



# Chantier sur les structures de gestion académique

## Rapport de l'atelier de coconstruction des solutions



Université du Québec  
à Trois-Rivières



# Table des matières



---

**0 3**

MISE EN CONTEXTE

---

**0 7**

ATELIER DU 7 NOVEMBRE  
2023

---

**1 6**

PRÉSENTATION DES  
RÉSULTATS

---

**3 4**

ANALYSE DES  
RÉSULTATS

---

**4 1**

PROCHAINES ÉTAPES

# MISE EN CONTEXTE





## Introduction

Le présent rapport a pour objectif d'informer la communauté universitaire de l'avancement des travaux du Chantier sur les structures de gestion académique.

Pour ce faire, un bref survol des étapes terminées permet de constater la progression des travaux effectués jusqu'à maintenant.

Le coeur de ce rapport est destiné à la présentation des résultats de l'atelier de coconstruction des solutions qui visait à soulager et renforcer les unités académiques en s'attaquant à quatre enjeux, soit les rôles et les responsabilités, la subsidiarité, la lourdeur des processus et la communication.

Depuis 2021, les travaux du Chantier sur les structures de gestion académique sont guidés par la voix de la communauté universitaire. En effet, ce sont plus de 1 000 participant.es qui ont levé la main à un moment ou à un autre pour répondre à un sondage ou pour participer à des consultations. Ensemble, nous avons défini le problème, porté un diagnostic et nous avons amorcé la planification des changements à venir.

Deux ans plus tard, il est important de se rappeler que la base de ce chantier repose sur les problèmes perçus liés à la gestion académique, à la lourdeur de nombreux processus administratifs et à la désuétude de plusieurs outils de gestion.



Il était évident que l'UQTR poursuivait sa progression, mais ses structures et ses outils n'évoluaient pas au même rythme.

La démarche en quatre étapes adoptée traite autant de la structure de gestion académique que des processus, du fonctionnement et de l'organisation associés à cette gestion.



## Les grandes étapes

S'appuyant sur une démarche scientifique de résolution de problèmes et sur les principes d'amélioration continue, de collégialité et de transparence, les travaux du Chantier sur les structures de gestion académique se déclinent en quatre grandes étapes.

### Définir

En 2021-2022, l'équipe de priorité a procédé à la définition du problème par l'animation de consultations dans les principales instances académiques et administratives. L'objectif principal de cette étape était d'identifier le problème.



[Sommaire exécutif des premières consultations](#)

### Diagnostiquer

Les travaux effectués au cours de l'année 2022-2023 se sont concentrés sur la définition du problème et, plus précisément, sur le diagnostic de la situation actuelle en gestion académique. L'objectif principal de cette étape était de valider les enjeux vécus par la communauté universitaire

[Rapport de diagnostic](#)



[Sommaire du rapport de diagnostic](#)

[Résultats du sondage de validation des enjeux](#)

### Planifier

Pour l'année en cours, soit 2023-2024, la priorité a été donnée au développement, à l'organisation et à l'animation d'ateliers de coconstruction des solutions. L'objectif principal de cette étape est d'identifier les solutions propres à notre université.



[Rapport sommaire de l'atelier de coconstruction des solutions du 7 novembre 2023](#)

### Agir

Prévue pour les années 2024 à 2026, cette dernière étape consistera à piloter la mise en place des solutions construites avec la communauté universitaire. Un mécanisme de suivi sera instauré afin de monitorer le changement et valider l'atteinte de nos objectifs.



## Étape 3 : Planifier

La troisième étape du chantier consiste à planifier le changement à venir. Pour y arriver, l'équipe de priorité a animé et animera des ateliers de coconstruction afin de trouver des solutions propres à notre université.

Dans le but de répondre à tous les enjeux, qu'ils soient opérationnels, tactiques ou stratégiques, une démarche en deux phases a été adoptée. La première phase servira à construire des solutions pour soulager et renforcer les unités académiques alors que la deuxième phase nous permettra de définir notre futur modèle de gestion académique.

---

### SOULAGER et RENFORCER les unités académiques

Ce thème, jugé prioritaire, a pour principal objectif d'augmenter la satisfaction des actrices et des acteurs impliqués dans la gestion académique en :

#### PHASE 1 Automne 2023

- Simplifiant les processus cruciaux ;
- Clarifiant les rôles et les responsabilités de toutes les actrices et de tous les acteurs impliqués ;
- Repensant les tâches administratives des unités académiques ;
- Partageant mieux les pouvoirs pour rapprocher les décisions du terrain.

---

### DÉFINIR notre modèle de gestion académique

Consistant à définir le futur modèle de gestion propre à l'UQTR, cette phase s'appuiera sur les résultats des ateliers de la phase précédente et permettra à la communauté :

#### PHASE 2 Hiver - printemps 2024

- De mettre en place un modèle universitaire adapté et évolutif respectant la variabilité des réalités internes ;
- D'atteindre ses objectifs communs et spécifiques.

# ATELIER DU 7 NOVEMBRE 2023





## Atelier de coconstruction

L'atelier de coconstruction de la phase 1 s'est tenu le 7 novembre 2023 au Carrefour de la bibliothèque. L'objectif de la journée était de soulager et renforcer les unités académiques en :

- Simplifiant les processus cruciaux;
- Clarifiant les rôles et les responsabilités des actrices et des acteurs impliqué.es;
- Repensant les tâches administratives des unités académiques ;
- Partageant mieux les pouvoirs pour rapprocher les décisions du terrain.

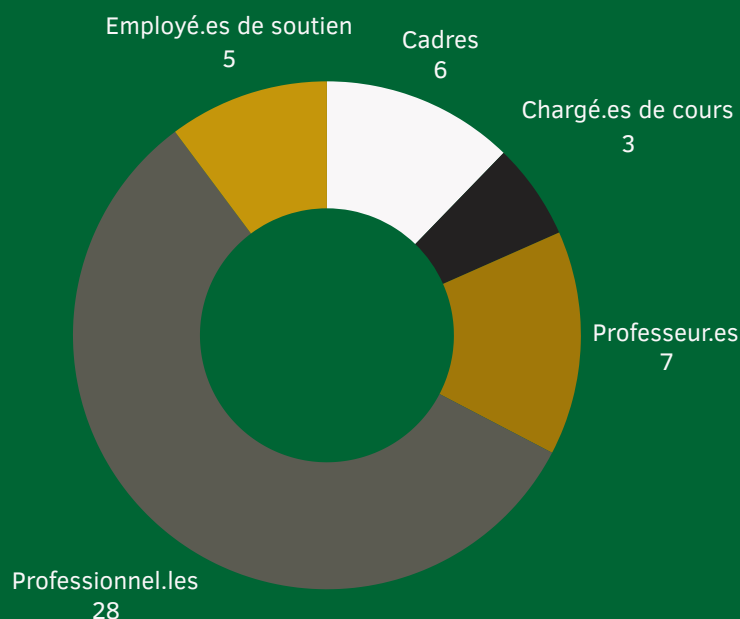
Lors de la journée, les participant.es ont été invité.es à énoncer les pratiques actuelles qui permettent de pallier ou mitiger l'enjeu dans leur secteur, afin de diminuer les effets de l'enjeu ou éliminer les chances qu'il se produise. Cette première discussion avait pour objectif d'identifier des bonnes pratiques déjà en cours.

Lors de la deuxième discussion, les participant.es devaient proposer des pratiques souhaitées propices à l'amélioration de la situation. Les propositions exprimées s'inspiraient des bonnes pratiques actuelles et donnaient des pistes vers des solutions novatrices afin de résoudre les enjeux.

### Ventilation des participant.es

Parmi les 49 participant.es :

- 8 sont directement dans un campus régional ;
- 29 participant.es provenaient du secteur administratifs / services ;
- 20 participant.es provenaient des départements.







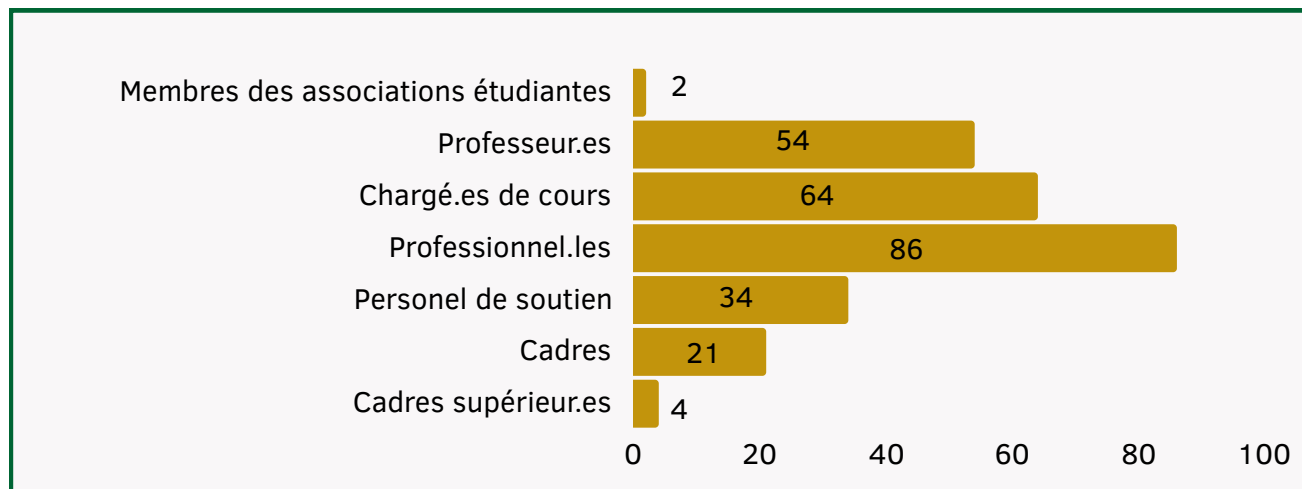
## Sondage de validation des enjeux

Lors de l'atelier, les participant.es avaient l'opportunité de s'exprimer sur quatre enjeux. Ces enjeux, issus du diagnostic, ont été soumis à la communauté à l'automne 2023 dans le cadre du sondage de validation des enjeux.

Ce sondage poursuivait trois objectifs :

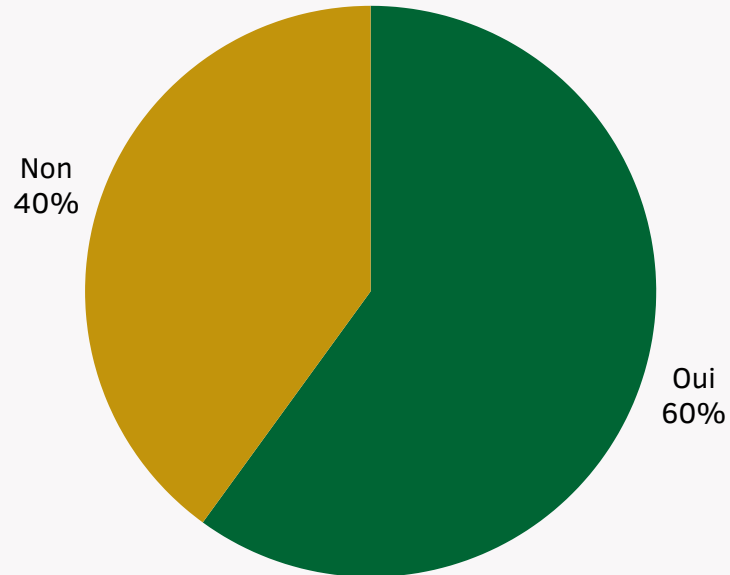
- 1** Faire valider par la communauté universitaire les enjeux identifiés dans le diagnostic.
- 2** Nous assurer que la démarche en deux phases proposée semblait cohérente pour les répondant.es.
- 3** Permettre à la communauté de nommer les enjeux qui ne figurent pas dans le rapport de diagnostic.

Ce sondage a été rempli par 256 répondant.es provenant de toutes les catégories d'emploi de l'UQTR.

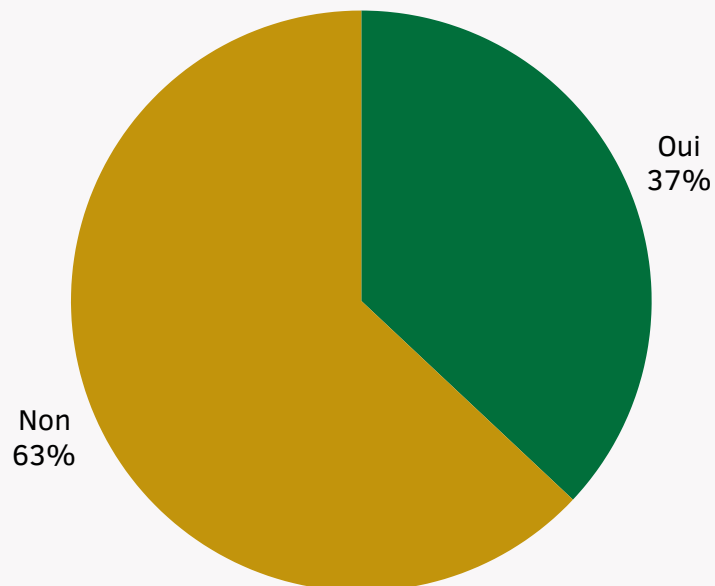


Parmi les 256 répondant.es, 154 travaillent dans une unité académique alors que 95 personnes sont dans un campus régional ou un centre universitaire.

### Travaillez-vous dans une unité académique ?

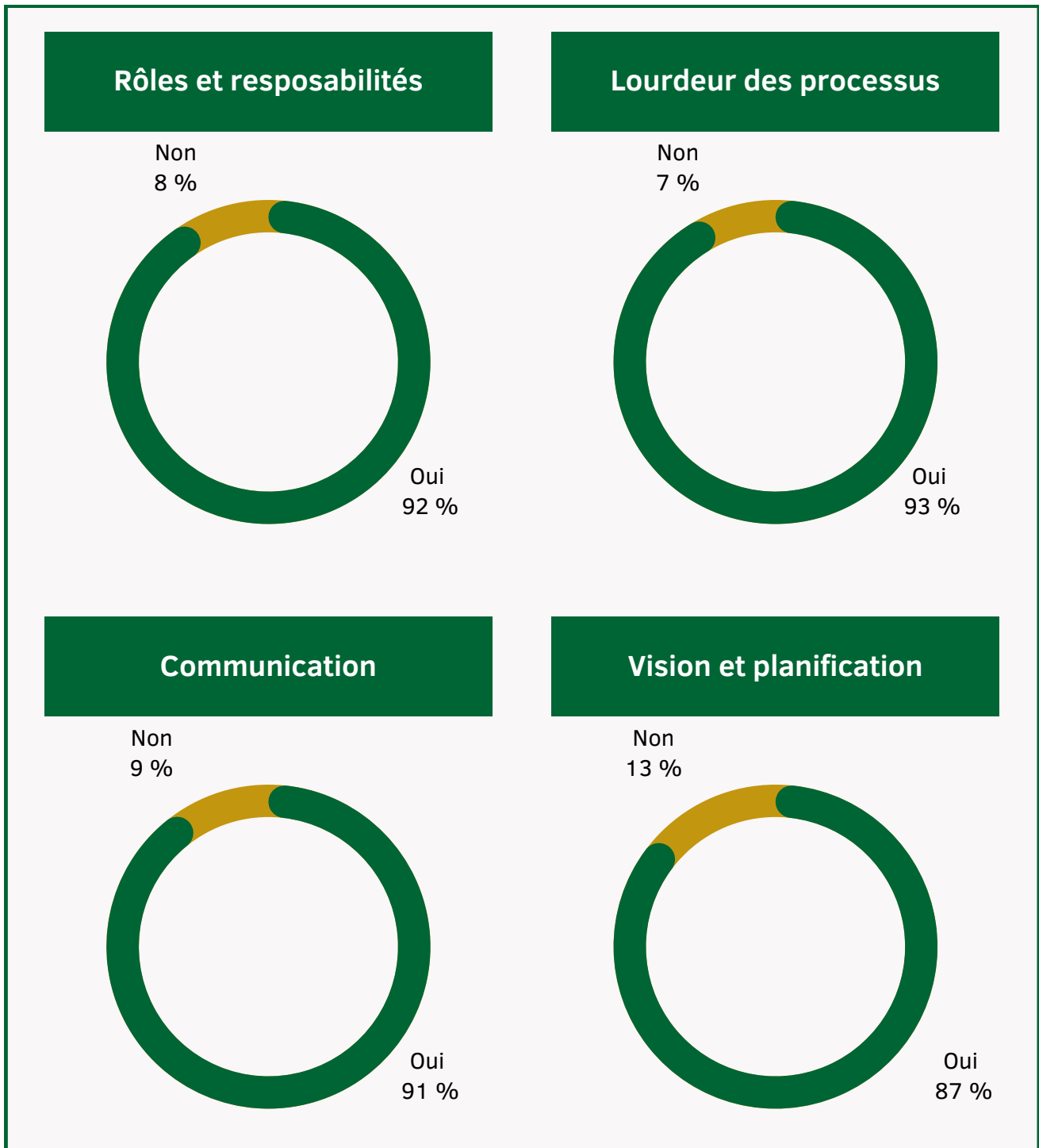


### Êtes-vous dans un campus régional ou un centre universitaire ?

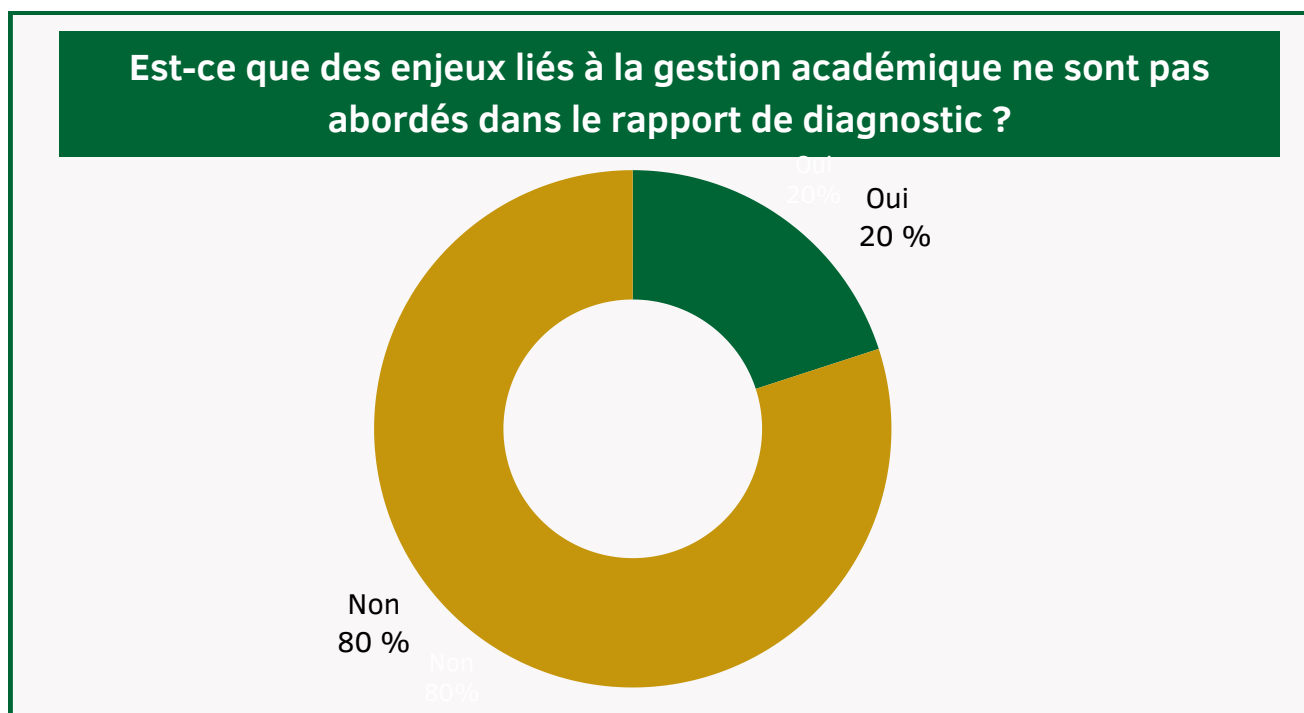


Afin de valider les enjeux, ces derniers étaient décrits et la question suivante était posée :

***Est-ce que cet enjeu correspond à votre compréhension de la situation actuelle ?***



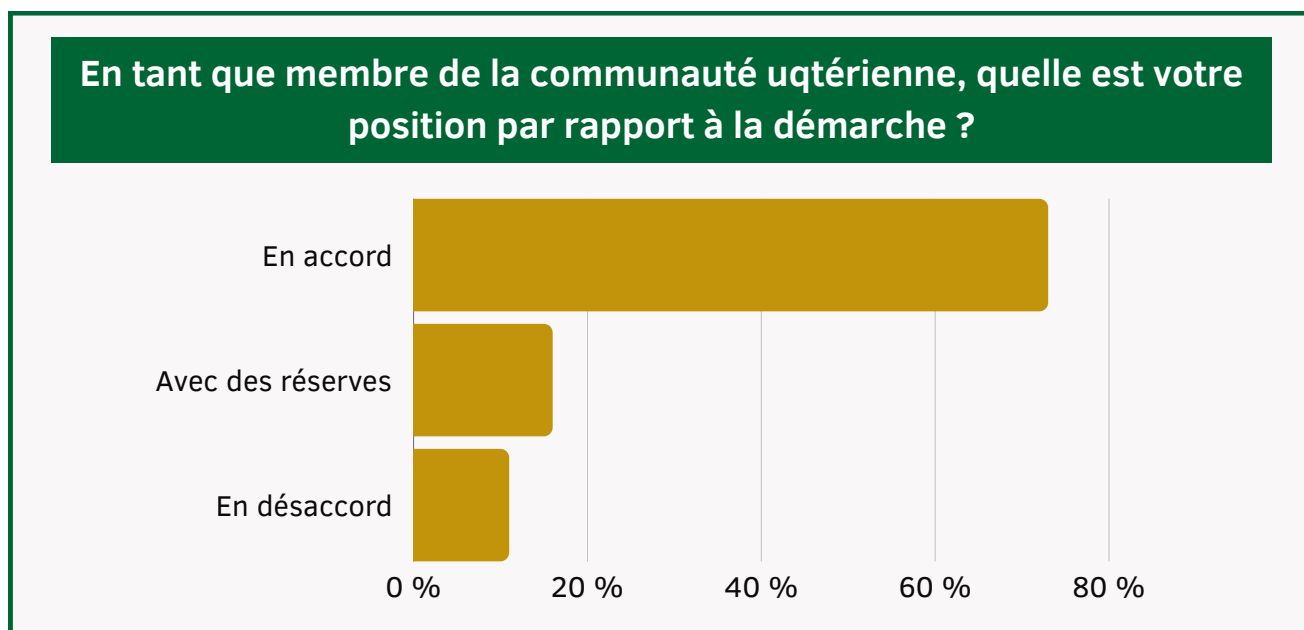
Lors de ce sondage, l'équipe de priorité voulait s'assurer que tous les enjeux vécus par la communauté universitaire figuraient dans le rapport de diagnostic.



La dernière question du sondage portait sur la démarche en deux phases proposée, soit :

- Phase 1 : Soulager et renforcer les unités académiques
- Phase 2 : Définir notre modèle de gestion académique

Les répondant.es devaient répondre à la question suivante :





## Les enjeux pour discussion

Dans le but de discuter des enjeux réellement vécus par les membres de la communauté universitaires impliqués en gestion académique, une démarche itérative proposant des moments de consultation et d'autres de validation a été mise en oeuvre. Voici les principales étapes qui ont permis de déterminer les enjeux pour discussion :

- Premières consultations dans les instances académiques et administratives ;
- Consultation par sondage de la communauté pour identifier les enjeux ;
- Animation de *focus groups* pour préciser les enjeux identifiés ;
- Rédaction et publication du diagnostic ;
- Sondage de validation des enjeux identifiés dans le rapport de diagnostic.

---

### Rôles et responsabilités

Depuis les travaux de 1980, les rôles et les responsabilités des actrices et des acteurs impliqués dans la gestion académique sont mal définis.

Dès les premières consultations de ce chantier, cet enjeu a été soulevé, particulièrement sous les aspects de subsidiarité (délégation de pouvoir) et d'imputabilité.

Lors de l'atelier de coconstruction des solutions, les participant.es ont abordé cet enjeu sous les aspects suivants :

- Les rôles et les responsabilités des actrices et des acteurs impliqués dans la prise de décision ne sont pas clairs et compris ;
- Les rôles et les responsabilités des directions pédagogiques ne sont pas clairs et compris ;
- Les décisions ne sont pas prises au bon niveau de gestion.

---

## Lourdeur des processus

Thème récurrent depuis longtemps, l'UQTR s'y attarde plus sérieusement depuis la planification stratégique 2015-2020 en développant autant une culture de gestion de projets par son nouveau Service de la gestion tactique et de la logistique institutionnelle qu'une culture de l'amélioration continue au sein de notre communauté.

Nuisant à l'agilité de notre institution, la lourdeur des processus participe à la création de goulots d'étranglement au niveau des décanats et des vice-rectorats allongeant les délais de réponse.

Lors des différentes collectes d'informations, les répondant.es affirmaient unanimement que :

- Les outils de gestion et de communication sont désuets;
- Les processus ne sont pas tous pertinents, clairs et efficaces.

---

## Subsidiarité

Dans nos structures de gestion académique actuelles, il existe une proximité entre les décanats, les vice-rectorats et le rectorat avec les unités académiques.

L'absence d'une couche intermédiaire de gestion permet une accessibilité accrue aux cadres et aux cadres supérieur.es impliqué.es dans la gestion académique, mais entraîne des conséquences telles que :

- Peu d'actrices et d'acteurs académiques détiennent la légitimité et les pouvoirs pour prendre plusieurs décisions;
- La centralisation des processus et des pouvoirs favorise la formation de goulots d'étranglement et un allongement des délais de réponse;
- La lourdeur et les délais nuisent à l'agilité de l'institution;
- Certaines décisions sont prises par des actrices et des acteurs qui ne sont pas sur le terrain.

---

## Communication

La communauté universitaire a nommé cet enjeu dans le cadre des tâches et des processus de gestion académique. Il semble que plus les actrices et les acteurs tentent de communiquer avec des équipes s'éloignant de la leur, plus les communications deviennent difficiles. Lors des focus groups, la dégradation des communications était surtout expliquée par les faiblesses en ce qui concerne la diffusion de l'information, ainsi que par le nombre trop important de communications provenant de diverses sources.

L'enjeu de communication et de coordination est également traduit par une absence de transversalité à tous les niveaux de l'organisation. Le travail en silo alourdit la tâche de plusieurs employé.e.s en plus de mettre en péril certaines initiatives. Plus particulièrement, l'absence de transversalité nuit à la collaboration, à la communication et à l'intersectorialité.

Plus précisément, les personnes qui ont participé aux différentes collectes de données nommaient :

- La difficulté à communiquer avec des membres à l'extérieur de leur unité de rattachement ;
- Les problèmes de diffusion de l'information ;
- La surcharge d'informations ;
- L'absence de transversalité.







## Les résultats de l'atelier du 7 novembre

L'équipe du Chantier sur les structures de gestion académique a concrétisé l'étape de planification du changement en animant un atelier de coconstruction des solutions.

À titre de rappel, cet atelier avait pour objectif de soulager et de renforcer les unités académiques. Les thèmes pour discussion étaient les suivants : Rôles et responsabilités; Communication; Lourdeur des processus et Subsidiarité.

À l'intérieur de groupes de discussion, tous les participant.es ont pu partager leur vision et leurs solutions sur deux thèmes. La constitution des groupes, d'environ 10 personnes, a été réalisée en nous assurant une représentation de tous les corps d'emploi.

- Rôles et responsabilités : 6 groupes - 35 personnes
- Subsidiarité : 2 groupes - 15 personnes
- Communication : 4 groupes - 20 personnes
- Lourdeur des processus : 4 groupes - 26 personnes

Cette section du rapport détaillé présente les résultats des discussions de ces groupes.





## Les rôles et les responsabilités

La question des rôles et des responsabilités est multidimensionnelle et comme nous le verrons dans la présentation des résultats, elle touche tous les aspects de la gestion académique.

Thèmes	Solutions énoncées
Organigramme	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organigramme des services vivant et fonctionnel (qui fait quoi ?)</li><li>• Organigramme du service avec rôles et responsabilités</li></ul>
Adresses de courriel génériques	<ul style="list-style-type: none"><li>• Courriel générique</li><li>• Faciliter l'accès aux listes de toutes les adresses génériques</li><li>• Utilisation des adresses génériques dans les unités académiques</li></ul>
Établir un cadre décisionnel	<ul style="list-style-type: none"><li>• Grille de priorisation décisionnelle (autorité)</li><li>• Tableau de hiérarchie</li><li>• Tableau des pouvoirs décisionnels</li><li>• Clarification en fonction des rôles et des responsabilités - Désigner des responsables et à quel niveau.</li></ul>
Communauté d'apprentissage et de pratique	<ul style="list-style-type: none"><li>• Communautés de partage des bonnes pratiques</li><li>• Groupes de discussion et de soutien TEAMS</li><li>• Vigie des bonnes pratiques à l'externe</li><li>• Opportunités de développement professionnel intersectoriel</li></ul>



## Les rôles et les responsabilités

Thèmes	Solutions énoncées
Rencontre / groupe de travail intersectoriel	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organiser des rencontres académique / service</li><li>• Rencontres régulières et structurées impliquant tous les secteurs</li><li>• Table de concertation par type de fonction</li></ul>
Rôles et responsabilités - DÉFINITION	<ul style="list-style-type: none"><li>• Documenter les tâches, les responsabilités et les procédures existantes</li><li>• Documenter et transmettre la description des rôles et des responsabilités au moment de la prise de fonction</li><li>• Rendre disponible à la communauté les descriptions de fonction</li><li>• Définition et standardisation des descriptions, des rôles et des responsabilités des directions départementales, de programmes et de clinique</li></ul>
Rôles et responsabilités - COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none"><li>• Grille avec les rôles et les responsabilités des employé.es dans chaque département</li><li>• Mettre à la disposition du personnel un <i>Qui fait quoi ?</i></li><li>• <i>Qui fait quoi ?</i> par tableau</li><li>• <i>Qui fait quoi ?</i> dans les départements à l'accueil des étudiant.es</li><li>• Code QR pour informations en temps semi-réel</li><li>• Liste affichée sur les portes de <i>qui fait quoi ?</i></li><li>• Bonifier le bottin en ajoutant l'expertise et rôle et responsabilités pour chaque personne. Idem pour le site web des services</li></ul>



## Les rôles et les responsabilités

Thèmes	Solutions énoncées
Accueil et intégration	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rencontre d'accueil animée par les décanats et les parties prenantes aux nouvelles directions pédagogiques</li><li>• Trousse d'accueil de l'employé.e</li></ul>
Liaison	<ul style="list-style-type: none"><li>• Chaque service a une ressource qui communique les pratiques, les procédures, les nouveautés, etc.</li><li>• Identifier une personne contact dans les services pour chaque unité</li></ul>
Uniformiser les communications	<ul style="list-style-type: none"><li>• Créer des lignes directrices sur les moyens de communication</li><li>• Centralisation des modes de communication</li></ul>
Outils de communication	<ul style="list-style-type: none"><li>• Établir de bons modes de communication : infolettres, courriel de masse</li><li>• Portail UQTR : Meilleure définition des sections et recherche d'informations</li><li>• Avoir un service journalistique au service des communications pour promotion à l'externe</li><li>• Faire circuler l'information même si elle semble anodine</li><li>• Outils de diffusion de l'information</li><li>• Système de navigation - Parcours selon les intérêts</li></ul>
Collaboration	<ul style="list-style-type: none"><li>• Avoir des normes quant aux délais de réponse</li><li>• Formulaire accessibles et étoffés pour la gestion des programmes</li></ul>



## Les rôles et les responsabilités

Thèmes	Solutions énoncées
Formation et accompagnement	<ul style="list-style-type: none"><li>• Accompagnement des équipes</li><li>• Accompagnement des directions de passage</li><li>• Plan de relève pour la direction</li><li>• Développer un programme de médiation pour gérer des situations sensibles (pouvoir/autorité)</li></ul>
Procédures	<ul style="list-style-type: none"><li>• Faire et distribuer des procéduriers</li><li>• Faire des kaizen pour optimiser les processus</li><li>• Identification de la chaîne de réalisation à l'intérieur d'un projet</li><li>• Outils semblables à la gestion de projet (pas seulement Gantt)</li><li>• Informatiser et uniformiser les formulaires et le mode pour les remplir</li></ul>
Modèle de gestion	<ul style="list-style-type: none"><li>• Système de cogestion</li><li>• Standardisation du fonctionnement des campus régionaux</li><li>• Décentraliser les budgets et les pouvoirs</li></ul>
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"><li>• Augmenter les professionnel.les dans les départements</li><li>• Ressources spécifiques polyvalentes</li><li>• Réévaluer les besoins des services / secteurs</li><li>• RH à affecter aux mécanismes de coordination à tous les niveaux</li></ul>



## Les communications

Lors de l'atelier, les participant.es étaient invité.es à discuter des communications professionnelles au sein de leur unité et avec les autres unités. Il n'était pas question des relations publiques, ni des communications externes.

Thèmes	Solutions énoncées
Organigramme	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organigramme dynamique et portail pour présenter les secteurs, les fonctions des intervenants et les personnes ressources (à qui s'adresser)</li><li>• Organigramme dynamique</li></ul>
Adresses de courriel génériques	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adresse générique facilite la gestion des dossiers, limite les risques en cas d'absence et 1 porte d'entrée</li><li>• Boîtes génériques</li></ul>
Rencontre / groupe de travail intersectoriel	<ul style="list-style-type: none"><li>• Avoir plus de représentativité dans les rencontres permettrait que l'information descende à tous les niveaux</li><li>• Rencontres de services / interservices</li><li>• Groupes de travail multiservices</li></ul>
Communauté d'apprentissage et de pratique	<ul style="list-style-type: none"><li>• Table des agent.es - Ex. Groupe Stage UQTR (rencontres interdépartementales : uniformisation des pratiques, nouveautés, invitation des services, etc.)</li></ul>
Rencontres d'équipe	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rencontre éclair pour information, réponse aux questions, application rapide, etc.</li><li>• Rencontre structurée formelle</li><li>• Rencontre de coordination avec ordre du jour ouvert</li></ul>



## Les communications

Thèmes	Solutions énoncées
Socialisation / réseautage	<ul style="list-style-type: none"><li>• Activités sociales pour favoriser le sentiment d'appartenance</li><li>• Dîner réseautage + présentation des secteurs pour connaître les gens et ce qu'ils font</li></ul>
Rôles et responsabilités - DÉFINITION	<ul style="list-style-type: none"><li>• Clarification et respect des rôles</li></ul>
Accueil et intégration	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formation et passation</li></ul>
Liaison	<ul style="list-style-type: none"><li>• Une personne en charge des communications pour uniformiser et mieux déployer l'information aux groupes ciblés</li><li>• Avoir une personne en charge dans chaque secteur pour diffuser l'information</li><li>• Identifier un responsable des processus académiques</li><li>• Effet Colombe (personne pivot/ressource)</li></ul>
Uniformiser les communications	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uniformiser nos outils de communication (clarté du message, sentiment d'appartenance, minimiser les efforts et renforcer l'identité)</li><li>• Harmonisation des communications et de nos façons de faire : Moins de confusion auprès des étudiants et diminution de la charge de travail</li><li>• Canaux de communication clairs et définis</li></ul>



## Les communications

Thèmes	Solutions énoncées
Outils de communication	<ul style="list-style-type: none"><li>• UQTR express / Infolettres chargés de cours et du BPFAD = Bonnes pratiques</li><li>• RADAR permet à l'étudiant.e d'avoir des informations et des mises à jour</li><li>• Utilisation d'un code QR pour information détaillée dans une seule application</li><li>• Nouveau portail UQTR avec interface conviviale</li><li>• Utiliser l'intelligence artificielle pour nous aider à trouver l'information</li><li>• Remplacer l'adresse générique par JIRA CLIENT pour assurer un suivi de la demande. Plusieurs personnes travaillent ensemble, réduction des délais, augmentation de la satisfaction, on garde des traces.</li></ul>
Communications - Site Web	<ul style="list-style-type: none"><li>• Site Web convivial et à jour</li><li>• Site web des unités et des départements pour information détaillée, liens dynamiques, FAQ et permet à la communauté d'être informée sur nos activités</li></ul>
Circulation de l'information	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proposition de communications internes (rien ne sort du CRU, de la CDDD, des Assemblées départementales, du COCO, CDPC, COCUS, TEUR)</li></ul>





## Les communications

Thèmes	Solutions énoncées
Collaboration	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utiliser des outils collaboratifs pour le partage de documents</li><li>• Utilisation de canaux de communication comme TEAMS pour rejoindre les personnes, dépôt de documents</li><li>• Agenda Outlook pour planifier les rencontres de façon efficace et identifier les disponibilités</li><li>• JIRA pour centraliser l'information, permettre à plusieurs services de travailler ensemble</li><li>• Onenote partagé dans l'unité</li><li>• Création de dossiers partagés au lieu du courriel</li><li>• Section direction de programmes au Dossier étudiant</li><li>• Revoir la gestion des espaces pour favoriser la proximité physique</li><li>• Création d'un onglet pour le partage d'informations dans le Dossier étudiant</li><li>• Collaboration et communication avec les départements, les professeur.es et les autres services</li></ul>
Formation et accompagnement	<ul style="list-style-type: none"><li>• Avoir un guide de gestion et des communications dans les départements et les services</li><li>• Orientation structurée et formation pour le nouveau personnel et les nouvelles directions</li><li>• Formation sur la tenue de réunion efficace pour les personnes en poste de direction</li><li>• Offrir un soutien aux unités pour mettre à jour et améliorer la visibilité et l'accessibilité de leur site web</li><li>• Formation systématique en gestion pour tous les gestionnaires académiques et administratifs.</li></ul>



## La lourdeur des processus

Les participant.es de ces groupes de discussion se sont penché.es sur des enjeux relevant de processus de gestion académique. Plusieurs thèmes ont été abordés puisque les processus touchent différentes sphères de la gestion académique dont les rôles et les responsabilités, la communication, les mécanismes de coordination et la subsidiarité.

Thèmes	Solutions énoncées
Communauté d'apprentissage et de pratique	<ul style="list-style-type: none"><li>• Groupes de discussion pour les comités de programmes et les comités départementaux</li></ul>
Adresses de courriel génériques	<ul style="list-style-type: none"><li>• Passer par les adresses génériques</li></ul>
Rencontre / groupe de travail intersectoriel	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rencontre direction + plancher des vaches pour diffuser l'information</li><li>• Consultation intersectorielle</li><li>• Rencontres entre professionnel.les dans les programmes</li><li>• Travailler avec des équipes <i>multi</i></li></ul>
Communauté d'apprentissage et de pratique	<ul style="list-style-type: none"><li>• Table des agent.es - Ex. Groupe Stage UQTR (rencontres interdépartementales : uniformisation des pratiques, nouveautés, invitation des services, etc.)</li></ul>
Rencontres d'équipe	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ordre du jour des rencontres clair avec des livrables identifiés et des personnes responsables</li></ul>



## La lourdeur des processus

Thèmes	Solutions énoncées
Socialisation / réseautage	<ul style="list-style-type: none"><li>• Visite des campus régionaux pour connaître les personnes, le fonctionnement et s'imprégner de la réalité du terrain</li></ul>
Liaison	<ul style="list-style-type: none"><li>• Avoir une personne ressource (conseillère ou conseiller communications et/ou STI) pour l'efficacité dans les services, éliminer les doublons, cibler le bon médium, centraliser les communications, connaître les meilleurs moyens, respecter les processus</li><li>• Ressource-pivot dans les services</li></ul>
Accueil et intégration	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trousses d'accueil</li></ul>
Uniformiser les communications	<ul style="list-style-type: none"><li>• Imposer l'outil TEAMS à la communauté et organiser des formations avancées pour optimiser son usage</li></ul>
Outils de communication	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implanter des codes de courriel (Pour info / URGENT / Pour suivi, etc.)</li><li>• Concertation régionale pour promotion / Plan de communication</li></ul>



## La lourdeur des processus

Thèmes	Solutions énoncées
Collaboration	<ul style="list-style-type: none"><li>• Groupe TEAMS d'équipe</li><li>• Utilisation de TEAMS pour partager des documents</li><li>• Nommer, informer l'équipe des absences et responsabilités</li><li>• Si absence, nommer une personne déléguée et l'indiquer dans le message d'absence</li><li>• Utilisation de TEAMS pour le Dossier étudiant</li><li>• Contact direct : mieux faire la promotion, mieux nous accompagner, notion de partenaire d'affaire</li></ul>
Formation et accompagnement	<ul style="list-style-type: none"><li>• Guide d'utilisation des boîtes de courriels génériques</li></ul>
Procédures	<ul style="list-style-type: none"><li>• Procédurier</li><li>• Procéduriers, les outils sont développés</li><li>• Développer des procéduriers qui exposent les effets et pour les suivis à faire</li><li>• Bureau Kaizen</li><li>• Hiérarchisation des processus et des autorisations</li><li>• Éviter les redoublements dans les processus</li><li>• Calendrier des processus globaux</li><li>• Identifier les processus lourds et créer des groupes de travail pour les améliorer</li><li>• Améliorer certaines fonctions dans le Dossier étudiant</li></ul>



## La lourdeur des processus

Thèmes	Solutions énoncées
Modèle de gestion	<ul style="list-style-type: none"><li>• Optimiser les RH pour avoir une meilleure représentativité (spécialement au niveau des décanats et des vice-rectorats) - Avoir plus d'adjoint.es</li><li>• Donner plus de pouvoirs aux gestionnaires ou à la direction de programme</li><li>• Nouveaux postes administratifs</li><li>• Projet-pilote double direction de département</li><li>• Adjoint.e ou coordonnatrice / coordonnateur de gestion pour faciliter la prise de décision</li></ul>
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planifier les changements de chaise</li><li>• Mutualisation des ressources</li><li>• Avoir des ressources STI suffisantes et rapides</li></ul>



## La subsidiarité

Dans les pratiques suggérées par les participant.es, certaines étaient en lien direct avec la structure de gestion académique. Par contre, lorsque nous discutons de subsidiarité, plusieurs thèmes sont incontournables dont les rôles et les responsabilités et nos façons de travailler ensemble.

Thèmes	Solutions énoncées
Organigramme	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organigramme clair et fonctionnel</li></ul>
Établir un cadre décisionnel	<ul style="list-style-type: none"><li>• Définir un cadre décisionnel (hiérarchie décisionnelle)</li><li>• Établir plus clairement et respecter les limites du cadre décisionnel entre l'Assemblée départementale, le département et les doyen.nes</li><li>• Lister les processus décisionnels en identifiant les niveaux de prise de décision</li><li>• Compréhension du niveau décisionnel des écoles</li></ul>
Rencontre / groupe de travail intersectoriel	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consulter les différentes catégories de personnel</li><li>• Organiser des Forums des gestionnaires avec les directions de département</li><li>• Forum des gestionnaires et Assemblée départementale avec des membres académiques et administratifs</li><li>• Mise en place d'un comité ou groupe transversal - Assemblée de campus</li><li>• Création d'un comité de direction avec des directrices et des directeurs de programmes et de département, secrétaires et les parties prenantes</li><li>• Créer des interfaces de collaboration lorsque les décisions impliquent plusieurs champs de compétence</li><li>• Comité de département / programmes avec différents services pour faciliter la prise de décision</li><li>• Équipe multidisciplinaire facilitant la prise de décision</li></ul>



## La subsidiarité

Thèmes	Solutions énoncées
Socialisation / réseautage	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réseautage - Encourager la radio UQTR (rencontres de corridor)</li><li>• Créer des liens informels dès l'arrivée en poste des directrices et des directeurs, commis et secrétaires</li></ul>
Rôles et responsabilités - DÉFINITION	<ul style="list-style-type: none"><li>• Descriptions de tâches réelles et mises à jour</li><li>• Clarifier les rôles et les respecter</li><li>• Définir les rôles et intégrer les nouvelles ressources</li><li>• Standardisation des rôles et des responsabilités</li><li>• Définir les rôles et les responsabilités des directions pédagogiques pour déléguer les pouvoirs et circonscrire le rôle</li></ul>
Rôles et responsabilités - COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none"><li>• Définition de <i>Qui fait quoi ?</i></li><li>• Communication régulière des rôles à l'interne</li><li>• Discuter des attentes face au rôle et s'engager</li><li>• Reconnaître le rôle de l'autre et faire confiance</li></ul>
Uniformiser les communications	<ul style="list-style-type: none"><li>• Développer des outils communs</li><li>• Sites web qui regroupent les politiques départementales et les liens vers les documents normatifs</li></ul>
Liaison	<ul style="list-style-type: none"><li>• Personne désignée au service des communications pour s'occuper d'une unité spécifique</li></ul>



## La subsidiarité

Thèmes	Solutions énoncées
Accueil et intégration	<ul style="list-style-type: none"><li>• La Boussole</li><li>• Rencontre d'accueil des nouveaux étudiant.es et employé.es (qui fait quoi ?)</li></ul>
Collaboration	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cyberzone de travail : partage de plateforme de collaboration</li></ul>
Formation et accompagnement	<ul style="list-style-type: none"><li>• Support, formation, connaissance des systèmes et accompagnement professionnel</li><li>• Rencontres Comment ça va ? aux 3 à 6 mois regroupant les directions départementales et les parties prenantes</li><li>• Outiller les directrices et les directeurs de département / Écouter, comprendre et mode solution</li><li>• Formation en gestion pour les gestionnaires</li><li>• Formation obligatoire pour les employé.es sur les outils et les personnes ressources</li><li>• Formation des directions de programmes (Présentation, soutien, accueil = rôle conseil)</li><li>• Outiller les directions pédagogiques (Professionnel.les, lien CHRA clinique, mentorat et formation, soutien à la décision, etc.)</li></ul>





## La subsidiarité

Thèmes	Solutions énoncées
Procédures	<ul style="list-style-type: none"><li>• Obliger la création ou la mise à jour de procédures avant de quitter une chaise</li></ul>
Modèle de gestion	<ul style="list-style-type: none"><li>• Créer un plan de continuité des affaires pour les unités et les services</li><li>• Professionnel.les attitré.es au secteur / soutien à la direction</li><li>• Responsables de secteur pourraient prendre plus de décisions</li><li>• Cadre administratif dans les regroupements de départements</li><li>• Intermédiaire de gestion dans les départements</li><li>• Ajouter des vice-doyen.nes académiques</li></ul>





## Démarche d'analyse des résultats

Dans le but d'arriver à une synthèse qui représente les propos des participant.es à l'atelier de coconstruction, plusieurs stratégies ont été employées.

Premièrement, lors de l'atelier, une preneuse ou un preneur de notes était assigné.e à chacun des sous-groupes. La tâche de cette personne était de noter les propos des participant.es lors des mises en commun et de prendre des photos des tableaux créés.

Deuxièmement, les professionnel.les associé.es au chantier ont recueilli tous les tableaux de notes autocollantes (Post-it) réalisés par les participant.es et ils ont analysé et catégorisé chacune des propositions. Ces informations ont été croisées avec les notes prises lors de l'atelier. Lors de cette analyse, une attention particulière a été portée aux points communs dans les résultats des différents groupes de discussion. Cette présence dans plus d'un thème démontre un aspect transversal aux enjeux et aux pratiques suggérées.

Troisièmement, une proposition de catégorisation a été présentée à l'équipe de priorité lors d'une rencontre d'une demi-journée. Les discussions ont permis d'affiner l'analyse.

Finalement, la nouvelle mouture de l'analyse a été présentée au comité aviseur lors d'une rencontre d'une demi-journée. Les commentaires, les suggestions et les pistes d'amélioration ont été prises en compte et ont permis la rédaction de la présente version de l'analyse des résultats.





# Regrouper l'information

Dans les précédentes consultations, des enjeux sur les rôles et responsabilités (qui fait quoi ?), sur la communication (à qui parler et de quelle façon ? [TEAMS, courriel, téléphone]) et sur des facteurs qui alourdissent plusieurs processus (où trouver l'information ? Qui prend la décision ?) ont été nommés à maintes reprises.

Les participant.es à l'atelier du 7 novembre ont proposé plusieurs pistes de solution pouvant pallier ces enjeux.

---

## Pourquoi regrouper l'information ?

- Minimiser les efforts pour trouver l'information
- Clarifier les rôles et les responsabilités
- Mieux communiquer

---

## Pratiques suggérées

- Organigramme vivant et dynamique
- Création d'une liste des adresses de courriel génériques
- Créer un calendrier des processus globaux

---

## Projets retenus 2024-2025

- Création d'un bottin des ressources pour les directions pédagogiques et les professeur.es
- Recensement, complétion et/ou création d'une liste des adresses de courriel génériques
- Mettre sur pied un calendrier global des processus académiques



# Travailler ensemble

Lors des discussions et de la plénière animée en fin de journée, un élément semblait faire consensus : nous devons mieux travailler ensemble. Plusieurs pratiques suggérées participent à cette idée que la mise en commun des expertises et que l'utilisation des mêmes outils collaboratifs seraient la solution à certains problèmes.

---

## Pourquoi travailler ensemble ?

- Assurer une meilleure communication
- Briser les silos
- Développer une organisation apprenante
- Valoriser les bonnes pratiques
- Développer les relations entre les secteurs et les services
- Mieux connaître et comprendre les réalités des autres ainsi que leur service / mission

---

## Pratiques suggérées

- Rencontres « Comment ça va » avec les directions d'unités académiques à des moments charnières dans la tâche
- Groupes de discussions TEAMS avec des adresses génériques (selon les fonctions occupées à l'UQTR, ex. groupe responsables de secteur; groupe commis à la gestion des études, etc.)
- Groupes de travail multisectoriels sur des enjeux spécifiques (ex. admission, accueil et intégration des étudiant.es internationaux, etc.)

---

## Projets retenus 2024-2025

- Créer des groupes de travail multisectoriels sur des enjeux spécifiques
- Normaliser les outils collaboratifs en explorant les outils disponibles à l'UQTR et en proposant des lignes directrices



## Accompagner et former

Identifiées comme des enjeux lors du sondage à la communauté de l'automne 2022 (76 % des directions pédagogiques estimaient que la formation et l'accompagnement ne sont pas suffisants pour remplir leur rôle), l'accompagnement et la formation étaient un sujet de discussion partagé par plusieurs sous-groupes lors de la journée du 7 novembre.

---

### Pourquoi mieux accompagner et former ?

- Mieux comprendre et réaliser son rôle
  - Augmenter le sentiment de compétence et la satisfaction générale
  - Assurer une meilleure intégration des nouvelles ressources
  - Faciliter les transitions du personnel qui change de poste
- 

### Pratiques suggérées

- Formation pour animer des rencontres efficaces
  - Trousse d'accompagnement pour les employé.es et les gestionnaires
  - Tournée des des actrices et des acteurs clés à l'entrée en poste
- 

### Projets retenus 2024-2025

- Organiser des formations pour planifier et animer efficacement des rencontres
- Offrir une trousse d'accompagnement pour les nouveaux employé.es et les nouveaux gestionnaires
- Trousse d'accompagnement pour les directions pédagogiques



# Alléger la surcharge de travail et revoir l'organisation du travail

L'enjeu d'agilité de l'UQTR puise à plusieurs sources. Lors des différentes étapes de la collecte d'informations, la lourdeur des processus, les outils désuets ou inappropriés ainsi que le manque de ressources humaines sont mentionnés comme entraînant une lourdeur administrative qui nuit à la saine gestion académique de l'UQTR.

Les participant.es à l'atelier se sont penché.es sur cette question afin de trouver des solutions propices à améliorer la situation.

---

## Pourquoi alléger la surcharge de travail et revoir l'organisation du travail ?

- Simplifier les processus
- Avoir des outils pertinents
- Ajouter des ressources aux bons endroits
- Favoriser la subsidiarité
- Réduire les délais
- Mieux répondre aux besoins de l'étudiant.e

---

## Pratiques suggérées

- Formation d'un bureau de la performance organisationnelle
- Création de procéduriers
- Réalisation de projets d'amélioration continue sur les processus cruciaux
- Déploiement de solutions inspirées de l'approche partenaire d'affaire au sein des services impliqués en gestion académique

---

## Projets retenus 2024-2025

- Poursuivre les efforts en amélioration continue et en gestion de la performance
- Créer un calendrier global des processus académiques



## Éléments à intégrer à la phase 2

Dans les pratiques suggérées par les participant.es, certaines étaient en lien direct avec la structure de gestion académique. Comme le modèle de gestion académique de notre université sera travaillé à l'hiver 2024, l'équipe de priorité s'engage à ce que les points soulevés cet automne se retrouvent au sein des prochaines discussions.

---

### Phase 2

#### Définir notre modèle de gestion académique

Consistant à définir le futur modèle de gestion propre à l'UQTR, cette phase s'appuiera sur les résultats des ateliers de la phase précédente et permettra à la communauté :

- De mettre en place un modèle universitaire adapté et évolutif respectant la variabilité des réalités internes ;
- D'atteindre ses objectifs communs et spécifiques.

---

#### Pratiques suggérées

- Établir le cadre décisionnel
- Harmoniser les rôles et les responsabilités des actrices et des acteurs clés
- Déployer un système de cogestion
- Instaurer des plans de relève des directions des unités et des services
- Approcher les décisions de l'étudiant.e en donnant plus de pouvoir aux directions académiques
- Décentraliser les budgets
- Ajouter des vice-doyen.nes académiques







## Les prochaines étapes

### Phase 1

#### Soulager et renforcer les unités académiques

- Préciser et prioriser les solutions à mettre en place
- Consulter la communauté universitaire
- Mettre en oeuvre les solutions retenues

### Phase 2

#### Définir notre modèle de gestion académique

- Préparer et animer les rencontres préparatoires à l'atelier de coconstruction
- Animer un atelier de coconstruction et d'innovation
- Proposer à la communauté des modèles potentiels de structure de gestion académique adaptés à l'UQTR





## Chantier sur les structures de gestion académique

Pour toute question ou pour accéder à la  
documentation complète :

**[www.uqtr.ca/chantiergestionacademique](http://www.uqtr.ca/chantiergestionacademique)**



Université du Québec  
à Trois-Rivières