts directs des projets réalisés.



## Recommandations

Le groupe de travail recommande au Conseil d'administration :

### Recommandation 8 :

Que le BLUM propose un cadre de référence et des critères pour la sélection des projets de service à la collectivité en lien avec le mandat et les orientations de l'établissement.

### Recommandation 9 :

Que le volet services à la collectivité soit géré de façon à générer suffisamment de revenus pour couvrir les dépenses directes des projets réalisés. Que l'obligation de générer des revenus supplémentaires couvrant les dépenses d'infrastructure du BLUM soit abolie pour ce volet.

## 8. VOLET ENTREPRENEURIAT

### Contexte

L'Université a contribué au dossier de l'entrepreneuriat par le biais du centre de la PME qui, pendant de nombreuses années, a offert des services d'appui aux entreprises de la région. Toutefois, depuis le début des années 1990, un nombre important d'organismes d'appui à l'entrepreneuriat ont vu le jour. Il n'était donc plus justifié, pour l'Université, de maintenir un centre de services aux entreprises car le milieu s'était pris en charge.

### Bilan

L'Université doit continuer à jouer son rôle de centre d'innovation et de changement. Ainsi, il est important d'assumer notre responsabilité en tant qu'établissement d'enseignement en tenant compte de la problématique de l'intégration à l'emploi. En collaboration avec la Fondation de l'UQAH, le BLUM a donc élaboré un projet de centre de l'entrepreneuriat et de l'innovation. Ce centre comporte trois volets, soit le support à l'entrepreneuriat étudiant, la formation continue des intervenants de première ligne et un volet innovation et recherches afin d'étudier les créneaux de développement dans les secteurs de l'économie à haut potentiel de croissance. Ce volet serait approfondi en collaboration avec le Conseil régional de développement de l'Outaouais en tenant compte de la stratégie régionale de développement.

### Enjeux

Le développement de l'entrepreneuriat doit se faire en collaboration avec le milieu qui en a la responsabilité première. Il est primordial que le Centre de l'entrepreneuriat et de l'innovation prenne forme en concertation et en partenariat avec les intervenants du milieu. Actuellement, d'autres établissements d'enseignement jouent aussi un rôle dans le développement de l'entrepreneuriat. Dans le cas des commissions académiques, la Commission scolaire des Draveurs assume ce mandat par l'entremise du centre « Compétences Outaouais », qui offre un programme de formation aux nouveaux entrepreneurs. Le Collège de l'Outaouais, pour sa part, coordonne les activités du concours québécois en entrepreneurship. Ces trois niveaux d'enseignement de la région



veulent unir leurs forces pour mettre de l'avant un projet de centre régional de recherche, d'éducation et de formation en entrepreneuriat. Ce centre intégrerait l'ensemble des interventions des trois partenaires en vue d'une meilleure rationalisation des ressources humaines, matérielles et financières. En effet, le Ministère des régions, le Conseil régional de développement de l'Outaouais et le ministère de l'Éducation ont donné leur aval à la poursuite de ce projet qui pourrait être la première étape d'un centre intégré en entrepreneuriat dans l'Outaouais. Finalement, le groupe de travail considère que ce volet du mandat du BLUM doit se réaliser en synergie avec les opérations de formation continue.

### **Enjeux financiers**

Les dimensions financières relatives au volet entrepreneuriat doivent être évaluées dans le contexte global de la mission universitaire. La contribution attendue au plan académique, tant en matière de formation que de recherche, pousse le groupe de travail à croire que les activités réalisées à ce chapitre devraient être envisagées dans l'optique du recouvrement des coûts directs et que, en conséquence, les attentes de rentabilité ne soient pas maintenues pour ce volet.

### **Recommandations**

Le groupe de travail recommande au Conseil d'administration ce qui suit :

#### **Recommandation 10 :**

Que le BLUM poursuive ses efforts de concertation régionale dans ses actions d'appui à l'entrepreneuriat.

#### **Recommandation 11 :**

Que l'objectif d'autofinancement de ce volet soit aboli et que le BLUM traite les enjeux financiers des projets réalisés sur une base de recouvrement des coûts directs.

## **9. VOLET PÉDAGOGIE UNIVERSITAIRE**

La pédagogie universitaire a été intégrée dans les mandats du BLUM à sa création. À cette époque, on considérait la formation en pédagogie comme de la formation continue pour les professeurs de l'UQAH. Avant la création du BLUM, le Bureau des services à la collectivité a appuyé les initiatives de formation pédagogique qui étaient lancées le plus souvent par des professeurs du département d'éducation. Depuis la création du BLUM, aucune activité n'a été réalisée pour ce volet. Le groupe de travail se questionne sur l'encadrement à donner à ce volet. Il est important de clarifier quelle instance devrait assumer le leadership de cette fonction de la vie universitaire. Le BLUM ne peut se faire le porteur d'un tel dossier puisqu'il se situe hors de sa mission fondamentale qui est d'établir un lien entre l'Université et le milieu. Le Bureau pourrait offrir un support logistique ou administratif aux diverses initiatives, sans toutefois en assurer la coordination.



### Recommandation

Le groupe de travail recommande au Conseil d'administration :

#### Recommandation 12 :

Que le volet pédagogie universitaire soit retiré du mandat du BLUM, et que la direction propose un autre mécanisme d'appui à cette fonction.

## 10. CONSTATS GÉNÉRAUX

Le BLUM doit structurer son fonctionnement pour optimiser la contribution de l'UQAH dans le milieu et aussi pour encourager la contribution du milieu à l'enrichissement de la vie universitaire. Dans ce contexte, l'obligation du BLUM de générer assez de revenus pour couvrir l'ensemble des dépenses de son infrastructure (autofinancement) et même de dégager des nouveaux revenus pour l'Université doit être revue en fonction de la diversité des rôles qu'on lui demande de jouer. Il peut être pertinent et justifié de se fixer des objectifs de profitabilité dans un volet tel que la formation continue. Par contre, cette logique d'autofinancement dans le cadre de certaines interventions de l'UQAH auprès du milieu est certes discutable; l'incidence de ces interventions se mesure davantage en retombées positives pour l'établissement. À titre d'exemple, il peut être très justifié d'investir les ressources et les énergies du BLUM dans l'organisation d'un colloque régional, puisqu'une telle initiative a des retombées sur l'image de l'université, sur la diffusion du savoir et sur les occasions de partenariat en recherche. Toutefois, une telle initiative est tout à fait inappropriée dans une logique d'autofinancement puisqu'elle génère normalement très peu de revenus. Le groupe de travail a donc décidé d'examiner la pertinence de l'autofinancement selon chacun des volets d'intervention du BLUM et de ne pas recommander le maintien de l'autofinancement général.

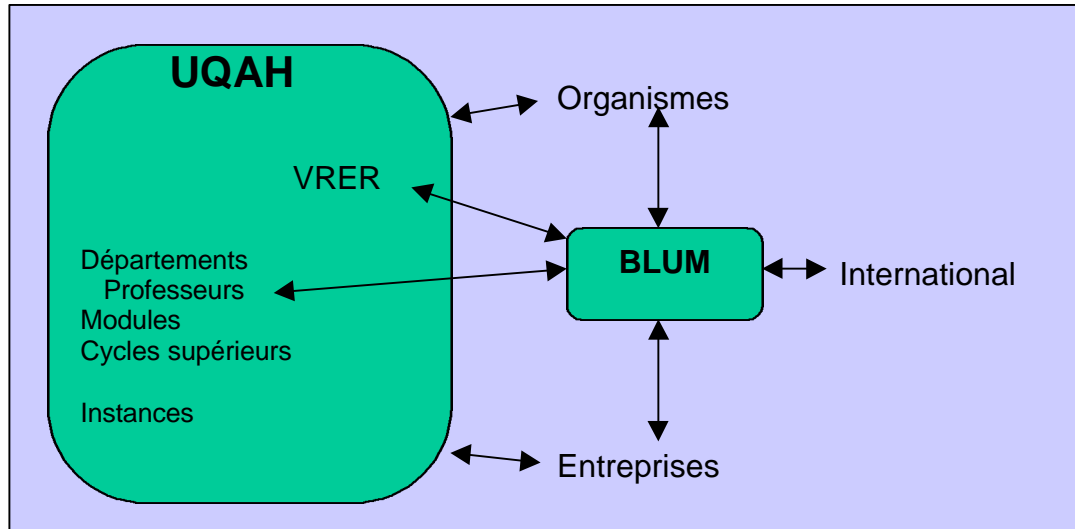
Au terme de son analyse, le groupe de travail considère que le défi principal que le BLUM doit relever n'est pas tant de nature économique, mais se situe davantage dans l'esprit même de sa fonction qui est de contribuer à établir des liens et à préserver ceux que l'Université désire entretenir avec son milieu. Ainsi, le maintien d'une infrastructure de gestion du BLUM est considéré par le groupe de travail comme un investissement dans ce sens.

Dans son mandat qui est de faciliter la liaison entre le milieu et l'Université, il est apparu que le BLUM n'a que très peu d'attaches formelles avec les structures de la vie académique de l'Université. Il est souvent perçu comme un bureau d'extension. S'il veut jouer pleinement son rôle de liaison, il devra s'intégrer davantage aux structures de la vie universitaire. Le BLUM est aussi un instrument de vigie, une antenne ouverte sur les besoins du milieu. Il serait sans doute pertinent qu'il puisse éclairer l'élaboration des programmes d'études en aidant à cerner les besoins du milieu. Il devra aussi créer des liens plus étroits auprès des unités académiques afin de faire ressortir des orientations communes dans le développement de la formation continue. Il importe de lui donner les moyens de contribuer pleinement à l'essor et au rayonnement de l'Université sans quoi, à moyen terme, l'absence de liens structurels du BLUM à l'interne aura pour

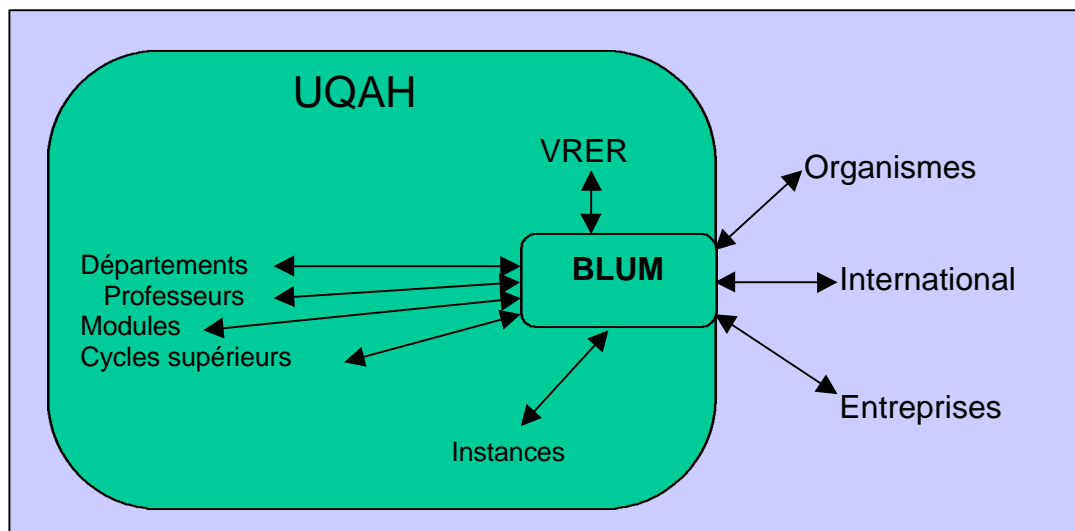


conséquence de marginaliser son intervention, de limiter sa raison d'être et de le cantonner à une fonction d'unité administrative d'un bureau de consultants universitaires.

De façon schématique, la situation telle que perçue est présentée à la figure suivante :



Il appert que le BLUM est souvent considéré comme une entité autonome régie par des règles de fonctionnement distinctes. De plus, on constate un faible niveau de connexion du BLUM à l'interne. Le groupe de travail considère qu'il faut faire en sorte que ces éléments soient corrigés. Le schéma qui suit présente un modèle où l'intégration du BLUM est largement augmentée et où on s'assure qu'il est considéré comme une unité faisant partie intégrante de l'organisation de l'UQAH.



Dans cette figure, le BLUM joue le rôle de porte privilégiée permettant l'interface entre l'université et son milieu. Tous les liens ne passeraient évidemment pas par le BLUM, mais on s'attend à ce que ce dernier serve d'accès prioritaire pour ces échanges.

### Recommandations

Le groupe de travail recommande au Conseil d'administration :

#### Recommandation 13 :

Que le directeur du BLUM siège à la Commission des études à titre d'observateur régulier.

#### Recommandation 14 :

Que la Commission des études soit invitée à se doter d'une sous-commission présidée par le directeur du BLUM et formée de représentants du corps professoral. Cette sous-commission aurait pour objectif de consolider la collaboration entre le BLUM et le corps professoral, de conseiller le BLUM sur ses orientations stratégiques et sur la contribution possible des ressources universitaires dans les projets liés à l'international, à la formation continue, aux services à la collectivité et à l'entrepreneuriat.

#### Recommandation 15 :

Que soit annulé l'objectif d'autofinancement intégral du BLUM et, donc, que lui soit octroyé un budget annuel de fonctionnement afin d'assurer son mandat pour les volets services à la collectivité, international et entrepreneuriat. Pour le volet formation continue, que soit fixé chaque année un objectif de rentabilité dans le cadre de l'opération budgétaire (voir recommandation 7).

## 11. CONCLUSION

Au terme de ce rapport, il importe de souligner que le groupe de travail confirme l'orientation prise par l'Université lors de la création du BLUM. En effet, au cours de ses travaux, le groupe a été à même de constater le rôle important joué par le BLUM comme mécanisme de liaison avec le milieu. C'est d'ailleurs sur la base de cet important constat que le groupe en est arrivé à recommander quelques actions qui sont, de l'avis des membres, susceptibles de permettre au BLUM de jouer plus efficacement le rôle qu'on lui a attribué. À ce chapitre, les enjeux financiers constituent des contraintes importantes qui entravent en partie la capacité du BLUM de rester fidèle aux orientations établies par l'Université. En modulant, comme proposé dans ce rapport, les attentes financières selon les volets du mandat, le groupe est d'avis que le BLUM pourra encore mieux contribuer à l'arrimage fondamentalement nécessaire de notre université et de son milieu. Cet arrimage sera possible dans la mesure où le BLUM sera lui-même bien



intégré au fonctionnement de l'Université. Il s'agit d'un défi important qui fait aussi l'objet de recommandations particulières.

Le BLUM représente pour l'UQAH un outil important qui permet à notre établissement de jouer le rôle d'une université moderne ouverte sur son milieu. Les membres du groupe de travail soumettent ce rapport en espérant qu'il puisse contribuer à l'essor de notre université par un enracinement encore plus grand avec sa région d'appartenance, région avec laquelle l'Université du Québec à Hull évolue en synergie.



## **ANNEXE A – MANDAT DU GROUPE DE TRAVAIL**

### **CONSEIL D'ADMINISTRATION, RÉSOLUTION 204-CA-2987**

concernant la mise sur pied d'un Groupe de travail sur le Bureau de liaison université-milieu (BLUM)

---

adoptée par le Conseil d'administration de l'Université du Québec à Hull, lors de sa deux cent quatrième réunion, tenue le mardi 29 septembre 1998 à 16 h 30, au pavillon administratif, au 283, boulevard Alexandre-Taché à Hull, à la salle Jean-R.-Messier, au local E-2300.

**ATTENDU** la résolution 150-CA-2268 concernant la révision des politiques, priorités et modes organisationnels des services à la communauté;

**ATTENDU** la résolution 156-CA-2336 donnant un avis favorable aux orientations contenues dans le rapport présenté aux membres du Conseil d'administration par le Groupe de travail concernant les politiques, priorités et modes organisationnels des services à la communauté;

**ATTENDU** la résolution 164-CA-2452 autorisant la restructuration des services du Vice-rectorat à l'enseignement et à la recherche, et plus particulièrement la mise en place du Bureau de liaison université-milieu;

**ATTENDU** la résolution 164-CA-2453 créant le Bureau de liaison université-milieu;

**ATTENDU** la recommandation du Comité de vérification à l'effet de vérifier si les éléments historiques et conjoncturels ayant conduit à la création du BLUM sont toujours présents;

**ATTENDU** la recommandation du Comité de vérification à l'effet de confier ce mandat à un Groupe de travail;

**ATTENDU** les explications de la présidente du Comité de vérification;

**ATTENDU** les discussions en séance;

Sur proposition de monsieur Georges Sarrazin, appuyée par madame Huguette Cousineau,

#### **IL EST RÉSOLU:**

**Que** le Conseil d'administration confie à un Groupe de travail le mandat de vérifier si les éléments historiques et conjoncturels ayant conduit à la création du BLUM sont toujours présents;

**Que** le Groupe de travail fasse état de l'évolution et des résultats du BLUM depuis sa création;

**Que** le Groupe de travail fasse les recommandations appropriées en tenant compte de l'environnement et des besoins actuels ainsi que des priorités de l'Université;

**Que** le Groupe de travail soit composé des membres suivants:

- un représentant de la direction de l'Université du Québec à Hull, soit le vice-recteur à l'enseignement et à la recherche, qui agira à titre de président,
- un membre socio-économique du Conseil d'administration, soit la présidente du Comité de vérification,
- le directeur du Bureau de liaison université-milieu,
- un représentant des professeurs,
- un représentant du milieu des affaires;

**Que** le Groupe de travail présente son rapport à la réunion régulière du Conseil d'administration du mois de février 1999.

#### **ADOPTÉE À L'UNANIMITÉ.**

Le secrétaire général,  
Micheline Bondu

## **ANNEXE B – L'UQAH AU 21<sup>e</sup> SIÈCLE : ÉNONCÉS D'ORIENTATIONS 1996-2002**

### **1. La mission**

- 1.1** En tant qu'établissement public québécois, l'UQAH s'est vu confier par le législateur la mission spécifique d'offrir des services universitaires sur l'ensemble de son territoire.
- 1.2** **L'UQAH s'affirme en tant qu'établissement francophone assumant de façon de plus en plus complète les services universitaires dans l'ensemble de l'Outaouais québécois.**
- 1.3** Comme l'une des universités constituantes de l'Université du Québec, l'UQAH collabore activement avec ses établissements sœurs du réseau dans l'accomplissement de sa mission.
- 1.4** **L'UQAH intègre une dimension internationale à ses activités dans la réalisation de sa mission.**
- 1.5** **En tant qu'université à part entière, l'UQAH a pour mission la formation supérieure et le développement du savoir. Elle assume sa responsabilité régionale en imprégnant une orientation spécifique à ses programmes et en accordant une préoccupation constante aux besoins de la région au niveau de l'ensemble de ses interventions.**
- 1.6** **L'UQAH est une institution ouverte sur son environnement. Elle s'assure que son développement s'enracine dans la culture universitaire qui a transcendé les siècles et demeure ainsi fidèle aux valeurs sur lesquelles est fondée la vie universitaire.**
- 1.7** **La pleine participation de l'UQAH aux réseaux d'enseignement et de recherche sur le plan québécois, canadien et international lui permet de mieux contribuer au développement de la société.**
- 1.8** Tout en répondant aux besoins de la région par le truchement des activités d'enseignement et de recherche, et par des interventions directes, l'UQAH poursuit activement sa responsabilité d'être un centre d'innovation et un agent de changement, entre autres en exerçant sa fonction critique.

### **2. Les étudiants**

- 2.1** L'UQAH s'assure que les étudiants sont au cœur de ses préoccupations dans l'ensemble de ses opérations.
- 2.2** L'UQAH accorde une attention particulière à l'évolution des besoins de formation de la population et à la nature changeante de son corps étudiant.
- 2.3** L'UQAH cherche, par l'enseignement en périphérie, en utilisant entre autres des moyens technologiques, à mieux desservir les besoins de formation des populations dispersées de la région 07.
- 2.4** Pour être en mesure de réaliser les divers volets de sa mission et de créer un milieu académique et de vie étudiante stimulant, l'UQAH cherche à augmenter la taille du corps étudiant.
- 2.5** **L'UQAH entend renforcer ses programmes de recrutement et de promotion afin de se faire mieux connaître par ceux et celles qui cherchent une formation en milieu francophone.**
- 2.6** **L'UQAH accorde une priorité à renforcer son pouvoir d'attraction et de rétention vis-à-vis les étudiants de l'Outaouais québécois, mais elle cherche également à intensifier le recrutement d'étudiants québécois hors région, franco-canadiens et étrangers.**
- 2.7** L'UQAH favorise l'intégration d'étudiants provenant du secteur technique des collèges d'enseignement.

### **3. La programmation**

- 3.1** L'UQAH accorde une priorité à l'élargissement de la gamme de programmes d'enseignement afin de mieux répondre aux besoins de la région.
- 3.2** L'UQAH entend renforcer les créneaux existants de programmation et en développer de nouveaux, en tenant compte de l'évolution du milieu.
- 3.3** L'UQAH cherche à développer des programmes de deuxième et troisième cycles dans les domaines d'expertise constitués par les créneaux.
- 3.4** En dehors des domaines de spécialisation représentés par les créneaux, la programmation de l'UQAH répond aussi à des besoins plus généraux de formation de la population de l'Outaouais.
- 3.5** **L'UQAH accorde une attention particulière au développement de programmes ou activités de formation qui répondent aux besoins ponctuels de recyclage et de perfectionnement des adultes en milieu de travail.**

### **4. La qualité**

- 4.1** À travers toutes ses activités, la qualité est une préoccupation prioritaire et constante de tous les intervenants.
- 4.2** L'UQAH s'assure que ses politiques touchant le personnel enseignant et d'encadrement reflètent la place prédominante qu'elle accorde aux étudiants et à la qualité de la formation. C'est dans cet esprit, que l'UQAH intègre les chargés de cours à la vie pédagogique de l'Université.
- 4.3** **L'UQAH accorde une importance de premier plan au développement et à la qualité de la pédagogie universitaire, ainsi qu'à l'évaluation des enseignements et des programmes.**
- 4.4** L'UQAH s'assure que les formules pédagogiques des cours soient adaptées aux besoins de la formation incluant, lorsqu'appropriée, l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.

### **5. L'enseignement**

- 5.1** L'UQAH reconnaît que la formation universitaire est un projet éducatif impliquant un partenariat entre l'étudiant, responsable de chercher activement à s'instruire, et l'université, responsable de lui fournir l'instruction, l'encadrement, le milieu et les moyens propices.
- 5.2** L'UQAH accorde une attention particulière à l'encadrement des étudiants de façon à ce qu'ils mènent à terme leur formation.
- 5.3** **L'UQAH s'assure que les personnes qui fréquentent l'Université acquièrent des capacités qui favorisent l'apprentissage continu et le sens de l'initiative.**
- 5.4** L'UQAH s'assure que ses programmes de formation permettent aux étudiants d'acquérir une compétence en communication.
- 5.5** L'UQAH accorde une attention particulière aux technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement et favorise leur utilisation pour la transmission des connaissances.
- 5.6** L'UQAH offre aux étudiants inscrits à des programmes professionnels de baccalauréat la possibilité de faire des stages qui soient intégrés au programme.
- 5.7** L'UQAH fait connaître les réalisations de ses étudiants et leur implication dans le milieu.
- 5.8** L'UQAH s'assure que les étudiants admis à ses programmes auront la possibilité d'acquérir des aptitudes fonctionnelles dans une deuxième langue au premier cycle et dans une troisième langue aux 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles.

### **6. La recherche**

- 6.1** L'UQAH estime que le développement du savoir est une fonction fondamentale pour la réalisation de sa mission. Cette fonction s'accomplit dans le respect des normes d'éthique reconnues.
- 6.2** L'UQAH valorise le développement en synergie de la recherche et de l'enseignement.
- 6.3** L'UQAH cherche à augmenter la production par ses professeurs de travaux scientifiques, artistiques ou littéraires reconnus par la communauté universitaire.

- 6.4 L'UQAH incite les professeurs à recourir auprès des sources externes de financement pour les activités de recherche et les appuie dans ces démarches.
- 6.5 L'UQAH fait connaître les travaux de ses professeurs.
- 6.6 **L'UQAH encourage les initiatives de multidisciplinarité et de partenariat en recherche.**
- 6.7 L'UQAH s'assure qu'elle peut évaluer son rendement en recherche.
  
- 7. **L'Université et son milieu**
- 7.1 **L'UQAH entend agir comme partenaire avec le milieu dans le développement social, culturel et économique de l'Outaouais québécois, sa région d'appartenance.**
- 7.2 **L'UQAH encourage les membres de son personnel, et plus spécialement les professeurs, à diffuser les résultats de leurs recherches au profit du développement régional.**
- 7.3 **L'UQAH encourage les membres de son personnel à participer aux activités régionales à vocation éducative et à participer, avec l'ensemble des forces vives du milieu aux efforts de relance et de revitalisation économique et sociale.**
- 7.4 L'UQAH entretient des liens avec ses diplômés et publicise leurs réalisations.
- 7.5 **L'UQAH assume pleinement la réalité de sa localisation au sein de la région de la capitale canadienne et cherche à développer la collaboration avec les administrations publiques, les établissements d'enseignement et les centres de recherche de cette région.**
  
- 8. **Le support institutionnel**
- 8.1 L'UQAH privilégie la gestion participative et un mode décentralisé d'opération touchant à la fois la prise de décision et l'imputabilité.
- 8.2 L'UQAH ajuste ses services aux conditions changeantes.
- 8.3 L'UQAH s'assure que son personnel ait une formation appropriée et utilise des outils institutionnels pour évaluer les besoins en perfectionnement.
- 8.4 L'UQAH oriente les activités de ses services à la clientèle en tenant compte des caractéristiques des étudiants.

Adopté par le Conseil d'administration le 19 décembre 1995.  
(résolution 170-CA-2580)

## **ANNEXE C – DOCUMENT EXPLICATIF À LA CRÉATION DU BLUM**

### **RAPPORT AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'UQAH DU GROUPE DE TRAVAIL CONCERNANT LA RÉVISION DES POLITIQUES, PRIORITÉS ET MODES ORGANISATIONNELS DES SERVICES À LA COMMUNAUTÉ**

#### **SOMMAIRE**

Lors de sa 151<sup>ième</sup> rencontre qui a eu lieu le 24 mai dernier, le Conseil d'administration de l'UQAH donnait au groupe de travail (résolutions 151-CA-2268 et 150-CA-2283) le mandat de la révision des politiques, priorités et modes organisationnels des services à la communauté.

Le groupe de travail portant sur les services à la communauté a tenu quatre rencontres de travail (7 juin, 5 juillet, 21 septembre et 14 octobre) à partir du mandat du conseil d'administration. Les travaux du comité d'accréditation élargi ont également nourri les réflexions du comité du Conseil d'administration. Ce dernier comité a tenu six rencontres de travail (20 juin, 8 août, 13 septembre, 20 septembre, 27 septembre et 5 octobre) pendant la même période.

Afin de rendre opérationnelles les politiques de services à la communauté, le comité propose donc la mise sur pied d'un nouveau lieu d'interface : le Bureau de liaison Université-Milieu (BLUM).

Cette unité remplace les deux unités connues antérieurement sous les noms de Bureau des services à la collectivité et de Centre de la PME et qui ont réalisé d'une manière qualitative les mandats qui leur incombent. Cette nouvelle unité vise, par des effets de levier et par un nouveau mode de gestion des processus, à générer des fonds supérieurs à ce que l'UQAH y investira d'ici les quatre prochaines années. Le financement requis repose surtout sur le support à trois postes permanents (directeur, professionnel et commis). Le maintien du niveau de financement est cependant conditionnel à l'examen des résultats après les deux premières années et repose également sur une collaboration optimale des différentes unités académiques et administratives concernées.

Les domaines touchés sont les suivants : éducation continue (non-créditée et créditée), l'efficacité pédagogique (interne et externe), le développement international et la coopération (sous réserve des décisions du prochain recteur), les relations avec le monde des affaires et les services à la collectivité.

L'objectif du Groupe de travail est d'obtenir une décision éclairée du Conseil d'administration sur les orientations contenues dans le document, le mode organisationnel et le mode de financement. Un tel entérinement amènera la poursuite d'une consultation auprès des unités académiques et administratives en vue de faciliter l'implantation du modèle proposé.

### **POLITIQUES, PRIORITÉS ET MODES ORGANISATIONNELS ENCADRANT LES SERVICES RENDUS PAR L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À HULL**

#### **PRÉAMBULE**

L'Université du Québec à Hull entend poursuivre sa mission d'enseignement et de recherche en rendant des services à la collectivité.

L'Université du Québec à Hull réaffirme sa volonté et souligne la pertinence de stimuler et de développer des relations étroites et soutenues avec les différents milieux externes régionaux, nationaux et internationaux. Dans cette perspective, l'UQAH veut se doter d'une politique de services à la communauté dont l'implantation et l'opérationnalisation veulent assurer sa présence dans la communauté en articulant les bases de partenariats menant à la réalisation de programmes, d'activités et de projets précis.

Les politiques, priorités et modes organisationnels des services à la communauté sont encadrés par les éléments suivants : le mandat du Bureau de liaison Université-Milieu, la politique d'éducation continue (en voie d'élaboration), la politique d'utilisation des unités d'éducation continue (en voie d'élaboration) et la politique d'internationalisation de l'Université du Québec à Hull (en voie d'élaboration).

## **LE BUREAU DE LIAISON UNIVERSITÉ-MILIEU (BLUM)**

### **Orientations et mandat du BLUM**

En collaboration avec les différentes instances de l'UQAH, le BLUM est chargé de répondre aux besoins du milieu tout en stimulant et en supportant l'esprit d'entreprise des unités et des membres de la communauté universitaire à l'UQAH.

Il facilite l'analyse et identifie les ressources universitaires susceptibles de répondre aux besoins en ce qui a trait à l'éducation continue, à l'efficacité pédagogique, aux études, à la création, à la consultation et aux besoins d'expertises techniques.

Il reçoit et analyse les demandes exprimées par les membres de la communauté universitaire qui désirent développer de nouveaux champs d'intervention.

Dans le cadre de son orientation Université-entreprises, le BLUM tente de répondre à certains besoins spécifiques des entreprises. Il favorise la réalisation conjointe avec l'entreprise, de même qu'avec les différents organismes, de projets de recherche appliquée. De plus, le BLUM est constamment à la recherche de la meilleure manière d'opérer les jonctions entre les besoins des entreprises et l'Université.

### **Caractéristiques du modèle :**

Liens avec les missions de l'UQAH :

- enseignement
- recherche
- services à la collectivité

### **Relations avec les Départements**

Le BLUM est en relation avec chaque département par le biais d'un répondant pour l'éducation continue, d'un responsable de projet ou d'étude, du directeur du département ou du groupe de recherche pour les projets du domaine international.

Le directeur du Département ou du groupe de recherche est l'un des co-signataires pour tout projet impliquant son unité.

### **Clientèles-cibles :**

Les professeurs, les cadres, les professionnels, les étudiants universitaires. Les organismes publics, parapublics, sans but lucratif et privés. Les futures clientèles étudiantes à l'UQAH. Les cadres et les professionnels pré-retraités et retraités.

### **Secteurs d'intervention :**

- éducation continue;
- efficacité pédagogique;
- développement international et coopération;
- monde des affaires;
- collectivité.

### **Structure :**

- le BLUM relève du vice-recteur à l'enseignement et à la recherche;
- le personnel régulier est composé d'un directeur, d'un coordonnateur et d'un commis.

**Modalité du financement :**

Le BLUM vise des revenus couvrant les dépenses de son infrastructure d'ici 4 ans (i.e. trois postes permanents). Les dépenses sont estimées à environ 217 000 \$ (avec indexation au cours des années qui suivent).

Le BLUM verse une redevance de 15% aux unités productrices (départements, groupes ou équipe de recherche, etc.). Le solde, une fois les dépenses directes défrayées, est versé au fonds consolidé de l'UQAH.

Les paramètres sur lesquels se base l'hypothèse de générer des revenus suffisants pour couvrir le coût de l'infrastructure d'ici quatre ans sont les suivants :

- Depuis les cinq dernières années, le Bureau des services à la collectivité (BSC) a toujours atteint ses objectifs budgétaires (cf. rapports annuels du BSC), et notamment d'une remise annuelle de fonds de 48 000 \$ à l'UQAH. On peut supposer qu'une telle plate-forme constituera une première assise de continuité.
- L'expérience du BSC en éducation continue et en efficacité pédagogique, et ce, dans les domaines régional, national et international, est transférable au BLUM.
- Le fait d'ajouter trois secteurs d'intervention tels que le développement international, la coopération et le monde des affaires devrait accroître les activités et les revenus.
- La demande en éducation continue ne cesse d'augmenter.
- La diversification des sources de revenu est également obtenue en visant des activités d'éducation continue créditées.
- Lors de la planification et de l'organisation des activités d'éducation continue, d'efficacité pédagogique, de recherche-actions, de séminaires internationaux, de colloques, etc., le BSC a développé des relations étroites avec les Départements, les modules et l'ensemble des membres de la communauté universitaire. De plus, de par la nature de ces différents projets, de nombreux liens ont été tissés par le BSC avec différentes collectivités régionales, nationales et internationales.
- De par le concept même de liaison Université-milieu, le BLUM devrait provoquer une meilleure synergie, favoriser l'augmentation du nombre d'activités et, par voie de conséquence, augmenter le niveau de financement.
- Les revenus générés par des cours crédités sont comptabilisés par l'UQAH comme contribution du BLUM au fonds consolidé.
- Dans le cas des projets de recherche, les modalités en vigueur au décanat des études avancées et de la recherche ou des organismes subventionnaires ou commanditaires peuvent également s'appliquer.
- Le Centre de la PME a développé, des réseaux de relation avec les entreprises, la prise en compte de ces réseaux pourra servir à l'élaboration d'une politique de relations entre l'UQAH et le monde des affaires.

**Conditions de succès de ce scénario :**

Le modèle proposé représente certaines similitudes avec celui de l'Université du Québec à Trois-Rivières bien que des variations importantes existent. Les conditions de succès ont été identifiées notamment suite à des rencontres avec le directeur du BLUM à l'UQTR. De plus, de nombreux documents présentant des politiques bien établies sont disponibles au BSC. L'UQAH étant d'une dimension plus modeste que l'UQTR, ses relations avec le milieu doivent être plus serrées, et ce, même s'il s'agit d'un environnement fort différent.

1. À cause du travail en étroite collaboration avec les départements, les différents services de l'UQAH et ses partenaires externes, les personnels de l'infrastructure doivent être des employés réguliers de l'UQAH.
2. Aucune limite géographique n'est imposée quant au marché visé.
3. Le BLUM doit être le seul centre de liaison en ce qui a trait aux secteurs d'intervention suivants : efficacité pédagogique, éducation continue, développement international et

- coopération, monde des affaires.
4. Délégation du pouvoir de signature par le comité exécutif au directeur du BLUM, au directeur du département ou au responsable du groupe de recherche concerné, au formateur (s'il y a lieu), au chef de projet et à la tierce partie concernée afin de diminuer les délais.
  5. L'UQAH devra procéder à des choix quant à la réalisation de certaines des activités antérieurement réalisées par le BSC, telles que le support à la diffusion des recherches en efficacité pédagogique, la représentation du VRER aux comités de sélection et dévaluation, colloques, congrès, activités de services à la collectivité, etc., la réalisation de ces activités risquant d'avoir des effets négatifs sur l'atteinte des objectifs quantitatifs fixés au BLUM.
  6. Réduction des délais dus aux processus bureaucratiques dans les services existants à l'UQAH.
  7. L'UQAH institutionnalise et valorise les interventions des professeurs réalisées par le biais du BLUM en inscrivant ces interventions dans leurs tâches d'enseignement, de recherche ou de services à la collectivité. De facto, ces interventions pourront servir de critères de promotion.
  8. Une collaboration et une concertation très étroite sont requises de la part des décanats concernés selon les projets, les programmes et les activités.

#### **Mécanisme d'accréditation au BLUM :**

Un comité d'accréditation s'assure de la qualité universitaire de l'ensemble des activités du BLUM. Ce comité est composé du vice-recteur à l'enseignement et à la recherche, du directeur du BLUM et de trois professeurs nommés par la Commission des études. Ce comité se réunit au moins deux fois par année.

#### **Secteurs d'intervention :**

1. Efficacité pédagogique  
Le BLUM joue un rôle d'intermédiaire entre le groupe de recherche en efficacité pédagogique du Département des sciences de l'éducation, le décanat concerné et une tierce partie s'il y a lieu.
2. Éducation continue  
Le BLUM joue un rôle d'intermédiaire entre un répondant identifié par chaque département et s'il y a lieu, une tierce partie.
3. Développement international et coopération  
Le BLUM joue un rôle d'intermédiaire entre le directeur du département ou le responsable de l'équipe de recherche, le chef de projet, le décanat concerné et une tierce partie.
4. Monde des affaires  
Le BLUM joue un rôle d'intermédiaire entre un responsable représentant les départements concernés, s'ajoutent également le décanat concerné (s'il y a lieu) et une tierce partie.

#### **Politiques d'intégration :**

L'élaboration des activités d'éducation continue est encadrée par une série de critères pédagogiques. Ces critères découlent de la politique d'éducation continue et du mécanisme d'attestation appelée «unité d'éducation continue».

Le mode de coordination du domaine international est défini dans la politique touchant l'internationalisation de l'UQAH.

La contribution de l'UQAH au développement socio-économique pourra être identifiée dans une politique de services à la collectivité à l'UQAH.

#### **Risques potentiels de ce scénario pour l'UQAH :**

1. Perte d'efficacité si le BLUM doit tenir trop de réunions;
2. difficultés liées au processus de gestion de projet dans la culture universitaire;
3. risque que le BLUM n'atteigne pas ses objectifs quantitatifs si les liaisons sont effectuées de manière bureaucratique et «politique»;
4. risque de création de zones grises en ce qui a trait aux responsabilités des modules;
5. risque d'incertitude en ce qui a trait aux départements et aux groupes de recherche ne

- possédant pas d'orientations claires ni d'objectifs annuels;
6. risque de désintérêt de certains professeurs axés vers la recherche pure;
  7. peut nécessiter un nouveau partage des responsabilités entre certaines unités;
  8. risque de susciter beaucoup d'attentes dans le milieu sans que l'UQAH puisse y répondre.

#### **Avantages de ce scénario pour l'UQAH**

1. Institutionnalisation d'un lieu central de liaison entre les unités de l'UQAH et différents milieux organisationnels et socio-professionnels, ce lieu devant faciliter une réponse adéquate aux besoins de la communauté autant interne qu'externe.
2. Possibilité d'alimenter et de développer les programmes d'enseignement et recherche. Une meilleure intégration entre les partenaires internes et externes devrait amener une augmentation de la clientèle étudiante à l'UQAH.
3. Meilleure intégration d'une stratégie de communication institutionnelle (des unités vers le milieu ou du milieu vers les unités) dans tous les secteurs de l'UQAH par le biais d'un guichet unique favorisant une jonction entre l'offre et la demande ainsi qu'une meilleure identification des responsables.
4. Possibilité de générer davantage de revenus pour l'UQAH.
5. Développement de l'entrepreneuriat par les départements, les groupes de recherche et les professeurs intéressés parce qu'une partie des fonds générés leur sera retournée.
6. Un support à des stratégies de recrutement à long terme (ex. : «université d'été» susceptible d'attirer les jeunes des commissions scolaires et des cégeps ainsi que les cadres et professionnels retraités, etc.).
7. Une meilleure intégration potentielle des composantes liées au développement international et à la coopération : étudiants étrangers, communautés culturelles, internationalisation des programmes, développement de programmes à l'étranger, support aux initiatives des professeurs, des étudiants et du milieu, etc.
8. Possibilité de collaboration avec d'autres constituantes de l'Université du Québec développant actuellement un modèle similaire.
9. Dans une période de compressions budgétaires, lieu d'écoute et de créativité afin de trouver des solutions durables, en terme de processus.

#### **Modes d'évaluation du BLUM :**

Chaque activité ou programme doit présenter un rapport d'évaluation qualitative et budgétaire. Les activités du BLUM visent l'utilisation optimale des ressources à l'UQAH.

Le vice-recteur à l'enseignement et à la recherche intègre le rapport du BLUM au sein de son rapport annuel. Une évaluation de l'efficacité et de l'efficience du BLUM est présentée au Conseil d'administration de l'Université du Québec à Hull dans deux ans.

#### **PROJECTIONS FINANCIÈRES**

<b>Année</b>	<b>Coûts de l'infrastructure du BLUM</b>	<b>Remise aux unités productrices</b>	<b>Remise au fonds consolidé</b>
1995-1996	215 257 \$	6 000 \$	34 000 \$
1996-1997	219 846 \$	15 000\$	85 000 \$
1997-1998	222 195 \$	27 600\$	156 400 \$
1998-1999	224 576 \$	37 650 \$	213 350 \$
1999-2000	227 000 \$	48 750 \$	301 250 \$

**Avertissement au lecteur :**

Les données indiquées reposent sur l'hypothèse que les différentes unités académiques et administratives seront motivées et intéressées à aller de l'avant. Ces projections pourront être précisées et peaufinées suite aux consultations des unités académiques (départements, UGA et groupes de recherche) et administratives. Ces projections sont basées en partie sur les performances des cinq dernières années du BSC, sur les projets déjà en cours et sur les demandes déjà reçues dans le cadre de différents projets.

L'évaluation des coûts directs de chaque projet devra inclure une redevance aux unités, sauf dans le cas des cours crédités.

Dans le cas des activités créditées, le département travaillant de concert avec le BLUM comptabilise les EETC lors de la répartition des postes.

**Prochaines étapes et échéanciers :**

1. Élaboration de la politique d'éducation continue (15 novembre);
2. élaboration d'une politique d'utilisation des unités d'éducation continue (15 novembre);
3. consultation des syndicats par le vice-recteur à l'enseignement et à la recherche (1<sup>er</sup> décembre);
4. consultation des départements (15 décembre);
5. élaboration d'une politique de l'internationalisation de l'UQAH (15 décembre);
6. élaboration d'une politique de services à la collectivité intégrant le mode de relations entre l'UQAH et le monde des affaires (début 1995).

BSC  
94.10.19