



Commission de la recherche

# RAPPORT

---

## **Réflexion de la Commission de la recherche sur les phases d'évolution des centres de recherche de l'Université Laval**

Le 21 mai 2014

La Commission de la recherche a reçu, pour l'année 2013-2014, le mandat particulier du recteur de *réfléchir sur ce qui caractérise les phases d'évolution des centres de recherche (création, croissance, stabilité et renouvellement) dans le but d'utiliser le soutien institutionnel de la manière la plus stratégique.*

La Commission s'est engagée dans ce nouveau mandat en discutant de l'approche qu'il conviendrait d'adopter pour l'aborder. Elle a convenu de le subdiviser en trois parties pour se pencher en premier lieu sur *la création d'un centre*, de s'interroger ensuite sur *les autres phases de développement des centres* et de considérer en dernier lieu *le soutien institutionnel stratégique des centres.*

### ***Création d'un centre***

Dans sa réflexion sur l'évolution de son rôle, la Commission a constaté que les demandes de reconnaissance reçues au cours des dernières années provenaient surtout de centres qui avaient atteint leur maturité plutôt que de centres en émergence, et que la reconnaissance institutionnelle des centres consistait maintenant plus à attribuer un sceau de qualité à des centres établis qu'à créer officiellement de nouveaux centres en développement. Or, dans une perspective de développement de nouveaux domaines de recherche prometteurs, la Commission se doit de porter une attention particulière aux centres en émergence et de les accompagner dans leur démarche.

La reconnaissance des centres était à l'origine souvent synonyme de création de centres en émergence. La Commission, en concertation avec le Vice-rectorat à la recherche et à la création (VRRC), propose une nouvelle approche adaptée au contexte actuel du développement des centres de recherche qui consiste à distinguer la création et l'accompagnement des centres en émergence de la reconnaissance par le Conseil universitaire des centres institutionnels (qui répondent à des critères élevés de qualité et de productivité) sans toutefois créer une nouvelle catégorie de centres devant être reconnus par le Conseil universitaire.

La Commission considère que la création d'un centre de recherche peut se présenter de trois manières :

- 1) Le centre existe déjà depuis plusieurs années et sa direction peut fournir les données factuelles du dossier de demande de reconnaissance pour les 2 ou 3 dernières années;
- 2) Le centre en émergence est un regroupement récent de chercheurs qui n'a pas encore atteint le niveau de collaborations effectives, de vie scientifique ou d'organisation nécessaire pour se qualifier selon les indicateurs habituels de reconnaissance des centres par le Conseil universitaire;
- 3) Cette situation s'apparente à la précédente; toutefois, la création du centre est nécessaire pour mobiliser les personnes appelées à le constituer, dans une perspective de développement stratégique de l'Université Laval.

Dans le premier cas, la direction du centre non reconnu par le Conseil universitaire sera invitée à consulter le président et le secrétaire de la Commission afin d'être conseillée sur la manière de présenter le dossier de demande de reconnaissance.

Dans le second cas, la direction du centre en émergence sera invitée à consulter le président et le secrétaire de la Commission qui lui présenteront les étapes à franchir avant qu'un dossier de demande de reconnaissance soit déposé. Entretemps, le centre sera reconnu par la ou les facultés concernées. Il pourrait aussi bénéficier de façon informelle du soutien du VRRRC et de la Commission pour l'élaboration de statuts, la mise en place d'un modèle de gestion ainsi que l'amorce d'une planification concertée et d'un plan d'action. Lorsque le centre se jugera en mesure de se qualifier en fonction des indicateurs habituels de reconnaissance des centres, la Commission procédera à son évaluation.

Dans le troisième cas, le Vice-rectorat à la recherche et à la création, de concert avec les facultés concernées, procèdera officiellement à la création du nouveau centre. La direction du Centre en émergence bénéficierait ensuite de l'accompagnement du VRRC et du soutien du président et du secrétaire de la Commission, selon une procédure d'accompagnement similaire à celle qui est prévue dans l'Avis de la Commission de la recherche sur *la mise en place de centres de recherche universitaires thématiques dans le secteur des sciences de la santé*.<sup>1</sup>

Il paraît souhaitable de limiter à cinq ans la période d'accompagnement d'un centre entre sa création et sa demande de reconnaissance.

### ***Autres phases de développement des centres***

La Commission a ensuite tenté de déterminer ce qui caractérise deux autres phases de développement des centres, une de croissance et de stabilité, puis une autre de renouvellement.

Les informations sur chacun des centres ont été d'abord réunies sous la forme de tableaux :

- distribution des centres par secteur et par ancienneté de création;
- distribution des centres par secteur et par ancienneté de reconnaissance par le CU;
- indicateurs de productivité au moment des trois dernières évaluations;
- indicateurs de cohésion au moment des trois dernières évaluations;
- répartition des centres selon des indicateurs de cohésion forts;
- répartition des centres selon des indicateurs de cohésion faibles.

Les indicateurs étaient comparés aux moyennes sectorielles évoluant dans le temps.

---

<sup>1</sup> Résolution du Conseil universitaire CU-2011-54

Ces données ont été rassemblées pour voir si elles révéleraient des tendances en fonction de l'âge du centre et éventuellement de ses phases d'évolution. La première constatation a été qu'il ne se dégagait pas de lien évident entre l'ancienneté des centres et le fait qu'ils aient traversé ou qu'ils traversent une phase plus critique. Plusieurs centres créés il y a plus de vingt ans sont encore très performants aujourd'hui alors que des centres plus récents ont déjà traversé des phases critiques. Il ressortait plutôt des premières observations que les centres qui ont maintenu leur performance sur une longue période sont probablement ceux qui ont su renouveler leur programmation scientifique pour l'adapter à l'évolution de leur domaine et qui ont fait évoluer leur *membership* en conséquence.

La Commission a ensuite examiné de plus près trois exemples types plus anciens, qu'elle connaît donc bien, dans chaque secteur (Sciences humaines, Sciences de la santé, Sciences naturelles et génie) sur la base des avis émis depuis environ quinze ans. Cet examen a montré que tous sont passés par des périodes ou événements difficiles et s'en sont relevés. Il a aussi été observé que ces trois centres ont connu des difficultés pendant une période difficile à la fin des années 1990, une période également jugée critique par le Bureau de planification et d'études institutionnelles (BPEI), qui émet l'hypothèse qu'un contexte financier difficile et la diminution des postes universitaires ont entraîné des changements majeurs dans les centres et les a obligés à former des regroupements interuniversitaires. La création des centres interuniversitaires a également contribué à modifier les rapports existant entre les centres d'une même université et à modifier leur composition ainsi que leur programmation. Les facteurs externes, tels les changements des règles de financement des organismes subventionnaires, semblent avoir eu, plus qu'une courbe de croissance ou de décroissance inhérente aux centres, un impact sur leur évolution.

Pour que la Commission puisse jouer correctement son rôle d'accompagnement des centres, il paraît important de bien comprendre leur évolution. En l'absence de phases d'évolution commune à tous les centres, il serait intéressant de déterminer des facteurs de réussite ou d'échec pour identifier le moment où les centres ont besoin d'un soutien

stratégique et la nature de ce soutien, qui pourrait prendre la forme de conseils ou d'une aide financière ponctuelle.

Les situations dans lesquelles la Commission et le VRRRC peuvent renforcer leurs rôles stratégiques respectifs peuvent correspondre autant à des perspectives de développement que lorsqu'un centre traverse une situation temporaire de fragilisation.

### Facteurs de fragilisation

La Commission a pu observer, tout au long des évaluations des centres, des facteurs de fragilisation dont les effets pourraient être prévenus ou atténués, comme :

1) *Le départ imprévu de membres occasionné par :*

- *l'obtention de chaires;*
- *l'occupation de fonctions administratives.*

2) *Les crises de leadership occasionnées par :*

- *l'absence de candidat à la direction (notamment à cause de l'absence de possibilité de dégageant de tâche ou d'un dégageant insuffisant, d'un climat défavorable, d'un départ soudain du directeur ou d'un manque de planification de la relève à la direction);*
- *un leadership insuffisamment partagé à cause d'un manque d'engagement des membres ou d'un contrôle excessif de la direction;*
- *l'absence ou l'insuffisance de soutien administratif à la direction.*

3) *Le manque :*

- *de renouvellement des membres (équipe vieillissante);*
- *de renouvellement de la programmation de recherche;*
- *de renouvellement de l'approche méthodologique;*
- *d'attention aux idées et aux besoins de la relève, notamment de mentorat.*

- 4) *Le manque de cohésion, de communication et de sentiment d'appartenance :*
- *manque d'échanges scientifiques et de vie interne pour les chercheurs;*
  - *manque d'un milieu de vie interne scientifique et sociale pour les étudiants;*
  - *déficiences du site Internet ou de sa mise à jour.*
- 5) *Les difficultés de recrutement des étudiants résultant :*
- *de la situation démographique ou des fluctuations du marché de l'emploi;*
  - *de droits de scolarité pour certains étudiants étrangers;*
  - *d'un manque de visibilité au premier cycle.*
- 6) *Le manque d'écoute des besoins des étudiants :*
- *notamment par l'absence de représentants des étudiants dans les comités consultatifs et décisionnels.*
- 7) *L'absence de vision/projection à moyen terme (perspective de 5 ans) :*
- *absence d'un plan de développement stratégique;*
  - *absence d'un plan d'action.*
- 8) *Les risques spécifiques aux centres interuniversitaires :*
- *perte d'un leadership résultant d'une réduction du nombre relatif de membres lavallois par rapport aux autres sites d'un centre interuniversitaire;*
  - *dilution du soutien financier due à la croissance d'autres pôles de centres interuniversitaires;*
  - *absence d'une vie interne scientifique et communicationnelle propre à la composante lavalloise;*
  - *absence d'une structure organisationnelle locale, idéalement reconnue par des statuts.*

- 9) *Une absence de planification des demandes de subventions :*
- *diversification insuffisante des sources de financement;*
  - *imprévoyance de la possibilité d'un fléchissement des revenus externes;*
  - *renouvellement simultané de plusieurs demandes de subventions.*

10) *Le changement des règles de financement des organismes.*

### Perspectives de développement

Grâce à son expérience, à sa perspective d'ensemble et à sa connaissance de pratiques développées par certains centres, la Commission est, en collaboration avec le VRRC, en mesure de donner des conseils aux directions des centres sur des perspectives de développement.

### ***Soutien institutionnel stratégique des centres***

Les subventions du budget de développement de la recherche (BDR) attribuées aux centres se situent actuellement entre 33 000 \$ et 62 000 \$, les variations découlant principalement du nombre de membres réguliers que comptent les centres.

La Commission s'est penchée à plusieurs reprises, notamment en 2004 et en 2006, sur la formule de financement des centres et a examiné la question sous toutes ses facettes. Elle a été jusqu'à présent en faveur de la répartition la plus égale possible de l'enveloppe disponible entre les centres, considérant qu'il s'agissait du minimum requis pour qu'un centre puisse fonctionner, et que leur utilisation soit laissée à leur discrétion. Elle jugeait toutefois nécessaire que le VRRC dispose aussi d'un budget additionnel de développement et souhaitait que l'enveloppe réservée aux centres soit ajustée régulièrement pour tenir compte de la reconnaissance de nouveaux centres. Comme il n'y a pas eu à ce jour d'augmentation de l'enveloppe consacrée au financement des centres ni de budget spécial de développement, elle a repris sa réflexion sous l'angle de l'optimisation des ressources en fonction des besoins des centres selon leur phase d'évolution et de leur valeur ajoutée.



La Commission n'éprouve aucun doute sur le fait que les fonds attribués aux centres sont bien utilisés et n'est pas étonnée que l'équité fasse régulièrement consensus en son sein. Elle est d'avis que l'existence de réserves budgétaires dans les comptes des subventions institutionnelles de certains centres ne peut conduire à penser qu'ils n'ont pas besoin d'un soutien financier de l'Université. Elle pense qu'il s'agit, de façon générale, d'une attitude de prévoyance et même, dans certains cas, de mécanismes de survie (un coussin nécessaire pour prévenir les « coups durs »). Un soutien financier de base de l'Université Laval envers ses centres de recherche montre son engagement face aux organismes subventionnaires.

La Commission considère que le mode actuel de financement des centres constitue en soi une stratégie de développement et que les décisions stratégiques de l'Université qui concernent le soutien institutionnel des centres au regard des autres priorités institutionnelles débordent de sa juridiction. Elle tient néanmoins à souligner, à cet égard, que les centres de recherche reconnus, qui regroupent près de la moitié des chercheurs de l'Université, constituent probablement le principal vecteur de mise en œuvre des objectifs d'*Horizon 2017* en matière de recherche, par le rôle majeur qu'ils jouent, notamment dans le soutien aux nouvelles initiatives en recherche et en création liées aux enjeux sociaux émergents ainsi que par le soutien des nouveaux professeurs dans le démarrage de leur carrière de recherche.