

Renouvellement du mandat du vice-recteur à l'enseignement et à la recherche

Chemin parcouru et éléments de prospective

par

Denis Dubé

24 septembre 2007

Contexte

J'ai préparé le texte qui suit dans le cadre du processus par lequel je sollicite un nouveau mandat à titre de vice-recteur à l'enseignement et à la recherche. Ce document accompagne la lettre adressée à cette fin au recteur.

Au moment où je sollicite ce nouveau mandat, il convient que je présente ma demande avec un éclairage susceptible d'aider toutes les personnes consultées à apprécier les différentes dimensions de ma contribution. En outre, ces informations sont susceptibles d'être utiles au grand nombre de personnes qui ont joint les rangs de notre université au cours des dernières années.

Notes biographiques

J'occupe la fonction de vice-recteur à l'enseignement et à la recherche depuis le 1^{er} juin 1998. Physicien de formation, je suis devenu professeur régulier à l'UQO (alors l'UQAH) en 1985 après avoir œuvré brièvement comme professionnel et chargé de cours. Mon parcours m'a amené à occuper la fonction de directeur du Département d'informatique (devenu depuis le Département d'informatique et d'ingénierie) ainsi que celle de directeur du Module de l'informatique. En 1995, on m'a confié la fonction de doyen des études et de la recherche, poste que j'ai occupé jusqu'à ma nomination comme vice-recteur à l'enseignement et à la recherche en 1998.

Ces diverses expériences m'ont permis de développer une compréhension de l'ensemble des processus liés à l'administration des dimensions académiques de l'Université. Après plus de 20 ans au service de l'UQO, l'expérience accumulée constitue pour moi un atout précieux dans mes fonctions et la connaissance de l'historique d'un très grand nombre de dossiers me permet d'apporter une contribution particulière au sein de l'équipe de direction de l'Université.

Au cours des années, je n'ai pas hésité à investir aussi mes énergies auprès de différents organismes de l'Outaouais (par exemple, les conseils d'administration du Collège de l'Outaouais, de la Conférence régionale des élus de l'Outaouais, du Centre de santé et des services sociaux de Gatineau). Ces différentes interventions s'inscrivent dans une orientation plus générale où l'action de notre université se compose avec celles d'un ensemble d'acteurs qui oeuvrent au développement social, culturel et économique de notre région.

Note liminaire

J'arrive au terme d'un second mandat dans mes fonctions de vice-recteur à l'enseignement et à la recherche. En 2002, au moment de solliciter un second mandat, à l'instar de ce que je fais présentement, j'avais produit des informations rendues disponibles par Internet. Les personnes intéressées peuvent consulter ces informations à l'adresse :

<http://www.uqo.ca/direction-services/vrer/bvrer/mandat-vrer-2002.asp>

Il est particulièrement difficile de dégager clairement mon apport personnel dans chacun des dossiers qui sont décrits dans ce qui suit. J'ai tenté de le faire autant que possible. Je souhaite vivement que ce document ne soit pas interprété comme une volonté de m'approprier l'ensemble

des réalisations du Vice-rectorat à l'enseignement et à la recherche. Je considère aujourd'hui le chemin parcouru avec satisfaction et j'estime y avoir contribué personnellement en exerçant la responsabilité qui m'a été confiée avec engagement et désintéressement. Les différentes réalisations qui sont présentées résultent de l'effort collectif d'hommes et de femmes qui ont mis leurs énergies au service d'une vision partagée. J'ai eu l'honneur de participer à cet effort et d'avoir pu canaliser ce travail au service de notre mission universitaire.

1. Chemin parcouru

1.1 Un environnement de gestion en changement

Le changement est certes un mot central pour décrire le contexte de gestion qui a caractérisé mon environnement depuis que j'occupe le poste de vice-recteur à l'enseignement et à la recherche. Pour illustrer cette affirmation, il n'y a qu'à considérer le fait que depuis le 1^{er} juin 2003, moment où je commençais mon second mandat comme vice-recteur, toutes les personnes qui occupaient des fonctions en lien direct avec moi ont changé sauf mon assistante administrative qui occupe toujours ses fonctions (heureusement pour moi). Autrement dit, tous les cadres qui relevaient de moi au sein du Vice-rectorat à l'enseignement et à la recherche ne sont plus en poste. Il en va de même pour tous les cadres supérieurs qui travaillaient à mes côtés au sein de l'équipe de direction.

Cet environnement en mouvance rapide fait en sorte que ma contribution est centrale quant à la mémoire institutionnelle en matière de gestion. Bien entendu, il n'est pas question ici de prétendre que cette contribution est indispensable. Toutefois, à maintes occasions, les racines profondes que j'ai dans l'organisation me sont d'une grande utilité pour bien apprécier l'ensemble des dimensions des différents dossiers.

Par ailleurs, si les acteurs de gestion ont beaucoup changé au fil des ans, on doit aussi considérer que le champ d'intervention du Vice-rectorat à l'enseignement et à la recherche s'est accru significativement au cours des dernières années.

À ce chapitre, signalons d'abord que le Service de la bibliothèque a été intégré aux différentes unités qui composent le Vice-rectorat à l'enseignement et à la recherche. Depuis 2005, nous travaillons à amplifier les synergies entre la bibliothèque et les différentes unités académiques.

De plus, la fusion du Bureau du registraire et des Services aux étudiants a fait en sorte de réunir au sein du Vice-rectorat à l'enseignement et à la recherche la responsabilité d'un ensemble de fonctions de services aux étudiants. L'intégration de ces unités a permis de mieux articuler certains services pour le meilleur intérêt de nos étudiants. C'est le cas entre autres du support qu'on offre aux étudiants étrangers. Nous avons aussi augmenté le soutien qu'on donne à nos étudiants pour l'accès aux programmes de bourses d'études.

Un facteur majeur des changements opérés ces dernières années a consisté à confier au Décanat de la gestion académique la responsabilité des relations de travail avec les professeurs et les personnes chargées de cours. Ce changement a conduit, bien entendu, à une amplification du volume de travail au sein du Décanat de la gestion académique. Il a surtout marqué une façon différente d'aborder les relations avec les corps enseignants en focalisant l'ensemble des responsabilités inhérentes à ces deux groupes centraux d'acteurs au sein du Vice-rectorat à l'enseignement et à la recherche.

Par ailleurs, la responsabilité du recrutement qui relevait auparavant du Vice-rectorat à l'enseignement et à la recherche, a été confiée en 2004 à une nouvelle unité, la Direction des communications et du recrutement laquelle fait partie du Secrétariat général de l'Université.

Bien entendu, on ne saurait terminer cette liste sans prendre en considération la grande place qu'occupe désormais la mise en œuvre des programmes au Centre d'études universitaires des Laurentides (UQO – Saint-Jérôme). Ce nouveau Centre dont les activités connaissent une très forte croissance a été rattaché au Vice-rectorat à l'enseignement et à la recherche et des énergies considérables ont été déployées, de façon concertée, avec les modules, les départements et toutes les unités administratives de l'UQO afin que nos étudiants puissent y vivre une expérience universitaire à la hauteur de leurs attentes. Ils sont maintenant près de 700 à compter sur nous dans les différents programmes offerts à Saint-Jérôme.

Finalement, je tiens à souligner que, depuis mon arrivée en fonction à titre de vice-recteur, j'ai accompagné la création de deux nouvelles unités départementales : le Département d'études langagières et, plus récemment, l'École multidisciplinaire de l'image.

1.2 L'offre de doctorats autonomes – une réalisation insigne

S'il y a un événement qui, selon moi, a marqué l'histoire récente de notre université, c'est certainement l'autorisation que l'UQO a obtenu d'offrir deux doctorats autonomes. Après plusieurs années à consolider nos activités de formation au deuxième cycle et à assurer un développement de la recherche, nous avons soumis deux projets de doctorat soutenus par l'expertise des professeurs de l'UQO. Le doctorat en sciences sociales appliquées ainsi que le doctorat en sciences et technologies de l'information sont offerts depuis l'automne 2006.

Bien entendu, l'UQO œuvre au sein de programmes de doctorat depuis très longtemps. Le Doctorat en éducation par exemple est offert depuis plusieurs années. Plus récemment le Doctorat en relations industrielles s'est ajouté ainsi que le doctorat en psychologie. Dans tous ces cas, il s'agit de programmes qui n'appartiennent pas en propre à l'UQO.

Nous avons donc soumis deux projets de doctorats autonomes, à nos instances et à celles du réseau de l'Université du Québec, lesquels reposent sur l'expertise des professeurs de notre université. Lorsque la Commission d'évaluation des projets de programme de la CREPUQ a donné un avis favorable à l'offre de ces programmes, elle a reconnu le savoir-faire de notre université en confirmant que nous sommes désormais en mesure d'offrir, de façon autonome, le plus haut grade universitaire, celui de *Philosophia doctor (Ph. D.)*.

À mon avis, le fait d'offrir ces deux nouveaux programmes représente un des accomplissements les plus significatifs pour notre université dont l'histoire est encore bien jeune. Si l'aspect symbolique du geste est d'une grande importance, les retombées pour l'UQO se feront certes sentir de façon très concrète au sein des secteurs concernés.

D'ailleurs, c'est avec confiance que l'UQO propose maintenant un troisième projet de doctorat autonome, celui-ci dans le domaine de la psychologie.

1.3 Un contexte de manque de ressources

Le manque chronique de ressources avec lequel nous devons composer constitue l'une des principales contraintes aux actions que nous souhaitons entreprendre. Au prise avec des difficultés financières inextricables depuis de très nombreuses années, les marges de manœuvre sont pratiquement inexistantes. C'est dans un contexte extrême qu'en 2005 un ensemble de mesures était retenu par le Conseil d'administration pour faire face à une situation intenable.

L'ampleur des mesures et les conséquences qui en découlaient étaient alors sans précédent. J'estime pour ma part que nous avons pu composer avec cette situation aux allures de crise par la collaboration de chacun et de chacune. Nous avons pu identifier alors des solutions créatrices qui ont permis de moduler différemment les mesures initiales afin de minimiser les conséquences sur notre capacité collective à réaliser notre mandat de formation et de recherche dans une perspective d'optimisation des ressources.

1.4 Le débat sur les orientations en matière linguistique - un passage obligé

L'ensemble des discussions entourant l'adoption d'une *Politique linguistique* a certes marqué les dernières années à l'UQO. Source de tensions, voire de conflits, le débat sur la *Politique linguistique* est toujours d'une grande actualité. Ce dossier déchirant a canalisé une proportion significative de nos énergies. J'y ai été personnellement associé de près étant donné le rôle qui est le mien dans notre organisation et des enjeux importants de cette politique sur les questions académiques.

Tout en comprenant que le dossier est toujours d'actualité, nous aurons à composer avec les divisions qui se sont manifestées autour de cet enjeu. Il nous faudra retrouver les moyens de réunir nos forces collectives afin de soutenir nos ambitions de développement.

1.5 La place de l'UQO dans son milieu

Les dernières années ont aussi été marquées par un maillage de plus en plus grand de l'UQO dans son milieu. La conclusion d'ententes de partenariats structurants avec l'Institut québécois d'aménagement de la forêt feuillue (IQAFF), le Pavillon du Parc et les Centres jeunesse de l'Outaouais démontre la place de plus en plus grande que l'UQO occupe dans son milieu.

À ce chapitre, le Bureau de liaison université-milieu a continué à œuvrer auprès de nombreux partenaires et le nombre d'ententes de collaboration s'est multiplié. En outre, l'expertise du BLUM a permis récemment d'obtenir la gestion d'un très important contrat pour une intervention de formation en Afrique.

1.6 Le développement de la programmation

Une thématique centrale m'a toujours préoccupé dans mon rôle de vice-recteur à l'enseignement et à la recherche : celle de poursuivre l'élargissement de la programmation de l'UQO. Le chemin parcouru depuis 1998 à ce chapitre est très important, et ce, à tous les cycles. De fait, lorsqu'on compare la situation qui prévalait en 1998, on constate des développements significatifs dans tous nos secteurs d'activités.

Cet élargissement de la programmation de l'UQO vise d'abord et avant tout à mieux desservir les besoins de formation de la population de notre territoire. Par ailleurs, en offrant des formations dans des secteurs plus variés, notre université devient moins vulnérable aux effets des variations de fréquentation que peuvent connaître certains secteurs. De plus, la présence de programmes dans des champs plus variés offre à nos étudiants davantage d'opportunités, par exemple au plan du choix de cours d'enrichissement.

L'un des secteurs pour lequel nous devons nous sentir particulièrement interpellé touche la formation des maîtres. Au fil des ans, nous avons consacré des énergies considérables à mettre sur pied et offrir des programmes de qualité afin de former une relève compétente et répondre ainsi aux besoins importants rencontrés dans les diverses commissions scolaires de notre territoire. On se souviendra d'ailleurs que ce mandat particulier est même inscrit dans la loi qui a été à l'origine de la constitution de l'Université du Québec avec ses constituantes dans les différentes régions de la province. Or, la pénurie de personnel qualifié, en particulier pour l'enseignement au secondaire, nous impose des solutions qui sortent du modèle actuellement en place qui ne suffit pas du tout à satisfaire aux besoins rencontrés. Dans cet esprit, en août 2005, le recteur et moi-même avons sensibilisé le ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport, monsieur Jean-Marc Fournier, au besoin d'offrir des solutions de formation alternative pour faire face à la pénurie. C'est donc avec une très grande satisfaction que nous avons pris connaissance à l'automne 2005 de l'ouverture du ministre à recevoir des projets de programme qualifiant au deuxième cycle. Plusieurs professeurs du Département des sciences de l'éducation se serrèrent alors les coudes et produisirent un projet de maîtrise en enseignement secondaire qui fut accueilli très favorablement tant par la Sous-commission des études que par la Commission des études.

Malheureusement, le projet ne fut pas agréé par le Comité d'agrément des programmes de formation à l'enseignement et, encore aujourd'hui, le dossier semble dans une impasse.

Si j'accorde personnellement une importance supérieure à ce dossier, c'est qu'il met en cause très directement notre capacité à assurer notre rôle dans un secteur de première importance. Il s'agit d'un des rares revers que nous ayons eu à essuyer et il nous faudra chercher, avec nos partenaires du milieu de l'éducation, des solutions appropriées au sérieux problème auquel nous sommes confrontés : celui de préparer une relève compétente pour former la jeunesse de notre région.

1.7 La planification du développement académique

Depuis mon arrivée en poste comme vice-recteur, je me suis préoccupé d'animer une réflexion sur les orientations du développement académique de notre université. Après différentes consultations sur des hypothèses que j'avais avancées, un document d'orientation désigné « Horizon 2012 » a été retenu en 2003. Ce document de planification oriente nos actions en matière de développement de la programmation. Dès son adoption, il était compris que ce document ferait l'objet d'une révision après quelques années. Cette révision sera entamée sous peu.

Des efforts ont aussi été consacrés aux orientations en matière de développement de la recherche. Le « Plan stratégique de la recherche » a servi de référence centrale pour soutenir plusieurs actions de développement de la recherche au cours des dernières années. Ce fut le cas pour les chaires de recherche du Canada ainsi que pour les demandes de financement d'infrastructure de la recherche auprès de la Fondation canadienne pour l'innovation.

1.8 Le renforcement de l'activité de recherche

La consolidation des activités de recherche à l'UQO s'est poursuivie au cours des dernières années.

Parmi les différentes manifestations de l'amplification de la recherche à l'UQO, on peut certes noter l'octroi de quatre chaires de recherche du Canada complétant ainsi le contingent accordé à notre université par ce programme.

Par ailleurs, la construction du Centre de recherche en technologies langagières est aussi un des faits marquants des dernières années au chapitre du développement de la recherche. Ce nouveau centre offre un environnement de recherche particulièrement intéressant et constitue un levier important pour le développement d'un créneau propre à l'UQO dans ce secteur d'une haute pertinence pour l'Outaouais.

En matière de développement de la recherche, il est particulièrement stimulant de constater que l'effort se déploie dorénavant dans l'ensemble de nos secteurs et les résultats se manifestent de plus en plus largement.

1.9 Le Centre d'études universitaires des Laurentides

L'ouverture d'un centre universitaire à Saint-Jérôme s'est avéré l'un des événements marquants pour l'UQO au cours des dernières années. D'abord motivé par la formation en sciences infirmières dans le prolongement des dossiers de DEC-BAC dans ce domaine, les demandes sont rapidement parvenues pour que l'UQO accepte d'offrir d'autres programmes.

Au moment de lancer des activités à Saint-Jérôme, nous avons déjà l'expérience de l'offre de formation à temps complet dans un centre hors campus à partir de ce qui était vécu à Mont-Laurier. En outre, la présence d'étudiants à temps complet exige de la part de l'UQO qu'elle déploie des ressources et des services adaptés aux besoins de ces étudiants.

Le Centre d'études de Saint-Jérôme a exigé des efforts considérables de plusieurs unités de notre université. Nous avons consacré des énergies à planifier le déploiement de nos activités à Saint-

Jérôme et à encadrer la mise en œuvre des programmes qui y sont offerts. La consolidation de l'équipe en soutien aux activités du CEUL se poursuit et on peut déjà escompter qu'il faudra y déployer de nombreuses autres ressources au cours des prochaines années.

1.10 Présence à Maniwaki

Ces dernières années, avec la collaboration de la Commission scolaire des Hauts-Bois-de-l'Outaouais, nous avons cherché à augmenter notre présence à Maniwaki. En outre, nous y avons offert de la formation adaptée à la problématique vécue par les ressources utilisées dans les écoles pour des activités de suppléance en enseignement. Cet automne, nous avons pu réunir un groupe d'étudiants pour un cours de sciences comptables.

Cette présence à Maniwaki revêt une grande importance pour traduire notre ambition de rendre davantage accessible les études universitaires aux populations des territoires que nous desservons.

1.11 Globalement

Après plus de neuf années dans mes fonctions de vice-recteur à l'enseignement et à la recherche, je suis personnellement très satisfait du chemin parcouru. J'observe de plus en plus régulièrement des manifestations de fierté chez les membres de notre communauté universitaire. Je nous sens plus que jamais confiants en nos moyens et prêts à relever de nouveaux défis.

2. Éléments de prospective

Au cours des dernières années, notre Établissement a acquis de la profondeur, qu'il s'agisse de la consolidation de l'équipe de direction du Vice-rectorat à l'enseignement et à la recherche, du développement de la programmation, de l'évolution de la fréquentation étudiante ou de la croissance significative des activités de recherche et de maillage avec le milieu. L'UQO compte plus de professeurs qu'elle n'en a jamais rassemblés au cours de son histoire. Ces précieux acquis nous permettent d'envisager les prochaines années avec optimisme.

L'expérience d'études que nous proposons à nos étudiants doit rester une préoccupation fondamentale qui guide nos actions. À ce chapitre, j'estime qu'il nous faut être attentif à la façon dont nous accueillons et accompagnons nos étudiants dans des programmes avec mémoire ou thèse. Notre université ayant peu d'expérience en cette matière, il importe, selon moi, de nous préoccuper adéquatement de ces questions importantes pour la réussite de ces étudiants.

L'un des enjeux auquel nous devons continuer à nous investir concerne la mise en œuvre du Centre d'études à Saint-Jérôme. Il nous faut rapidement mettre en place l'ensemble des conditions requises pour assurer les fondations de ce centre qui va continuer à prendre de l'ampleur au cours des prochaines années. Il convient que nous donnions au CEUL les moyens requis pour maintenir la qualité de l'ensemble des activités qui y sont offertes. Qui plus est, l'importance de ce Centre pour les populations qu'il dessert est telle qu'il nous faut aussi lui fournir les leviers qui lui permettront de prendre les couleurs de son environnement.

Par ailleurs, au plan de la programmation, il nous faut, à court terme, procéder à une mise à jour de notre planification. Dans ce contexte, il me semble que le chantier le plus ambitieux touche l'intervention de l'UQO dans le vaste champ des sciences naturelles. Déjà, avec la contribution du Département d'informatique et d'ingénierie, celle du Département de travail social et des sciences sociales ainsi que de nos partenaires de l'Institut québécois d'aménagement de la forêt feuillue, l'UQO est associé au développement d'un nouveau programme de maîtrise en gestion durable des écosystèmes forestiers. Ce ne saurait être qu'un premier pas. Il nous faut aussi anticiper prochainement un projet de maîtrise dans le secteur des études langagières tout comme des développements au deuxième cycle dans le secteur des arts. La formation des maîtres restera

certes un créneau actif puisqu'il est de notre devoir de contribuer à la mise en place de solutions à la problématique de pénurie de main-d'œuvre qualifiée vécue dans notre région.

L'UQO doit aussi continuer à affirmer sa présence dans le vaste domaine des sciences de la gestion. Déjà des rapprochements avec l'École nationale d'administration publique ont été entamés en ce sens.

Nous aurons aussi à composer avec le recrutement de plusieurs professeurs au cours des prochaines années. Il nous faut anticiper le remplacement de nombreux professeurs qui prendront leur retraite, et ce, dans un contexte où la compétition au recrutement risque d'être relevée.

En recherche, les développements que nous avons connus au cours des dernières années vont se poursuivre. De plus, il nous faut encourager des initiatives nouvelles où pourraient être mises à contribution des expertises diversifiées. En outre, nous occupons désormais une position de chef de file dans certains créneaux et nous pouvons tabler sur cet acquis important. Par ailleurs, notre alliance avec l'Institut québécois d'aménagement de la forêt feuillue offre des opportunités de développement significatives dans un secteur important pour notre région. De fait, les différentes alliances qui ont été conclues avec des partenaires de notre région constituent autant de leviers pour des développements novateurs en recherche.

Il faut aussi anticiper que les questions relatives à la pédagogie universitaire continuent de nous animer. Nous savons la préoccupation de plusieurs vis-à-vis ce qui est perçu comme la multiplication de l'enseignement à des groupes nombreux. Nous devons aussi nous préoccuper de soutenir l'intégration des nouveaux professeurs qui doivent s'initier à cette activité professionnelle pour laquelle ils ne sont pas tous préparés. Cette préoccupation est aussi vraie pour les personnes chargées de cours qui enseignent pour la première fois. Ces questions sont de nature à soutenir l'engagement de tous les professeurs et de toutes les personnes chargées de cours face à la réussite de leurs étudiants.

Parmi les défis qui se profilent, je considère plutôt inquiétantes les difficultés rencontrées à pourvoir des fonctions de responsabilité de gestion pédagogique. Ces tâches importantes, mais qui sont perçues comme peu valorisées, sont centrales pour le bon fonctionnement de l'UQO.

Je continue de penser que le développement de l'UQO constitue le plus stimulant des défis universitaires au Québec. Nous avons ensemble le privilège d'y participer.

Je vous propose donc de continuer à mettre au service de l'UQO l'expérience que j'ai acquise au fil des ans. Je continuerai à œuvrer en mettant de l'avant les valeurs fondamentales d'excellence qui doivent présider à la réalisation de notre mandat de formation et de recherche. Plus que jamais, nous savons que nous pouvons viser les plus hauts sommets. Je veux continuer à faire en sorte qu'ensemble nous soyons fiers d'y travailler.