

CANDIDATURE AU POSTE DE DOYEN
DE LA FACULTÉ D'AMÉNAGEMENT, D'ARCHITECTURE, D'ART ET DE DESIGN
UNIVERSITÉ LAVAL

Frédéric Lépinay – Février 2022

PLAN D'ACTION

C'est avec humilité que je vous fais part, via ce plan d'action, de mes intentions quant à l'obtention du poste de doyen de la Faculté d'aménagement, d'architecture, d'art et de design (FAAAD) de l'Université Laval.

La FAAAD est certainement le lieu par excellence de l'enseignement, de la recherche, de l'innovation et de la création en aménagement, en architecture, en art et en design. J'y ai moi-même reçu ma formation universitaire, et fort de plus de trente années d'expérience en tant que professeur, directeur de programme puis, enfin, directeur d'École, je considère être la personne toute désignée pour assurer les responsabilités et les fonctions de ce poste avec diligence, comme l'ont fait mes prédécesseurs.

Ces trois dernières décennies d'expérience et de collaboration sur de multiples projets m'ont offert l'opportunité de découvrir et d'approfondir les nombreuses subtilités de la vie universitaire. Mon parcours atypique m'a amené à travailler au sein de différents écosystèmes universitaires et me donne aujourd'hui la capacité d'agir sur différents types d'enjeux facultaires.

Ce plan d'action se veut une proposition inclusive visant tous les membres de la FAAAD. Les étudiants, l'ensemble du personnel administratif et les enseignants sont au centre de la Faculté; ils représentent sa raison d'être. C'est pourquoi, il est essentiel, à mon avis, de proposer l'instauration d'objectifs mobilisateurs qui deviendront, je le souhaite sincèrement, les piliers de notre Faculté.

Comme vous le verrez, certaines propositions s'inspirent du travail du présent décanat et chercheront à consolider des façons de faire déjà implantées. D'autres sont issues de réflexions longtemps muries et de constats que je souhaite amener à évoluer. C'est donc dans un esprit de continuité et d'innovation que je vous propose ce plan d'action.

Dès le départ, il me semble important de préciser qu'un plan d'action, lors du dépôt de candidature au poste de doyen de la FAAAD, reste une proposition ouverte. Car c'est dans les premiers mois, où les rencontres avec différents membres des quatre écoles, et de son centre de recherche, qu'il sera réellement possible de comprendre les besoins, les opportunités et les enjeux qui doivent être priorités.

1 Ajuster l'importance du rôle des directions d'unité

Prioritaire — à mettre en place dès le départ

Observation

Mes différents rôles au sein de l'École de design m'ont régulièrement amené à travailler en étroite collaboration avec les professeurs, les directeurs de programmes, les directions d'unités, le décanat et bien entendu la haute administration universitaire. Sans aucun doute, une forte culture d'aide et de partage règne à tous les niveaux de l'imposante structure universitaire. Pour fonctionner, l'Université a mis en place des règles, des processus et façons de faire qui façonnent notre quotidien. Néanmoins, cette nécessaire structure n'est pas sans faille. Elle génère une lourdeur bureaucratique qui, trop souvent, participe à la complexification du travail et à la réduction des occasions pouvant mener à l'amélioration des services, de l'enseignement et de la gestion de l'ensemble.

Proposition d'objectif

Tout en respectant les différents rôles que joue la haute administration dans nos obligations de gestion et d'enseignement, notre Faculté doit s'assurer que tous les employés de nos Écoles aient envie de proposer des idées afin d'améliorer nos services et nos environnements. C'est pour cette raison que je considère qu'il est important de donner un plus grand pouvoir aux directions des Écoles de la FAAAD. Ces dernières doivent se sentir appuyées par la Faculté dans l'amélioration continue de leur unité. La Faculté se doit de soutenir ces efforts en privilégiant une gestion *bottom-up* – condition essentielle à la réussite de cet objectif.

Actions à mettre en place :

- Motiver tout le personnel à participer aux prises de décision facultaire.
- Valoriser les moments de rencontres et d'échanges – formels et informels – entre la direction et les membres des Écoles.
- Faciliter la transmission de l'information vers le haut, confiant qu'elle sera considérée.
- Démontrer les résultats des demandes de changements, d'améliorations, et valoriser les réussites issues des propositions transmises par les membres de la Faculté.
- Donner du temps aux directions d'École afin d'assurer la prise en charge des besoins de leur École.

Principaux acteurs : directeurs d'Écoles de la FAAAD, directeurs de programme, coordonnateurs aux opérations et décanat.

2 **Rendre la Faculté plus accessible, plus transparente et plus formatrice**

Prioritaire — à mettre en place rapidement dans la première année

Observation

J'ai été régulièrement amenée à travailler en collaboration avec le décanat. Demande de budget, recherches de subventions, embauches de personnels, créations de cours et de programmes et gestions de crise, ce sont là des situations qui, à tous coups, nécessitaient l'aide, le soutien ou l'autorisation de la Faculté afin de faire avancer les dossiers.

Personnellement, au fil du temps, j'ai toujours apprécié mes interactions avec les différentes équipes du décanat. Cependant, mes discussions avec un bon nombre d'employés de différentes Écoles de la Faculté me confirment que, pour plusieurs, le décanat reste inaccessible. Cette perception augmente l'isolement chez les individus et engendre une compréhension partielle du processus de prise de décisions au sein de la Faculté et des Écoles. À son tour, la Faculté se prive de propositions qui pourraient mener à l'amélioration du travail au quotidien ou lui amener de nouvelles idées enrichissantes.

Ce sentiment d'isolement est même perceptible chez les directeurs d'École. Bien qu'ils aient le privilège de travailler étroitement avec le décanat, des difficultés à saisir toutes les dimensions facultaires subsistent. L'accès à la Faculté n'est donc pas problématique, mais l'accès à une information claire pourrait certainement être amélioré. Conscient de cette situation, le décanat actuel cherche à mieux outiller les directions d'unité en apportant plus de transparence sur les enjeux et les mécanismes en place.

Proposition d'objectif

La FAAAD doit continuer ses efforts d'ouverture en cherchant à mieux faire comprendre le processus de prise de décision facultaire. Il est primordial de communiquer de façon exhaustive et accessible les rôles et fonctionnements des différentes instances. Le fonctionnement des budgets de la Faculté à l'ensemble des Écoles est certainement un bel exemple de ce qui peut être vulgarisé afin d'accroître la connaissance de tous sur le fonctionnement des unités et de la Faculté. À terme, ces nouvelles connaissances permettront à tous de participer activement et avec plus d'aisance aux processus décisionnels dans lesquelles ils sont impliqués. De plus, cette compréhension plus accrue aura l'effet d'augmenter l'efficacité des interactions entre les parties prenantes et par le fait même diminuera la charge de travail des responsables.

Il est essentiel de sensibiliser les membres du décanat et les directions d'École aux bienfaits d'une faculté transparente et aidante qui valorise la connaissance de tous sur le fonctionnement de la Faculté. Par la suite, les directeurs d'École pourront transmettre cette vision à leur équipe. Plus précisément, les directions d'unité doivent comprendre les subtilités de la gestion budgétaire afin de pouvoir répondre efficacement aux différents besoins de leurs écoles spécifiques. L'idée étant d'amener les membres des unités à proposer des solutions contextualisées et cohérentes avec les possibilités de la Faculté.

Actions à mettre en place :

- Expliquer les rouages des budgets, des subventions, des comités et autres composantes complexes à toutes les associations étudiantes, aux membres des différents comités, aux nouveaux professeurs, etc.

- Valoriser les interactions, entre gestionnaires, enseignants et membres du personnel, visant l'amélioration de la formation, de la gestion et du soutien dans les programmes et dans les Écoles.
- Partager efficacement les problèmes et les solutions entre les Écoles.
- Optimiser les connaissances du Conseil facultaire et autres comités décisionnels en partageant l'information, les enjeux et les processus de façon claire
- Standardiser, vulgariser et mieux communiquer les processus.

Principaux acteurs : directeurs (programmes et Écoles), toutes personnes responsables de comité, personnels de la Gestion des études, chargées de communication.

3 Prioriser le bien-être du personnel et de la communauté étudiante

Bien que cet objectif soit prioritaire, il est nécessaire de voir à la mise en place des deux premiers objectifs afin de réaliser celui-ci. Cet objectif prendra un certain temps à implanter.

Observation

Tout au long de ma carrière, j'ai porté une grande attention à la qualité de mes interactions avec les autres. Mes années d'expérience m'ont démontré l'importance d'instaurer un climat de confiance qui est à la base d'une saine communication entre les individus. À l'écoute de mes collègues, j'ai tranquillement constaté que plusieurs manquaient de temps pour réaliser leur travail, que certains n'avaient plus de motivation dans l'accomplissement de leurs tâches ou n'arrivaient plus à trouver de sens à leur travail. Stress, problèmes physiques et autres symptômes relatifs à cette problématique sont bien réels et amplement documentés.

Mes fonctions à la direction de l'École de design m'ont fait comprendre l'ampleur des problèmes liés aux conditions de travail dans notre Faculté. Les cas d'absentéisme sont nombreux et s'additionnent. Cette situation entraîne inévitablement un poids supplémentaire pour certains qui doivent ajouter de nouvelles responsabilités à leurs tâches. Qui plus est, le contexte pandémique amplifie la situation. En effet, les spécialistes sont unanimes à ce sujet, le télétravail présente un défi additionnel pour les employés qui font face à cette nouvelle réalité. Après plusieurs mois de pandémie, les effets de l'isolement se font de plus en plus sentir. De surcroît, il est fréquent de multiplier les heures supplémentaires pour arriver à tout faire ou pour répondre aux attentes d'un gestionnaire exigeant ou à celles d'un groupe d'étudiants avides de savoir.

Bien que notre Faculté et nos Écoles soient soucieux d'offrir à tous les étudiants et employés un environnement de travail et d'apprentissage sain, la valeur du capital humain se perd souvent au profit des réunions qui se succèdent, des projets qui s'empilent et des obligations de gestion qui n'en finissent plus.

Récemment, le Centre d'aide aux étudiants (CAE) a mis sur pieds un projet d'intervenant de proximité qui vise à répondre aux besoins des étudiants en matière de bien-être psychologique et de santé mentale. Ainsi, des interventions de spécialistes se feront directement sur le terrain. Cette initiative universitaire démontre bien l'ampleur de la situation

Proposition d'objectif

Les travaux de Caroline Biron, professeure en administration à l'Université Laval, sont certainement une piste à étudier. Selon elle, la santé psychologique des employés est vraiment meilleure lorsque celle-ci est une priorité pour les gestionnaires et que les employés considèrent qu'il y a un réel engagement de la direction à cet égard. Dans ce sens, il est primordiallement d'instaurer un environnement où le dialogue permet d'identifier les problèmes de santé psychologique ainsi que leurs conditions qui en sont à l'origine.

Actions à mettre en place :

- Mettre les ressources financières nécessaires pour évaluer, proposer et instaurer un environnement de travail sain.
- Former les différents acteurs à la compréhension, l'identification et la prévention des situations problématiques relatives au bien-être du personnel et de la communauté étudiante.
- Simplifier et optimiser certains processus décisionnels et administratifs.
- Optimiser l'utilisation des outils de gestion et de communication (courriel, Teams, autres).

Plus spécifiquement, pour le personnel nous pourrions :

- Encourager la formation continue du personnel ([Action 3.3.1 Plan stratégique UL](#))*
- Soutenir le développement des carrières professorales ainsi que celles des chargés de cours et des chargés d'enseignement ([Action 3.3.2 Plan stratégique UL](#))
- Soutenir le développement de la carrière des gestionnaires ([Action 3.3.3 Plan stratégique UL](#))
- Soutenir le développement de la carrière des employées et employés professionnels et de soutien ([Action 3.3.4 Plan stratégique UL](#))

Principaux acteurs : doyen, directrice exécutive, directeurs d'École, coordonnateurs aux opérations et spécialiste en santé au travail.

* Le Plan stratégique de l'Université Laval met de l'avant quelques actions à cibler afin de « mobiliser le plein potentiel du personnel ». Il me semble important de faire le pont entre ce plan d'action et le plan stratégique de l'UL

4 Optimiser la collaboration entre les Écoles, les programmes et le personnel de la FAAAD et soutenir la création de projets collaboratifs et multidisciplinaires

Important – non urgent

Observation

Sur le site Web de la Faculté, on peut lire que la FAAAD regroupe des disciplines universitaires qui ne sont généralement pas rassemblées sous une même bannière et que cette singularité, propre à l'Université Laval, suscite une dynamique sur les plans de la recherche, de la création et de l'innovation. Cet énoncé est louable et mobilisateur et, dans les faits, plusieurs projets ont su profiter de cette structure inédite. Pensons au projet de recherche Schola ancré en architecture qui a su tisser des liens dès le début avec les disciplines du design ou, encore, au cheminement Flexarts du baccalauréat multidisciplinaire qui permet aux étudiants de combiner différentes disciplines dont: l'animation, les arts plastiques, le cinéma, la littérature, la musique, la réalisation audionumérique et le théâtre.

C'est avec conviction que j'entrevois l'émergence d'autres collaboration du genre entre les différents programmes et groupes de recherche que nous retrouvons dans nos quatre Écoles. Depuis longtemps, la FAAAD et ses Écoles mettent en place différentes stratégies afin de soutenir les projets collaboratifs, mais pour différentes raisons (habitude de travailler en silo, manque de connaissance de l'autre, etc.) étudiants et professeurs ont encore du mal à percevoir les bienfaits derrière les projets collaboratifs. Les irritants appréhendés réduisent l'envi d'initier de nouvelles possibilités où la collaboration entre nos différentes disciplines pourrait jouer un rôle majeur comme vecteur d'innovation.

Proposition d'objectif

La richesse que procure la variété des savoirs disciplinaires de notre Faculté est certainement un ingrédient essentiel à la création de projets innovants et dynamiques. Les individus aux champs d'intérêt variés pourraient être soutenus et orientés assidûment dans leurs efforts de collaboration. La compréhension de l'autre, le désir de travailler avec de nouvelles possibilités, la soif d'être confronté à différentes approches tout en étant conscients que cela peut mener à la création de l'inattendu sont là des objectifs à chérir. Le leadership, les initiatives et le désir de collaboration menant à l'innovation seront encouragés et soutenus. Nous travaillerons à rendre le tout plus simple et plus profitable pour tous ceux qui désirent s'aventurer dans cette voie.

La collaboration ne se limite pas aux projets de recherche. Les expertises des étudiants et des employés (enseignants, techniciens, employés de soutiens, gestionnaires des études, secrétaires), pourraient être connues afin de faciliter la recherche de partenaires pour initier toutes sortes de projets. La Faculté doit devenir un facilitateur et même proposer des rapprochements.

Actions à mettre en place :

- Bâtir une culture de collaboration entre les professeurs et les étudiants de différents programmes afin de provoquer l'innovation.
- Favoriser une intégration transversale des nouveaux professeurs.
- Décloisonner les entités administratives afin de rapprocher les individus et promouvoir le travail collaboratif.
- Multiplier les possibilités de recherche à partir de projets collaboratifs porteurs.
- Cerner les conditions essentielles à la réussite de projets collaboratifs interfacultaires et de projets multidisciplinaires.
- Développer une culture durable de la collaboration au sein de notre faculté.

Principaux acteurs : directeurs d'École, professeurs, chargés de cours et décanat

5 Accueillir les initiatives pédagogiques de formations, de recherches et de créations et soutenir leur développement

Important – non urgent

Observations

Les 4 Écoles de la FAAAD cumulent 10 programmes de 1^{er} cycle, 13 programmes de 2^e cycle et 4 programmes de 3^e cycle donc 2 sur mesure. À ces programmes s'ajoutent un centre de recherche et 3 chaires de recherche. Aujourd'hui, près de 60 professeurs de carrière et plus de mille-cinq-cents étudiants se mobilisent à créer un monde meilleur. Richesse, force, rigueur et potentiel créatif sont regroupés sous une seule faculté afin de proposer des solutions innovantes aux défis imposants de notre société et de notre environnement.

Ce constat positif m'amène cependant à réfléchir aux défis qu'engendre la création de nouveaux programmes de formation. En effet, l'élaboration d'un projet structurant, comme la création d'un nouveau programme, m'ont démontré que les processus, les étapes de validations et les nombreux écrits nécessaires sont suffisamment présents pour ralentir les ardeurs des plus convaincus et, par conséquent, freiner de nombreux concepts de programmes novateurs. En même temps, nous devons valoriser ces mécanismes qui balisent la conception de nos programmes et nous permettent de nous assurer de leur qualité, de leur pertinence et de leur implantation. Même devant certaines urgences sociétales et environnementales, ou face aux incroyables changements technologiques qui nous bouleversent, nous devons éviter les raccourcis qui finissent toujours par nous rattraper.

Proposition d'objectif

La Faculté d'aménagement, d'architecture, d'art et de design doit mettre en place une stratégie d'impact qui permettra de développer plus efficacement nos offres de formation. Dans ce sens, elle doit s'assurer de fournir l'aide nécessaire afin réduire le temps de conception entre la vision d'une idée – pouvant déclencher la mise en place d'un comité d'exploration – et l'implantation finale d'un programme long ou court. Bien entendu, il n'est pas question d'escamoter les processus en place, mais bien de miser sur des ressources humaines additionnelles spécialisées capables de faire la différence.

La réussite d'un tel projet d'aide pourrait ensuite nous permettre de voir d'autres possibilités où les enjeux sont également très grands. En effet, les demandes de subventions, les réponses

aux appels à projet et autres actions qui même à la recherche demandent beaucoup de temps et d'expérience lorsque vient le temps de monter les dossiers et de répondre aux exigences. Les discussions touchant la recherche et le besoin d'expertises afin d'épauler les chercheurs sont fréquent et récurrent. Enfin, une faculté comme la nôtre doit être un acteur de premier plan afin d'aider les jeunes professeurs.

Actions à mettre en place :

- Identifier les irritants lors de la création de programme.
- Trouver les ressources supplémentaires capable d'accélérer les processus tout en respectant les normes universitaires.
- Créer un culture facultaire capable de prendre des risques en explorant la faisabilité de nouveau projet pédagogique.
- Soutenir la recherche et la recherche-crédation.
- Permettre l'échec.

Principaux acteurs : professeurs de carrière, décanat, personnel de la Gestion des études

Conclusion

Ce plan d'action propose des objectifs à atteindre dès mon premier mandat à titre doyen. C'est par l'implication des membres de la FAAAD, que je souhaite mettre en place les actions et les objectifs à atteindre à court et moyen terme. Les observations et objectifs présentés dans ce plan d'action sont issus de mes expériences universitaires et de mes discussions enrichissantes avec de nombreux collègues. Les actions à mettre en place s'inspirent quant à elles du dernier plan stratégique de l'université Laval. Ainsi, les 5 énoncés de ce plan d'action sont, dans des proportions variées, pertinentes et applicables pour l'ensemble de Écoles de la Faculté d'aménagement, d'architecture, d'art et de design.