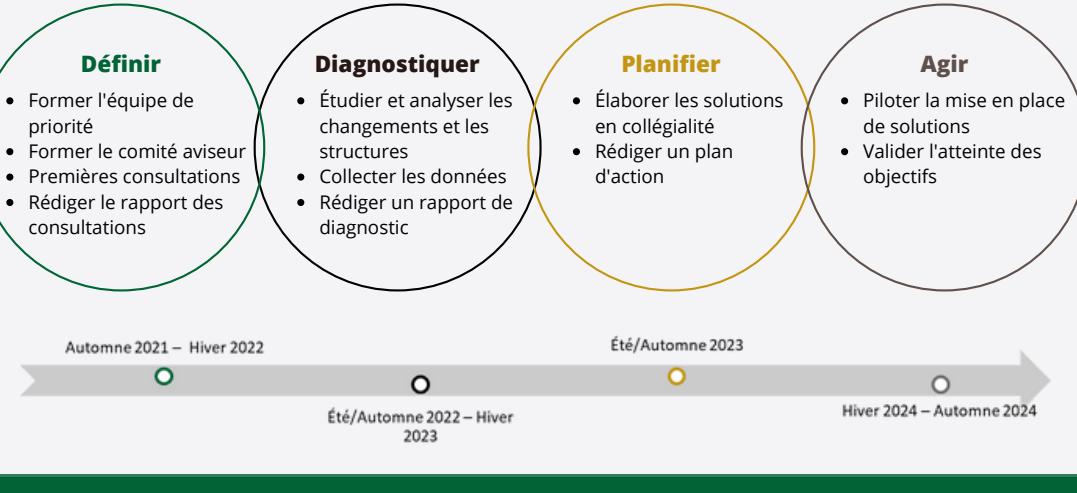


# Chantier institutionnel sur les structures de gestion académique

## Sommaire du rapport de diagnostic

### Les grandes étapes



### Définir

L'objectif de cette étape était d'identifier l'hypothèse de travail qui s'appuyait sur la perception que l'UQTR poursuivait sa progression, mais que ses outils et ses structures n'évoluaient pas au même rythme.

Des problèmes reliés à la gestion académique, à la lourdeur des processus et à la désuétude des outils de gestion étaient soulevés par la communauté.

Une consultation d'instances académiques et administratives a permis d'identifier les enjeux suivants :

Direction pédagogique	Cohérence	Agilité	Modèle de gestion
<ul style="list-style-type: none"><li>Rôles et responsabilités mal définis</li><li>Imputabilité diffuse</li><li>Leadership non assumé</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Arrimage enseignement / recherche</li><li>Dichotomie secteurs académiques / administratifs</li><li>Équité dans la répartition des ressources</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Lourdeur des processus</li><li>Surcharge de travail</li><li>Manque de stabilité</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Absence de transversalité</li><li>Manque de subsidiarité</li></ul>

### Diagnostiquer

Cette étape avait pour but de valider l'hypothèse de départ et de préciser les enjeux identifiés. Scindée en quatre grandes phases, la collecte de données et d'informations a permis d'étudier la gouvernance et les modèles de gestion universitaires, de documenter l'évolution de l'UQTR, d'analyser les derniers travaux de reconfiguration ou de restructuration de notre université et de valider et dresser le portrait des enjeux identifiés

### Comprendre la gouvernance et la gestion universitaires

Analyse documentaire sur les conceptions de l'université, la gouvernance et les modèles de gestion.

- Les différentes structures et leurs appellations sont, en réalité, définies par les rôles et responsabilités de chacun des piliers de gestion (Trakman, 2008).
- Le fonctionnement des établissements repose sur l'agencement incertain et complexe de valeurs, d'intérêts, d'objectifs et d'actions d'une multitude d'acteurs et d'actrices, tant internes qu'externes, de plusieurs disciplines (Larouche et al., 2014).

#### Typologie de la conception de l'université

- Apprenante
- Milieu de vie
- Entrepreneuriale
- Politique

- Académique
- Marché
- Service public

« J'évolue en ce moment dans un modèle facultaire et je dois avouer qu'en voyant les premiers enjeux, je suis portée à dire : Structures différentes, mêmes problèmes. »

Membre du comité aviseur

### Documenter l'évolution de l'UQTR

Analyse statistique de l'évolution de l'UQTR et portrait de la situation actuelle des ressources humaines.

#### Une université de taille moyenne

L'UQTR a évolué très rapidement au cours des dix dernières années. Notre université n'est plus de petite taille et peut difficilement se comparer aux autres constituantes du réseau de l'Université du Québec. Sans avoir la prétention d'avancer que l'UQTR est une des grandes universités, nous pouvons tout de même affirmer qu'elle est désormais une université de taille moyenne.

#### Population étudiante (automne 2022)

- 15 076 étudiant.es (+ 14,6 % en 10 ans)
- 1 746 étudiant.es provenant de l'international (+ 167 % en 10 ans)



#### Recherche (automne 2022)

- 37,6 M\$ en financement de recherche (+ 55 % en 10 ans)
- 77 unités de recherche (+ 60 % en 10 ans)



#### Etudes et formation (année 2021-2022)

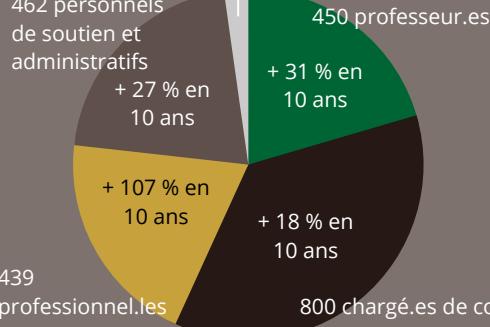
- 371 programmes (+ 127 % en 10 ans)
- 18 976 inscriptions aux activités de formation dans les campus régionaux et les centres universitaires (+ 113 % en 10 ans)

#### International (automne 2022)

- 283 accords internationaux (+ 249 % en 10 ans)
- 186 institutions partenaires (+ 95 % en 10 ans)

Le portrait des ressources humaines permet de documenter des enjeux nommés par la communauté tels que la surcharge de travail, le manque de ressources et le roulement du personnel.

### Personnel de l'UQTR (2021-2022)



#### Ratio d'encadrement

Malgré l'accroissement plus fort des RH que celui des étudiants, on remarque une faible incidence sur le ratio d'encadrement.

- Ratio EETP/Profes ETC : Variation de -1,2 % en 10 ans
- Ratio EETP/Pers. non enseignant ETC : Variation de -1 % en 10 ans

#### Stabilité du personnel

- 6 administrations déléguées au poste de direction départementale (22 % des postes)
- Taux de roulement moyen des 10 dernières années : 1,16 % (Réseau UQ : 2,71 %)
- 10,34 % de taux d'absentéisme en 2022 (Réseau UQ : 9,21 %)

## Étudier les travaux antérieurs portant sur la gestion académique

Analyse documentaire des initiatives précédentes pour dégager des thèmes récurrents et identifier les barrières.

### Les principales reconfigurations académiques à l'UQTR

- 1980 - Les rôles et les responsabilités des familles et des modules
- 2000 - La transformation de l'organisation universitaire

- 2004 - La première tentative du modèle facultaire
- 2010 - Le chantier sur la restructuration académique

### Thèmes récurrents

- Manque de subsidiarité et d'imputabilité
- Cloisonnement des unités / Fonctionnement en silo
- Poste de direction perçu comme une parenthèse professionnelle
- Rôles, responsabilités et valorisation des directions pédagogiques

- Décentralisation / Trop de pouvoirs en peu de mains
- Peu ou pas de vision stratégique ni de philosophie de gestion
- Absence de cohérence entre l'enseignement et la recherche

### Leçons apprises

- Pour une dévolution des pouvoirs, il faut un nombre critique de ressources au nouveau lieu de prise de décision
- Pour exercer le pouvoir, il faut des rôles et responsabilités clairement définis

- Les solutions proposées doivent répondre aux problèmes identifiés
- Le rapport doit refléter les préoccupations de tous les membres de la communauté universitaire

## Les enjeux identifiés par la communauté universitaire

### Méthodologie

#### Sondage à la communauté pour valider les enjeux

- 650 répondants
  - 129 en direction pédagogique
  - 28 gestionnaires
  - 150 chargé.es de cours
  - 122 professeur.es
  - 221 des personnels de soutien, techniques et professionnels

#### Focus groups pour dresser le portrait des enjeux validés

- Près de 125 participant.es
- Sujets d'échange :
  - Le parcours étudiant
  - La place de la recherche en gestion académique
  - Les enjeux liés à la gestion académique
  - Les campus régionaux et les centres universitaires

### Rôles et responsabilités

Les rôles et les responsabilités des acteurs et des actrices impliqués dans la gestion académique sont mal définis. Incluant les concepts de subsidiarité et d'imputabilité, cet enjeu est récurrent au cours des années puisqu'il est présent dans les travaux depuis 1980. L'enjeu a également été émis dès la première consultation dans les catégories liées à la direction pédagogique et au modèle de gestion.



« Rôle du gestionnaire : leader d'équipe ou super professionnel ? »

« Certains directeurs ou directrices de département refusent de faire des suivis RH et on ne peut pas l'exiger, donc il y a centralisation. »

« Le directeur ou la directrice de département est un collègue, donc il y a un malaise de nommer un problème à un collègue, ce qui fait que ça remonte au RH ou au DGAAP. »

« Diffusion des responsabilités, personne ne se sent imputable. »

« Culture de manque de courage ! Le manque de délégation de pouvoir a des conséquences : manque d'imputabilité, augmentation des délais pour décision, retard dans les projets. »

### Communication et coordination

La communauté universitaire a nommé cet enjeu dans le cadre de ses tâches et des processus de gestion académique. Il semble que plus les acteurs et les actrices 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.es 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.

#### Dans le sondage à la communauté, les répondant.es devaient se prononcer sur l'efficacité des communications :



« Très difficile de faire percer l'information vers les départements. »

« Nous sommes trop bombardés par différentes instances en même temps. »

« Surcharge de messages amenant une lecture partielle. »

« Il faut mettre en place des mécanismes qui soutiennent et encouragent l'interdisciplinarité. »

« Les silos entre les milieux académiques et administratifs posent des problèmes de communication. »

« On présume que l'information circule car un membre de l'équipe était à la réunion, mais ce n'est pas souvent le cas. »



## Lourdeur des processus

Thème récurrent depuis longtemps, l'UQTR s'y attarde plus sérieusement depuis la planification stratégique 2015-2020 en développant 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.

### Les outils de gestion et de communication favorisent une meilleure gestion



« Lourdeur administrative lors de la gestion des programmes conjoints entre différentes constituantes. Ex. planification des cours et attribution des ressources. »

« Devoir parler à plusieurs personnes pour obtenir une réponse claire. »

### J'estime que les processus liés à la gestion académique sont tous pertinents



J'estime que les processus liés à la gestion académique sont clairs et efficaces



« Processus lourds comme la RAC et l'admission aux programmes contingentés. »

« Processus administratifs : Nombreux courriels de suivi à faire dans plusieurs dossiers. »

## Vision et planification

En lien avec la problématique de la cohérence soulevée lors des premières consultations et représentant un thème récurrent des travaux antérieurs menés par l'UQTR, l'enjeu de vision et de planification participe à l'écart qui existe entre les grandes sphères de l'UQTR. Les participants aux différentes collectes de données ont énoncé cet écart sous diverses formes :

### Gestion des ressources

- Malgré l'accroissement plus fort des RH que celui des étudiant.es, on remarque une faible incidence sur le ratio d'encadrement.

« Manque de ressources pour être dans autant de centres universitaires. »

« Inégalité des ressources entre le Pierre-Boucher et les départements. »

### Identité / Vision



des répondant.es estiment que le modèle actuel permet de répondre adéquatement aux besoins de l'étudiant.e durant son parcours académique

« L'absence de vision pour les hors campus a généré une multitude de problèmes. »

« On s'occupe de la forme, la gestion, mais pas du fond, la vision de l'orientation académique et pédagogique de l'Université. »

### Dichotomie académique / administratif

- Tensions liées directement aux conceptions universitaires qui coexistent au sein d'une université

« Pas d'arrimage entre les idées de développement et le réel administratif. »

« Les acteurs et les actrices ont l'impression que la structure sert à répondre aux exigences ministérielles plutôt qu'à la mission universitaire. »

### Arrimage enseignement / recherche

- Processus de justification des postes de professeur.es qui s'articule autour de l'enseignement plutôt que de la recherche

◦ L'enseignement exige une complémentarité des expertises alors que la recherche préfère une concentration des spécialisations.

- La structure de gestion académique actuelle n'encourage pas l'intersectorialité nécessaire au développement de créneaux de recherche.

## Conclusion

Au terme de cet exercice de diagnostic, il appert que l'hypothèse de départ reposant sur la perception que l'UQTR poursuit sa progression, mais que ses outils et ses structures n'évoluaient pas au même rythme est confirmée.

Les enjeux liés à la gestion académique se retrouvent à tous les niveaux de l'organisation, soit aux niveaux opérationnel, tactique et stratégique. Il semblerait que la structure ainsi que les processus et les outils qui y sont attachés ne favorisent plus la mise en place des meilleures conditions pour la réalisation de notre mission universitaire.

Ces états de fait ont des impacts dans notre campus de Trois-Rivières, mais les enjeux se trouvent exacerbés dans nos campus régionaux et nos centres universitaires.

Dans le but d'offrir aux étudiants et aux étudiantes la meilleure expérience académique possible, les travaux à venir permettront de :

Soulager et renforcer nos unités académiques

Définir notre identité et notre modèle de gestion académique

## Les prochaines étapes

### Planifier

En souhaitant respecter les principes directeurs d'**amélioration continue**, de **collégialité** et de **transparence** sur lesquels ce chantier institutionnel s'appuie, nous proposons d'animer des ateliers de coconstruction, misant sur la participation des acteurs et des actrices impliqués dans la gestion académique, afin de trouver des solutions propres à notre université.

#### Ces ateliers seront organisés en deux phases.

##### Automne 2023

##### Soulager et renforcer les unités académiques

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

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



##### Hiver 2024

##### Définir notre identité et notre modèle de gestion académique

La deuxième phase consiste 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 travailler l'identité organisationnelle
- De mettre en place un modèle universitaire adapté et évolutif respectant la variabilité des réalités internes
- D'atteindre ses objectifs communs et spécifiques

### Agir

À partir des solutions élaborées en collégialité lors des ateliers de coconstruction, des plans d'action spécifiques seront rédigés. Notre Université se mettra alors en action afin de :

Piloter la mise en place des solutions

Expérimenter et ajuster les solutions

Valider l'atteinte des objectifs

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