



# CHANTIER INSTITUTIONNEL SUR LES STRUCTURES DE GESTION ACADEMIQUE

## RAPPORT DE DIAGNOSTIC



Université du Québec  
à Trois-Rivières

**MAI 2023**

## Table des matières

Liste des tableaux .....	4
Liste des graphiques .....	5
Liste des abréviations, acronymes et sigles .....	7
Définitions .....	8
Raison de l'action .....	10
Objectif du chantier .....	10
Gouvernance du chantier .....	10
Équipe de priorité .....	10
Comité aviseur .....	11
Les grandes étapes .....	13
Les principales reconfigurations et restructurations académiques à l'UQTR .....	14
1980 – Les rôles et les responsabilités des familles et des modules .....	14
2000 – La transformation de l'organisation académique .....	16
2004 – La première tentative du modèle facultaire .....	18
2010 – Le chantier sur la restructuration académique .....	18
Synthèse des initiatives de l'UQTR .....	22
La collecte de données .....	24
Résultats de la collecte de données .....	25
Première consultation .....	25
L'analyse des données et des indicateurs .....	26
Sondage à la communauté .....	27
<i>Focus groups</i> .....	35
Analyse et constats .....	37
Données et indicateurs .....	38
L'évolution de l'UQTR .....	39
La situation actuelle des ressources humaines .....	50
Analyse des enjeux .....	56
Les forces .....	57
Enjeu de cohérence .....	59
Enjeu de communication et de coordination .....	61
Enjeu d'agilité .....	63
Enjeu de subsidiarité .....	66

Enjeu d'absence de définitions ou de méconnaissance des rôles et des responsabilités ....	70
Les campus régionaux et les centres universitaires .....	75
Constats .....	78
La structure de gestion académique aplatie .....	78
L'absence de définitions ou la méconnaissance des rôles et des responsabilités .....	79
L'agilité de l'UQTR .....	79
Les grandes solitudes .....	80
Les campus régionaux et les centres universitaires .....	81

## Liste des tableaux

Tableau 1 - Membres de l'équipe de priorité.....	11
Tableau 2 - Membres du comité aviseur.....	12
Tableau 3 - Liste des instances consultées.....	25
Tableau 4 - Évolution de l'UQTR - Données et indicateurs analysés.....	26
Tableau 5 - Situation actuelle des ressources humaines – Données et indicateurs analysés.....	26
Tableau 6 - Présentation des focus groups .....	35
Tableau 7 - Évolution des campus régionaux et des centres universitaires .....	44
Tableau 8 - Universités canadiennes comparables à l'UQTR .....	48

## Liste des graphiques

Graphique 1 - Je souhaite un jour remplir une fonction de direction pédagogique.....	27
Graphique 2 - Lors de l'annonce de ma candidature en tant que directeur ou directrice, j'étais mobilisé.e et emballé.e par le mandat à assumer .....	27
Graphique 3 - Je vis ou j'ai vécu positivement ma/mes fonctions de direction pédagogique .....	28
Graphique 4 - Le rôle et les responsabilités du directeur ou de la directrice sont clairs.....	28
Graphique 5 - Les objectifs du mandat du directeur ou de la directrice sont bien définis et communiqués .....	28
Graphique 6 - Dans le cadre du processus de prise de décision et de résolution de conflits ou de problèmes, je juge que les rôles et les responsabilités des acteurs impliqués sont clairs et compris.....	28
Graphique 7 - La direction pédagogique détient .....	29
Graphique 8 - Selon les gestionnaires, la direction administrative détient ... ..	29
Graphique 9 - Selon les directeurs et les directrices pédagogiques .....	29
Graphique 10 - En tant que directeur ou directrice, j'ai l'autorité et la liberté nécessaires afin de bien gérer les ressources de mon unité .....	30
Graphique 11 - Je juge que les décisions et la résolution des conflits et des problèmes sont prises au bon niveau de gestion.....	30
Graphique 12 - Dans le modèle de gestion actuel, je juge que le directeur ou la directrice pédagogique / gestionnaire a la possibilité de mener à terme les projets prioritaires de son unité .....	30
Graphique 13 - Le modèle de gestion actuel nous permet de répondre adéquatement aux besoins et aux questions de l'étudiant durant son parcours académique.....	31
Graphique 14 - Les communications ... ..	31
Graphique 15 - La collaboration ... ..	32
Graphique 16 - La durée des mandats de direction pédagogique ou celui des gestionnaires permet d'instaurer une vision à long terme pour mon unité et de proposer des orientations stratégiques claires et partagées .....	32
Graphique 17 - Les outils et les systèmes de gestion et de communication existant favorisent une meilleure gestion .....	33
Graphique 18 - J'estime que les processus concernant la gestion académique sont tous pertinents .....	33
Graphique 19 - J'estime que les processus concernant la gestion académique sont clairs et efficaces .....	33
Graphique 20 - J'estime que les services et les unités impliqués en gestion académique ont ....	34
Graphique 21 - Dans le cadre de votre rôle à l'UQTR, à quelle « entité » êtes-vous le plus fier d'appartenir ? .....	34
Graphique 22 - Évolution de la population étudiante, tous les campus, tous les cycles, tous les régimes, tous les domaines, en nombre.....	39
Graphique 23 - Évolution de la population étudiante, selon le régime d'études, en nombre .....	39

Graphique 24 - Évolution de la population étudiante internationale, selon le cycle d'études, en nombre .....	40
Graphique 25 - Évolution de la population étudiante en situation de handicap .....	40
Graphique 26 - Évolution des ressources humaines, en nombre .....	41
Graphique 27 - Évolution du nombre de programmes d'études, en nombre .....	42
Graphique 28 - Évolution du nombre d'étudiants dans les régions desservies par l'UQTR.....	43
Graphique 29 - Évolution des inscriptions dans les campus régionaux et les centres universitaires, en nombre.....	44
Graphique 30 - Évolution du financement de la recherche, incluant le FCI, en millions \$ .....	45
Graphique 31 - Évolution des unités de recherche, en nombre .....	46
Graphique 32 - Ententes signées par le Service des partenariats et du soutien à l'innovation....	47
Graphique 33 - Partenariats internationaux, Bureau des relations internationales, en nombre .	47
Graphique 34 - Différence entre l'UQTR et la moyenne (pondérée) des 10 universités canadiennes les plus comparables (2018-2019), Indicateurs de dépenses .....	49
Graphique 35 - Différence entre l'UQTR et la moyenne (pondérée) des 10 universités canadiennes les plus comparables (2018-2019), Indicateurs académiques .....	50
Graphique 36 - Évolution du personnel non enseignant et enseignant dans les départements..	51
Graphique 37 - Évolution du ratio d'encadrement .....	51
Graphique 38 - Nombre de personnes chargées de cours par professeur à temps plein .....	52
Graphique 39 - Variation du personnel (ETC) selon le groupe d'emploi entre 2021-2013 et 2021-2022 .....	52
Graphique 40 - Évolution des ratios d'encadrement .....	53
Graphique 41 - Évolution du taux de roulement.....	53
Graphique 42 - Taux d'absentéisme chez le personnel de soutien et les professionnels .....	54
Graphique 43 - Nombre de directions par intérim et d'administrations déléguées, Département .....	54

## Liste des abréviations, acronymes et sigles

AD	Assemblée départementale
AGEHC	Association générale des étudiants hors campus
BCI	Bureau de coopération interuniversitaire
BRI	Bureau des relations internationales
CDDD	Conférence des directrices et des directeurs de département
CDDD +	CDDD avec les directrices et les directeurs d'instituts et de centres de recherche
COCUS	Comité de coordination des cliniques universitaires de santé
CPPC	Comité de programme de premier cycle
CRU	Comité de régie universitaire
DÉ	Décanat des études
DGAAP	Décanat de la gestion académique des affaires professorales
DRC	Décanat de la recherche et de la création
DRI-UQ	Direction de la recherche institutionnelle de l'Université du Québec
EEETP	Effectif étudiant en équivalence au temps plein
ETC	Équivalence temps complet
GDEU	Gestion des données sur l'effectif étudiant
HC	Hors campus
MEES	Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur
RAC	Reconnaissance des acquis et des compétences
RF	Ressources financières
RH	Ressources humaines
SAÉ	Services aux étudiants
SFCFHC	Service de la formation continue et de la formation hors campus
SPSI	Service des partenariats et du soutien à l'innovation
TELUQ	Université TÉLUQ
UQ	Université du Québec
UQAC	Université du Québec à Chicoutimi
UQAM	Université du Québec à Montréal
UQAT	Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue
UQTR	Université du Québec à Trois-Rivières
VRAF	Vice-rectorat à l'administration et aux finances
VREF	Vice-rectorat aux études et à la formation
VRRD	Vice-rectorat à la recherche et au développement
VRRH	Vice-rectorat aux ressources humaines

## Définitions

Dans le présent rapport de diagnostic, les mots et expressions suivantes se définissent comme suit :

« Campus régional » : Désigne un établissement de l'UQTR, situé à l'extérieur de la Mauricie, intégrant des activités de formation initiale, des activités de recherche, des professeurs occupant des tâches sur place et une administration locale dédiée au déploiement de l'UQTR dans la région. Les installations sont modernes, équipées de technologies numériques d'enseignement de qualité et sont dotées d'un espace soutenant la vie universitaire (lieu de rassemblement, espace vert, etc.). Le bâtiment doit être l'unique établissement d'enseignement sur le site et être identifié au titre de « Campus de l'UQTR à... ».

« Centre universitaire » : Désigne un établissement offrant principalement des activités de formation universitaire pouvant être rattaché administrativement à un campus universitaire de la même région ou au campus principal de l'UQTR.

« Direction administrative » : Direction de tous les services et unités qui ne sont pas une école, un département, un comité de programmes, une unité de recherche, une clinique universitaire ou toute autre tâche de direction définie comme direction pédagogique.

« Direction pédagogique<sup>1</sup> » : La direction pédagogique comprend des tâches requises pour les fonctions administratives suivantes :

- Directeur de département, directeur de département suppléant et directeur de département par intérim;
- Adjoint au directeur de département;
- Directeur de comité de programme de premier cycle;
- Directeur de centre, d'institut ou de groupe de recherche;
- Directeur de comité de programme de cycles supérieurs;
- Chef de section;
- Directeur pédagogique de clinique universitaire;
- Directeur d'une école de l'Université;
- Responsable pédagogique des stages;
- Adjoint au directeur de programme affecté hors du campus de Trois-Rivières;
- Responsable de programme;
- Directeur d'une unité de recherche agréée;
- Toute autre responsabilité administrative qu'un professeur pourrait faire reconnaître à titre de direction pédagogique, en vertu des règles applicables à la répartition des éléments de la fonction adoptées par son Assemblée départementale.

« Gestion académique » : La gestion académique comprend l'organisation des activités d'enseignement et de recherche, de même que l'ensemble des processus académiques rattachés à cette organisation.

---

<sup>1</sup> Définition de la Convention collective des professeures et des professeurs 2018-2022, article 10.05.



« Unité académique » : Écoles, départements, sections, comités de programme, unités de recherche, cliniques universitaire.

« Unité administrative » : Toutes les autres unités qui ne figurent pas dans la définition *Unité académique*.

« Vice-rectorats académiques » : Le Vice-rectorat aux études et à la formation et le Vice-rectorat à la recherche et au développement.

## Raison de l'action

Les problèmes liés à la gestion académique, à la lourdeur de nombreux processus administratifs et à la désuétude de plusieurs outils de gestion sont nommés et vécus par la communauté. L'UQTR poursuit sa progression, mais ses structures et ses outils n'ont pas évolué au même rythme et semblent avoir atteint leur limite.

Ces malaises sont perçus depuis des années. Par contre, la pandémie de Covid-19 a démontré l'urgence d'agir puisque nos modèles de gestion académique ont été mis à rude épreuve. La complexification de la tâche de direction pédagogique et, plus particulièrement, celle de direction départementale, les problèmes de communication intra et interservices ainsi que la surcharge de travail dans les décanats et les vice-rectorats académiques ne sont que quelques exemples d'enjeux qui ont été exacerbés lors des dernières années.

Dans le cadre de la planification stratégique 2020-2025, une priorité institutionnelle a été lancée en décembre 2021 portant sur les structures de gestion académique de l'UQTR. Ce chantier institutionnel s'appuie sur une démarche scientifique de résolution de problème et sur les principes d'amélioration continue, de collégialité et de transparence. La réalisation d'un diagnostic de nos structures de gestion académique permettra d'identifier les enjeux partagés. À partir de ce diagnostic, des ateliers de coconstruction, misant sur la participation des acteurs impliqués dans la gestion académique, seront animés dans le but de trouver des solutions propres à notre université.

## Objectif du chantier

Renouveler notre modèle de gestion et de fonctionnement visant des objectifs d'agilité, de soutien et de partage des ressources et d'imputabilité afin de créer des conditions facilitantes pour la réalisation de la mission universitaire.

## Gouvernance du chantier

Sous la direction du recteur Christian Blanchette, une équipe de priorité et un comité avisé s'assurent de l'avancement et de la coordination des travaux de cette priorité institutionnelle.

### Équipe de priorité

L'équipe de priorité est composée de membres académiques et administratifs et elle est responsable de la réalisation des travaux du chantier.

Tableau 1 - Membres de l'équipe de priorité

<b>Promoteur</b>	Christian Blanchette	Recteur
------------------	----------------------	---------

<b>Chargés de priorité</b>	Sébastien Charles	Vice-recteur, Recherche et développement
	Caroline Couture	Directrice, Département de psychoéducation

<b>Équipe de priorité</b>	Membres académiques	Danica Brousseau	Professeure, Commission des études
		Sylvie Calille	Chargée de cours, Commission des études
		Annie Stipanivic	Professeure, co-présidente substitut de la CDDD
		Julie Ruiz	Professeure, co-directrice RIVE, TEUR
	Membres administratifs	Kathleen Bélanger	Directrice, Bureau du recteur
		Vincent Cantin	Doyen, DGAAP
		Georges-Martin Caron	Directeur, Service de la gestion tactique et de la logique institutionnelle
		Olivier Malo	Vice-recteur, Ressources humaines
		Jean-François Millaire	Doyen, Recherche et création

<b>Professionnels au dossier</b>	Patrick Hamel	Agent de recherche, Bureau du recteur
	Simon Smith	Coordonnateur en amélioration continue, VRRH

### Comité aviseur

Le comité aviseur est composé de membres internes ainsi que de trois experts externes représentant une vaste gamme de réalités et d'expériences en gestion. Ce comité accompagne et conseille l'équipe de priorité afin que celle-ci puisse prendre les décisions qui s'inspirent des meilleures pratiques actuelles tout en étant en cohérence avec les visions et la mission de notre université et de sa communauté.

Le comité aviseur a quatre objectifs principaux :

- Conseiller tant sur le processus du diagnostic que sur l'interprétation des résultats;
- Soutenir l'équipe de priorité dans la préparation des ateliers de travail avec la communauté, dans le processus de priorisation et d'implantation des projets;
- Conseiller sur une saine gestion du changement;

- Partager leurs expériences et leçons apprises à l'équipe de priorité.

Tableau 2 - Membres du comité aviseur

<b>Co-présidents</b>	Sébastien Charles	Vice-recteur, Recherche et développement
	Caroline Couture	Directrice, Département de psychoéducation

<b>Membres internes</b>	Kodjo Agbossou	Professeur, Département de génie électrique et de génie informatique
	Josée Asselin	Conseillère en gestion des ressources humaines, Service des ressources humaines
	Marc Beaugard	Professeur, Département de chimie, biochimie et physique
	Marc-André Bernier	Professeur, Département de lettres et de communication sociale
	Fannie Calille	Adjointe du doyen, DGAAP
	Anne-Sophie Charlot	Responsable de secteur, École de gestion
	Sandra Chiasson-Desjardins	Chargée de cours, Département des sciences de l'éducation
	Michel Cyr	Professeur, Département de biologie médicale
	Adel Omar Dahmane	Doyen, Décanat des études
	Alain Huot	Professeur, Département des sciences de l'éducation
	Fanny Longpré	Adjointe du doyen, DRC
	Karine Mainard	Technicienne en administration, DRC
	Carole Neill	Chargée de cours, ÉIF
	Nicole Normandin	Assistante administrative, Département de psychoéducation
	Karine Samson	Représentante, AGEHC
	Pierre-Yves Therriault	Professeur, Département d'ergothérapie
	Philippe Trudel	Directeur, SFCFHC
Saïd Zouiten	Professeur, Département de marketing et des systèmes d'information	

<b>Membres externes</b>	Guy Laforest	Professeur émérite, Université Laval Ex-directeur général de l'ÉNAP
	Hélène Lee-Gosselin	Professeure émérite, Université Laval
	Denis Martel	Ex-recteur de l'UQAT

## Les grandes étapes

S'appuyant sur une démarche scientifique de résolution de problème 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

- Former l'équipe de priorité
- Former le comité aviseur
- Mener les premières consultations pour valider la présence de la problématique chez les acteurs impliqués
- Rédiger un sommaire exécutif des premières consultations

### Diagnostiquer

- Étudier la gouvernance et les modèles de gestion universitaire
- Analyser les tentatives de reconfiguration de structures de gestion académique structures
- Collecter des données pour documenter les enjeux
- Recueillir les perceptions et les expériences de parties prenantes impliquées
- Rédiger un rapport de diagnostic

### Planifier

- Élaborer des solutions en collégialité
- Rédiger un plan d'action

### Agir

- Piloter la mise en place des solutions
- Valider l'atteinte des objectifs

## Les principales reconfigurations et restructurations académiques à l'UQTR

L'une des premières tâches réalisées par le Chantier sur les structures de gestion académique a été de porter un regard éclairé sur la gouvernance universitaire, les modèles de gestion existants et les tentatives de reconfiguration réalisées, dans ce rapport, seules seront présentées les principales reconfigurations et restructurations académiques à l'UQTR<sup>2</sup>.

### 1980 – Les rôles et les responsabilités des familles et des modules

Pour faire le suivi la nouvelle structure universitaire qu'était l'UQTR, le vice-recteur de l'enseignement et de la recherche déposait un rapport annuel sur l'organisation de l'enseignement et de la recherche. En 1979-1980, l'évolution de l'Université et de ses réalités ont conduit à la création du Groupe de travail sur le rôle et les responsabilités des familles et des modules. Comme mentionné dans le Rapport sur l'enseignement et la recherche, l'objectif de ce groupe de travail n'était pas de revoir les modèles de l'organisation, mais bien d'analyser les structures départementales et les rôles et les responsabilités des familles et des modules dans le but d'améliorer les conditions d'existence et de fonctionnement dans les modules et les familles et d'encourager les relations avec les départements et les instances universitaires.

Le rapport du groupe de travail, rédigé après de larges consultations, a dégagé cinq constats et proposé des recommandations pour renforcer la structure familiale et modulaire.

Les constats se résument de la façon suivante :

- Absence d'une philosophie de gestion
  - Après dix ans d'opération, il n'y a plus de consensus sur les objectifs de la nouvelle structure. Les concepts de participation, de consultation, de cogestion, d'autonomie, de centralisation ou de décentralisation sont évacués, mais aucune nouvelle philosophie n'est venue remplir ce vide. Cette situation place les unités dans une constante période de transition et d'hésitation qui encourage la recherche de solutions « particulières » aux problèmes rencontrés.
- Expérience inachevée des modules
  - En général, la relation module-famille se vivait bien dans la majorité des familles et des modules de petite ou de moyenne taille. C'est dans les gros départements que la situation est problématique et que la structure modulaire semble défailante. Par contre, il est remarqué que les membres des grosses unités ont tendance à critiquer dès le départ au nom d'autres types d'expérience plutôt que de tenter de vivre l'expérience modulaire et de lui accorder la chance de faire ses preuves.

---

<sup>2</sup> Le document complet est disponible au [www.uqtr.ca/chantiergestionacademique](http://www.uqtr.ca/chantiergestionacademique)

- Conception de la carrière universitaire
  - La conception de la carrière professorale devient de plus en plus inconciliable avec la structure famille-module. Cette situation cause une absence ou des difficultés de participation à la vie modulaire. Les tâches au sein des modules et des familles sont perçues comme des parenthèses ou des sacrifices dans la carrière professorale. D'ailleurs, même l'Université accorde peu d'importance à ces tâches lors de l'évaluation et de la promotion des professeurs.
- Influence des orientations institutionnelles
  - Bien qu'au niveau des perceptions, les personnes impliquées dans les modules se sentent délaissées par l'administration centrale. Le déplacement des priorités vers la recherche et les études de cycles supérieurs envoient les budgets vers ces développements au détriment de l'exercice des responsabilités nécessaires au fonctionnement des études de premier cycle.
- Conception limitée de la formation universitaire
  - Il y a peu de reconnaissance de l'importance de la participation aux conseils de modules et aux activités modulaires comme moyen de formation, d'agir sur les conditions d'apprentissage des étudiants et d'assurer la réalisation des objectifs des programmes. Les parties prenantes ne considèrent plus le module comme lieu où vivre la vie académique.

De ces constats et de ces consultations, des recommandations ont été émises afin de définir précisément les rôles et les responsabilités des familles et des modules, pour faciliter les échanges entre les différents organismes académiques et pour valoriser les fonctions de direction pédagogique.

Voici les recommandations du Groupe de travail :

- Tout en maintenant les responsabilités actuelles des directeurs de module, identifier les dimensions techniques et administratives des diverses opérations que les directeurs de module doivent réaliser de façon récurrente et de confier ces dimensions de tâches à l'infrastructure administrative en place dans les familles, les décanats, le bureau du registraire, etc.; qu'un soutien particulier soit systématiquement fourni aux modules qui ont un nombre élevé d'étudiants.
- Pour circonscrire les dimensions de la vie modulaire qui vont au-delà de la simple gestion des programmes et des dossiers étudiants et pour créer les conditions de réalisation des activités d'animation, l'on invite les conseils de module, en collaboration avec les professeurs qui y enseignent à se donner une programmation sessionnelle ou annuelle d'activités visant à améliorer les conditions de formation des étudiants, à assurer des contacts avec les milieux socioéconomiques et à promouvoir et susciter l'intérêt intellectuel des étudiants.
- Établir une assemblée des directeurs de module pour des rencontres périodiques avec le Décanat des études de premier cycle et les Vice-décanats pour procéder à l'élaboration,

à la planification et à la coordination des politiques et des opérations des études de premier cycle.

- Les familles doivent développer les moyens de soutien pour les dimensions administratives et techniques des tâches des directeurs de module.
- Inviter les comités de coordination des familles à mettre l'accent sur la définition et le développement des activités des modules pour leur permettre de remplir leur responsabilité d'animation de la vie intellectuelle des étudiants.
- Dans le but de favoriser l'accomplissement des tâches prioritaires des modules, les directeurs de module doivent avoir un accès direct aux différents services de l'Université.
- Affirmer la nécessité que les modules et les départements établissent des modalités de communication et de collaboration directes et d'accepter que ces modalités puissent être différentes selon les secteurs et les situations.
- Le choix et la nomination du directeur de module doivent être faits selon :
  - les exigences suivantes :
    - au moins quatre années complétées à titre de professeur au sein de l'UQTR;
    - avoir été membre du conseil de module auparavant;
  - et en fonction des critères suivants :
    - une compétence scientifique et disciplinaire reconnue;
    - une certaine crédibilité face au milieu socioéconomique concerné;
    - une aptitude à motiver intellectuellement les étudiants;
    - une connaissance au-dessus de la moyenne du milieu universitaire, de ses ressources, de ses structures et de son organisation.
- Inviter les départements et le corps professoral à prévoir des modalités qui permettront de respecter la spécificité de la tâche de directeur de module et de vice-doyen au moment de l'évaluation d'un professeur.
- Mettre des locaux à la disposition des modules.
- Augmenter substantiellement les budgets alloués aux modules pour répondre aux besoins réels des tâches et des fonctions des modules.

Le vice-recteur à l'enseignement et à la recherche de l'époque a été mandaté pour apporter les changements nommés dans les recommandations du Groupe de travail.

## 2000 – La transformation de l'organisation académique

À la fin des années 1990, des travaux importants ont eu lieu dans le cadre du Comité de révision des processus et des modes d'organisation (1998) ainsi que par le Groupe institutionnel sur la



transformation de l'organisation académique (1999). Le comité et le groupe institutionnel mettaient en lumière des problématiques provenant :

- Des départements qui estimaient que le développement des programmes leur échappait et que l'intégration harmonieuse et efficace de la gestion des ressources professorales en regard de la gestion des programmes de premier cycle était compromise.
- Des diagnostics du comité et du groupe de travail qui observaient que :
  - Les unités sont cloisonnées et fonctionnent en silo; elles sont fermées sur elles-mêmes et ne sont pas ouvertes à leur environnement; elles sont centrées sur la loyauté à la discipline et ne sont pas suffisamment sensibles à la perspective collective de l'Université;
  - Les acteurs ne sont pas responsables; ils s'adressent rapidement au plus haut niveau de l'organisation pour régler leurs problématiques, ce qui accentue la centralisation des décisions, avec les problèmes de perception d'équité que cela engendre entre les unités elles-mêmes et une diminution du temps dévolu normalement à la planification stratégique ainsi qu'au développement de l'institution en matière de formation et de recherche.

Afin de répondre à ces problématiques, un changement en deux étapes a été proposé. La première solution était d'intégrer les programmes dans les départements, De ce fait, les familles, les modules et les postes de vice-doyens disparaissaient. L'intégration des programmes permettait une plus grande proximité des programmes et des ressources professorales tout en développant une plus grande conscience du développement de la programmation et de la vie étudiante chez les professeurs.

La deuxième solution voulait situer le pouvoir de décision le plus près possible des opérations, du terrain. Cette décentralisation de la gestion académique faisait en sorte que le département déterminait, désormais, des cibles à atteindre et assumait la responsabilité des moyens et des activités pour les atteindre. Cette solution nécessite une masse critique au niveau du département pour justifier le déploiement de ressources humaines et matérielles. De possibles fusions de départements étaient donc inévitables pour que cette solution soit viable au point de vue de l'administration.

Alors que l'intégration des programmes dans les départements s'est réalisée (modèle de gestion académique toujours en vigueur aujourd'hui), la décentralisation de la gestion académique ne s'est jamais faite. L'une des raisons expliquant cette situation est qu'à part le transfert du personnel des familles vers les départements, aucun autre transfert de ressources ne s'est produit, car la décentralisation des ressources exige une masse critique que la plupart des départements n'atteignent pas seuls.

En somme, les programmes font maintenant partie des départements, mais le rôle du vice-recteur à l'enseignement et à la recherche et des doyens demeurait inchangé.

## 2004 – La première tentative du modèle facultaire

Dans le but de compléter la décentralisation inachevée en 2000, une tentative de facultarisation a été faite en 2003-2004. Le modèle facultaire encourageait la décentralisation des responsabilités et des ressources vers des regroupements départementaux qui prendraient en charge plus efficacement et avec un niveau de concertation plus élevé la gestion académique des professeurs, des programmes d'études et de la recherche. Cette tentative a été infructueuse, car elle s'inscrivait dans les mesures de rationalisation de l'UQTR<sup>3</sup>.

## 2010 – Le chantier sur la restructuration académique

Le dernier chantier sur la restructuration académique s'est déroulé sur une période de 18 mois. Le comité aviseur sur la restructuration académique (CARA) a déposé son rapport final en 2010. Le chantier de restructuration académique puise l'une de ses sources dans le rapport du comité international d'experts qui encadrait les réflexions préliminaires relatives à la planification stratégique de l'UQTR. Concernant la structure académique, le constat général du comité est l'absence de structures intermédiaires entre les départements et la direction. Cette absence entraîne trois conséquences :

- La tendance au repli sur le département, la tentation de l'autarcie et le défaut d'ouverture d'un grand nombre de programmes.
- L'absence d'une stratégie de recherche autour d'un nombre limité d'axes causant une prolifération des unités de recherche.
- La cohérence insuffisante entre le développement de la recherche et les programmes d'enseignement, principalement aux cycles supérieurs.

Ce comité croyait que la création de facultés devait se faire en fonction de projets intellectuels rassembleurs plutôt que sur des préoccupations de rationalisation et que les facultés permettraient de réduire le nombre d'interlocuteurs avec qui le Vice-recteur à l'enseignement et à la recherche doit traiter.

En réponse aux recommandations du comité d'experts, l'UQTR a créé la commission spéciale multipartite (CSM) qui, au terme de ses travaux, conseillait à l'UQTR pour une stratégie efficace de développement de la recherche d'instituer des regroupements de chercheurs et d'atteindre des masses critiques autour de thématiques de recherche définies, mais assez larges. Pour se donner les moyens de ses ambitions, un projet de reconfiguration académique est adopté. Cette reconfiguration propose la scission du Vice-rectorat à l'enseignement et à la recherche en deux nouveaux vice-rectorats, celui des études de premier cycle et au soutien académique (VREPCASA) et celui des études de cycles supérieurs et de la recherche (VRECSER). Par contre, les responsabilités demeurent les mêmes et les rôles des trois doyens ne changent pas lors de cette reconfiguration.

Après cette reconfiguration, le chantier sur la restructuration académique a été lancé. Les raisons menant à ce vaste chantier sont de deux ordres :

---

<sup>3</sup> *Mesures de rationalisation et de développement à court terme.* (2002-CA466-07-R4442).

- La restructuration de 2000 est toujours incomplète alors que la décentralisation des pouvoirs et des ressources ainsi que l'intégration des missions spécifiques de l'Université à l'échelle des départements ne se sont pas concrétisées.
- L'accroissement des unités de recherche et du nombre de départements de disciplines et de spécialités diversifiées auxquels les vice-recteurs et les doyens doivent répondre augmente leur charge de travail opérationnel et exacerbe des problématiques identifiées en 2000.

Le nouveau comité aviseur sur la restructuration académique (CARA) avait pour mandat d'examiner :

- Comment cette structure serait en mesure d'intégrer véritablement toutes les composantes de la mission universitaire ainsi que des activités professorales;
- Comment elle favoriserait pleinement le développement de projets interdisciplinaires aussi bien en formation qu'en recherche;
- Comment elle rassemblerait des masses critiques suffisantes sur le plan de regroupements disciplinaires convergents pour rapprocher les décisions académiques des opérations académiques et assumer de façon décentralisée la réalisation de la mission universitaire.

Pour remplir ce mandat, la CARA a procédé à des consultations auprès de toute la communauté universitaire. L'analyse a fait remarquer que l'appréciation de la structure actuelle varie selon la perspective des acteurs.

La première rubrique concerne les avantages et les inconvénients de la structure actuelle. La majorité des départements considèrent la structure comme simple, légère et elle permet un accès direct aux dirigeants académiques et de contrôler les éléments clés de leurs développements. La structure ne constitue pas une entrave à la concertation et à la synergie, car la synergie est plus le fait d'individus que de structures.

Par contre, des inconvénients ont été observés :

- L'uniformité et l'homogénéité des approches et des processus décisionnels ne considèrent pas les particularités des secteurs disciplinaires, notamment dans les métriques de répartition des ressources, dans la confection et l'application des politiques et des règlements.
- La concentration des décisions académiques et la centralisation des pouvoirs entre les mains de peu d'acteurs académiques ont pour conséquence que les décisions sont prises loin de l'action académique, que les vice-recteurs académiques doivent consacrer beaucoup de temps à comprendre la diversité des départements créant l'alourdissement de leurs tâches et des délais dans les suivis, que la gestion des affaires départementales et professorales accaparent presque tout le temps des vice-recteurs au détriment de la vigie externe, de la planification et du développement stratégiques et de la représentation externe.

- La structure actuelle ne favorise pas suffisamment une intégration des missions et de l'activité universitaires causé par une gestion spécialisée et compartimentée des trois doyens.
- L'absence de véritables lieux de concertation et de coordination pour le développement de projets interdisciplinaires de formations et de recherche.

Les consultations ont également permis d'identifier les attentes et les craintes de la communauté face à un changement structurel. D'un point de vue favorable, la nouvelle structure devrait permettre :

- De rapprocher les décisions des unités départementales et les unités qui présentent des affinités;
- D'optimiser l'organisation et le développement des missions spécifiques;
- D'adapter les règles de fonctionnement;
- De régler des problèmes plus rapidement;
- De doter les départements d'une plus grande responsabilité et imputabilité;
- De permettre aux doyens et aux vice-recteurs d'assumer des rôles favorisant une intégration des missions universitaires et de se concentrer sur le développement de la formation et de la recherche.

Évidemment, ce changement induit sa part d'appréhensions dont :

- La crainte que la nouvelle structure n'apporte pas une plus grande synergie, une plus grande interdisciplinarité et n'accroît pas l'efficacité dans la réalisation de la mission universitaire;
- Certains départements, principalement les plus petits départements, craignent les regroupements facultaires non désirés et de se retrouver en position minoritaire au sein du groupe minant, du coup, leur autonomie départementale;
- Le risque d'apporter une territorialisation de la vie académique freinant l'interdisciplinarité et générant des rivalités;
- L'avènement d'un nouveau palier administratif entraîne un alourdissement des processus, un allongement de la chaîne de décisions et un accroissement des coûts;
- La décentralisation des pouvoirs correspond davantage à une décentralisation des litiges plutôt que des leviers de développement;
- La crainte que ce changement dissimule un développement universitaire fondé sur des critères de rentabilité de la formation et de la recherche liés au marché du travail.

Finalement sur les bases des consultations et des valeurs et principes formulés, le CARA a émis des critères qui devaient guider le choix d'une nouvelle structure académique :

- Respecter l'autonomie départementale;
- Favoriser un développement intégré et optimal des missions spécifiques de l'Université et des activités professorales;
- Respecter la spécificité des disciplines et reconnaître la spécificité et la culture des grands secteurs disciplinaires;
- Offrir des lieux d'interaction et de concertation disciplinaires et interdisciplinaires propices au développement des programmes d'études et de recherche;
- Définir clairement les niveaux décisionnels quant à leur champ d'intervention et éviter les empiètements ou les doublons;
- Permettre aux vice-recteurs d'exercer davantage leurs rôles de vigie, de démarchage, de représentation externe ainsi que de réseautage avec divers partenaires externes;
- Faire appel à des critères justes, transparents et évolutifs pour la distribution et pour la péréquation des ressources entre les unités académiques;
- Préserver la capacité institutionnelle de faire des choix stratégiques;
- Respecter la capacité financière de l'établissement;
- Favoriser la décentralisation des responsabilités assorties d'une imputabilité des unités académiques.

En considérant les critères, les consultations et les travaux antérieurs, le CARA avait convenu d'évaluer et de proposer un modèle de type facultaire. Le modèle d'organisation facultaire n'a pas été retenu alors que le taux d'appui total était seulement de 33,2 %.

Pourquoi un si faible taux d'adhésion au projet ? Le syndicat des professeures et des professeurs de l'UQTR (SPPUQTR) donne des pistes de réflexion sous la plume du professeur Michel Volle dans le Point d'ancre, journal du SPPUQTR<sup>4</sup>. En bref, il est loin d'être évident que la solution aux problèmes de gestion académique de l'UQTR réside dans l'adoption d'un système facultaire et ce, pour plusieurs raisons.

Premièrement, le problème de décentralisation des pouvoirs serait induit par des vice-recteurs ne voulant pas déléguer certains rôles et certaines responsabilités aux départements. Nous pourrions croire que si les responsabilités qui reviennent aux départements avaient été réellement déléguées aux départements lors des différentes vagues de reconfiguration, la situation aurait pu être différente.

Deuxièmement, il serait impératif de réaliser les dernières reconfigurations et restructurations avant d'en proposer une nouvelle. Par exemple, la consolidation des décanats n'a jamais été

---

<sup>4</sup> Les propos sont tirés des éditions suivantes : Volume 11/no 3/27 octobre 2008, Volume 13/no 1/23 avril 2010, Volume 13/no 2/14 juin 2010.

concrétisée. Aucun véritable doyen à temps complet n'avait été nommé alors que l'attribution des budgets et des pouvoirs ne s'est pas faite.

Troisièmement, il y a une crainte que la facultarisation ne représente qu'une strate de gestion supplémentaire entraînant des coûts beaucoup plus élevés que ceux annoncés.

Quatrièmement, qu'en est-il du statut des vice-doyens, et selon les descriptions, des directions de départements et de centres ou d'instituts ? Selon les rôles dévolus, ils ne pourront plus être des professeurs syndiqués causant des coûts supplémentaires pour le remplacement de ces professeurs.

Finalement, il y a un manque de symbiose dans le rapport entre les opinions exprimés par les professeurs lors des consultations et les préoccupations des cadres supérieurs; qui auraient prévalu.

Le rapport du CARA se ferme en posant deux questions essentielles que tout cet exercice aura permis de mettre en lumière, soit le partage des responsabilités chez les dirigeants académiques et la prise en compte des particularités des secteurs disciplinaires. Alors que pour la première question le CARA propose de redéfinir le mandat des doyens pour qu'ils deviennent la pierre angulaire des opérations académiques en transférant les responsabilités des vice-recteurs vers les doyens, la question de la prise en compte de la diversité disciplinaire demeure entière en égard de la croissance rapide de l'UQTR.

### Synthèse des initiatives de l'UQTR

Le présent chantier pour étudier notre structure de gestion académique s'inscrit dans une série de projets qui, étonnamment, traite des enjeux similaires. En regardant de plus près les problématiques que les initiatives de 1980, 2000, 2004, 2010 ainsi que celle entamée en 2022, nous pouvons remarquer des points de correspondance.

Parmi les termes récurrents, nous remarquons :

- Décentralisation / trop de pouvoirs en peu de mains / Sentiment de perte de contrôle
- Peu ou pas de vision stratégique ni de philosophie de gestion
- Absence de cohérence entre l'enseignement et la recherche
- Manque de subsidiarité et d'imputabilité
- Cloisonnement des unités / Fonctionnement en silo
- Vie dans les unités académiques problématique
- Rôles, responsabilités et valorisation des directions pédagogiques

L'étude des projets menés par l'UQTR a également permis d'apprendre quelques leçons pour que le chantier actuel soit un succès :

- Pour procéder efficacement à une dévolution de pouvoirs et de responsabilités, il faut un nombre critique de ressources au nouveau lieu de prise de décision pour assurer une saine gestion;

- Pour que les individus exercent leur pouvoir, il faut une définition claire des rôles et des responsabilités de tous les acteurs impliqués;
- Un exercice de reconfiguration ou de restructuration ne doit pas s'inscrire dans un contexte de rationalisation, mais plutôt pour répondre à des enjeux de gestion académique;
- La démonstration doit être faite que les solutions proposées répondent aux problèmes identifiés;
- Le rapport final doit être le reflet des préoccupations de tous les membres de la communauté universitaire et non faire prévaloir celles d'un groupe particulier.

## La collecte de données

Les travaux effectués jusqu'ici par le Chantier sur les structures de gestion académique se sont concentrés sur la définition du problème. Pour rédiger un rapport de diagnostic fidèle aux réalités vécues par notre communauté, la collecte de données a été organisée en quatre étapes.

### Étape 1

#### Consultation des instances académiques et administratives

Valider la présence de la problématique auprès des acteurs impliqués et impactés (doit-on changer ?)

Cerner les enjeux à étudier lors de la phase de diagnostic (Si oui, pourquoi changer ?)

### Étape 2

#### Analyse d'indicateurs et de données

Documenter certains enjeux identifiés lors de la consultation des instances

Documenter l'évolution de l'Université

Étudier et analyser l'évolution de la gestion académique.

### Étape 3

#### Sondage à la communauté

Valider les enjeux identifiés

Laisser la chance à tous de proposer de nouveaux enjeux

### Étape 4

#### *Focus groups*

Dresser le portrait des enjeux liés à la gestion académique vécus et partagés par la communauté



## Résultats de la collecte de données

Comme mentionné, la collecte de données s'est déclinée en quatre étapes. L'analyse des enjeux repose entièrement sur les données et les informations recueillies lors des différentes étapes.

### Première consultation

Une consultation des instances académiques et administratives a été menée à l'hiver et au printemps 2022. Les objectifs de cette première consultation étaient de valider la présence de la problématique auprès des acteurs impliqués et de cerner les enjeux à étudier lors de la phase de diagnostic. Notre équipe a rencontré les groupes suivants :

Tableau 3 - Liste des instances consultées

Instances académiques	Instances administratives
Commission des études Conférence des directeurs de premier cycle Comité de coordination des études de cycles supérieurs Table d'échanges des unités de recherche Collectif des cliniques universitaires de santé	Comité de régie universitaire Régie du rectorat Régie du vice-rectorat aux études et à la formation Régie du vice-rectorat à la recherche et au développement Régie du vice-rectorat aux ressources humaines Régie du vice-rectorat à l'administration et aux finances
Forum des partenaires Groupes constitués de membres de la communauté (tous statuts)	

Cette première ronde de consultation a permis d'identifier les enjeux suivants :

## ENJEUX IDENTIFIÉS

### Direction pédagogique

**Rôles/responsabilités mal définis**

- » Incompréhension du rôle
- » Nouveaux directeurs laissés à eux-mêmes
- » Manque de légitimité pour gestion des RH

**Imputabilité diffuse**

- » Responsabilités sans les pouvoirs
- » Pas d'attentes claires envers les directeurs

**Leadership non assumé**

- » Leadership selon l'individu en place
- » Méconnaissance des rouages de l'U

### Modèle de gestion

**Absence de transversalité**

- » Peu ou pas de mécanismes de coordination interdépartements ou interprogrammes
- » Les campus fonctionnent en silos

**Manque de subsidiarité**

- » Microgestion dans les décanats et les vice-rectorats
- » Difficulté de faire reconnaître des solutions venant des acteurs sur le terrain

### Agilité

**Lourdeur administrative**

- » Chaînes d'approbation trop lourdes
- » Trop de choses passent par le VREF (DGAAP, DÉ)

**Surcharge de travail**

- » Besoin de support et d'accompagnement dans les départements
- » Outils et données archaïques

**Manque de stabilité**

- » Roulement directions pédagogiques
- » Rotation employés départementaux
- » VR et doyens aux quatre ans

### Cohérence

**Cohérence enseignement/recherche**

- » Ancrage enseignement/recherche à consolider
- » Alignement embauche avec la recherche

**Dichotomie secteurs acad./adm.**

- » Climat de confiance faible
- » Vision et objectifs différents

**Équité dans la répartition des ressources**

- » Répartition des ressources inégale

Des conséquences partagées ont également été mentionnées lors des différentes rencontres. Nous notons, entre autres, l'absence ou le peu de vision stratégique ainsi que notre structure de gestion académique aplatie qui est perçue comme un avantage, mais avec des conséquences telles que des décisions prises au mauvais niveau, la création de goulots d'étranglement et l'engorgement des décanats et des vice-rectorats académiques.

### L'analyse des données et des indicateurs

Le contexte actuel ainsi que certains enjeux identifiés dans le cadre du Chantier sur les structures de gestion académique doivent être appuyés par des données et des indicateurs qui permettront de mieux comprendre les différentes réalités universitaires.

Puisque l'une des raisons d'agir du chantier est que notre université a grandi, mais que les structures, les processus et les outils liés à la gestion académique ne semblent pas avoir évolué au même rythme, nous avons documenté cette évolution, à l'aide des variables suivantes.

*Tableau 4 - Évolution de l'UQTR - Données et indicateurs analysés*

Indicateurs	Source	Périodicité
Nombre d'étudiants (nombre et diversité)	Direction de la recherche institutionnelle de l'UQ (DRI-UQ)	10 ans
Nombre d'employés	Rapports d'activité de l'UQTR	10 ans
Évolution des campus régionaux et des centres régionaux	Rapports d'activité de l'UQTR	10 ans
Nombre de programmes	DRI-UQ	10 ans
Évolution de la formation continue	Rapports d'activité de l'UQTR	10 ans
Nombre d'unités de recherche	Rapport d'activité de l'UQTR	10 ans
Évolution du financement de recherche	Rapp Rapports d'activité de l'UQTR	10 ans
Nombre de partenariats provinciaux, nationaux et internationaux	Données du SPSI et du BRI Rapport d'activité de l'UQTR	10 ans

L'analyse de certains indicateurs en lien avec les ressources humaines permet de contextualiser des enjeux de gestion académique. La surcharge de travail, la stabilité du personnel et la vacance de plusieurs postes de directions pédagogiques illustrent des problèmes vécus par la communauté. Voici les indicateurs recueillis.

*Tableau 5 - Situation actuelle des ressources humaines – Données et indicateurs analysés*

Indicateurs	Source	Périodicité
Nombre de postes vacants en direction départementale	Données du DGAAP	5 ans
Taux de roulement	DRI-UQ	5 ans
Taux d'absentéisme	DRI-UQ	5 ans
Taux d'encadrement	DRI-UQ	5 ans

Évolution des différents corps d'emploi	DRI-UQ	5 ans
---	--------	-------

### Sondage à la communauté

La consultation des instances académiques et administratives a permis d'identifier des enjeux liés à la gestion académique. Afin de valider les enjeux auprès de la communauté universitaire et pour permettre au plus grand nombre de personnes de proposer de nouveaux enjeux, un sondage à la communauté a été administré au cours de l'automne 2022.

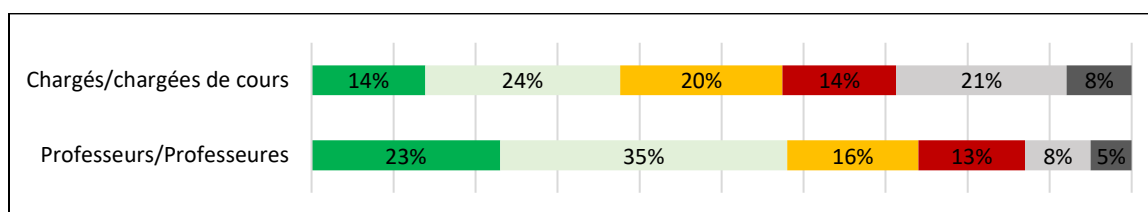
Le sondage a été rempli par 650 répondants issus de notre communauté universitaire dont :

- 129 répondants en direction pédagogique
  - Direction d'école : 4 %
  - Direction de comité de programmes : 45 %
  - Direction départementale : 27 %
  - Direction d'unités de recherche : 16 %
  - Direction de cliniques : 7 %
- 28 gestionnaires
- 272 répondants faisant partie du personnel enseignant
  - 55 % de chargés de cours
  - 45 % de professeurs
- 221 personnels de soutien, techniques et professionnels
  - 36 % Personnel de soutien et technique
  - 64 % Personnel professionnel

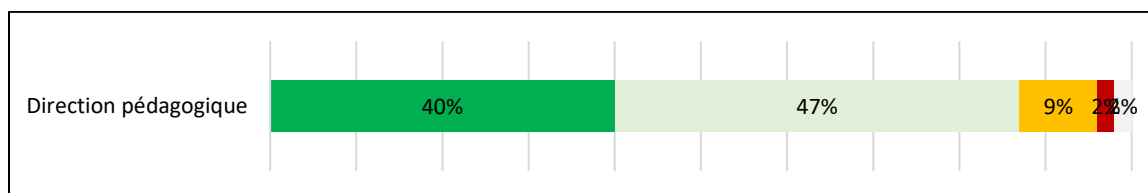
Les résultats du sondage ont été séparés en quatre enjeux : Direction pédagogique, modèle de gestion, agilité, cohérence.

*Direction pédagogique*

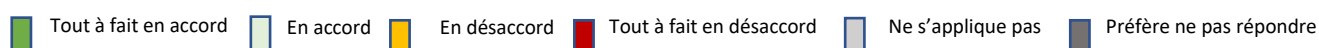
*Graphique 1 - Je souhaite un jour remplir une fonction de direction pédagogique*



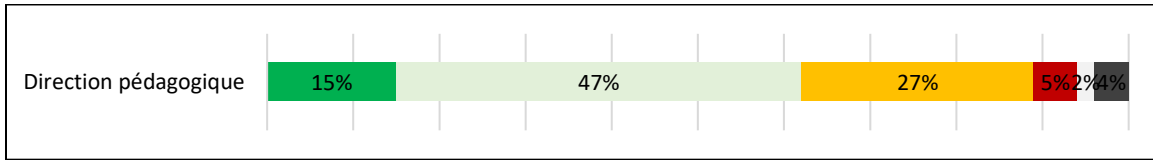
*Graphique 2 - Lors de l'annonce de ma candidature en tant que directeur ou directrice, j'étais mobilisé.e et emballé.e par le mandat à assumer*



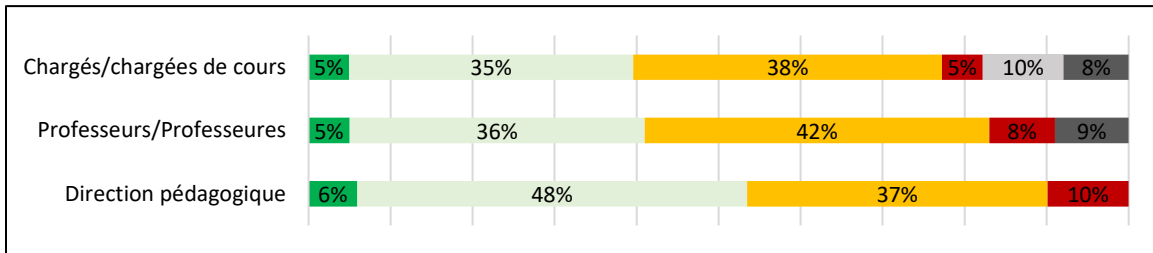
Légende



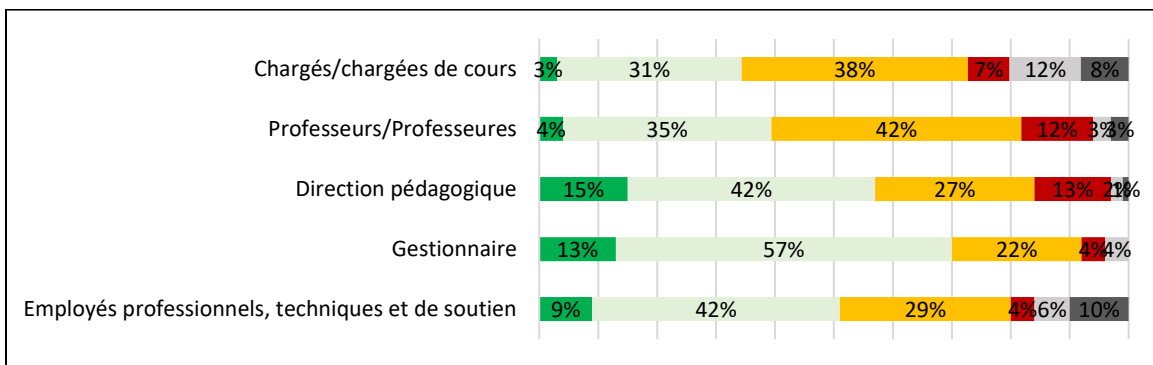
Graphique 3 - Je vis ou j'ai vécu positivement ma/mes fonctions de direction pédagogique



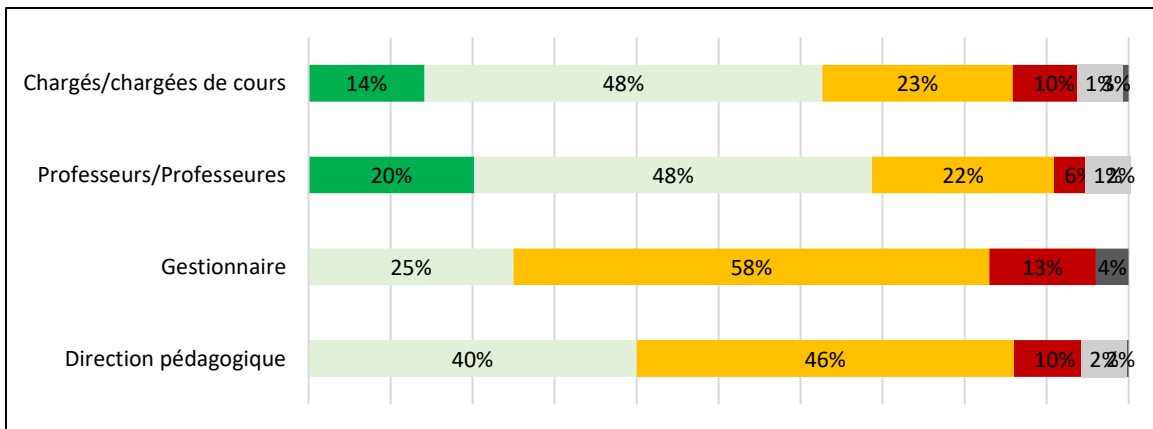
Graphique 4 - Le rôle et les responsabilités du directeur ou de la directrice sont clairs



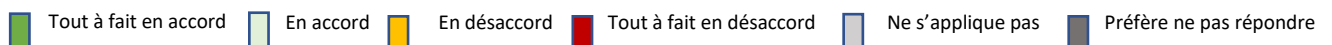
Graphique 5 - Les objectifs du mandat du directeur ou de la directrice sont bien définis et communiqués



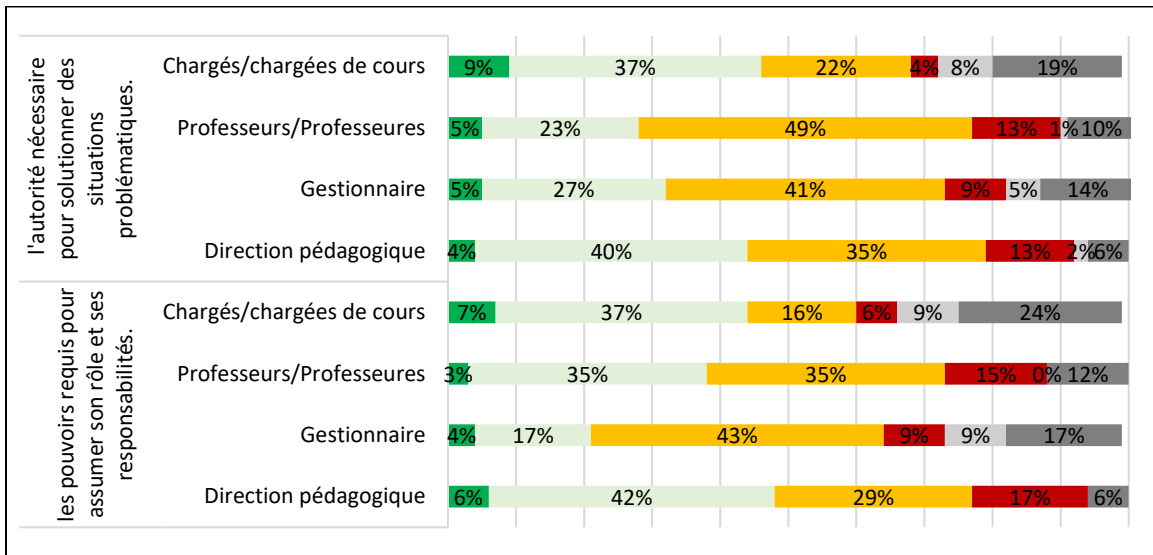
Graphique 6 - Dans le cadre du processus de prise de décision et de résolution de conflits ou de problèmes, je juge que les rôles et les responsabilités des acteurs impliqués sont clairs et compris



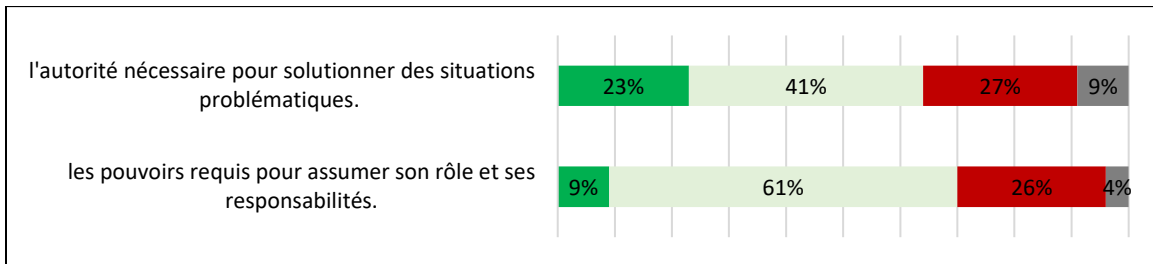
Légende



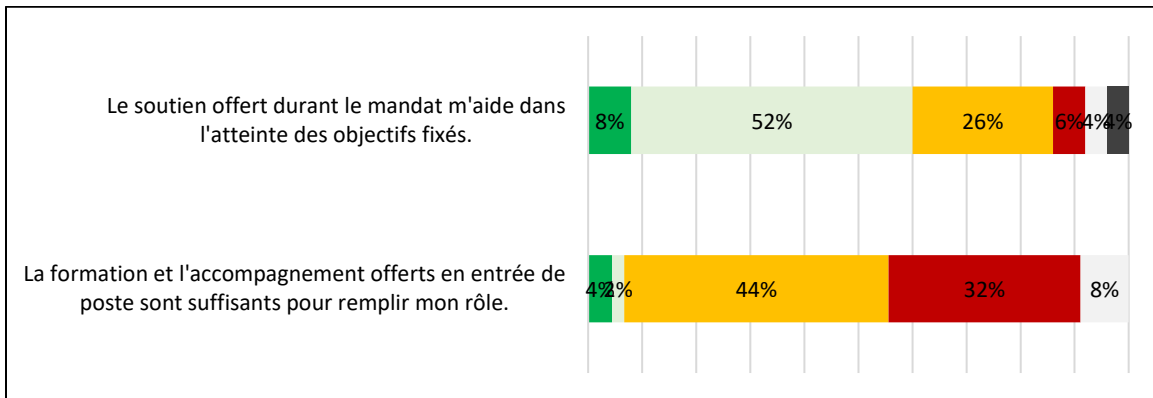
Graphique 7 - La direction pédagogique détient ...



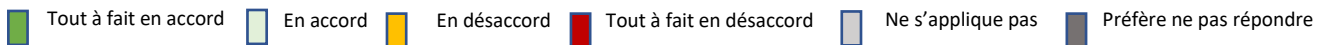
Graphique 8 - Selon les gestionnaires, la direction administrative détient ...



Graphique 9 - Selon les directeurs et les directrices pédagogiques ...



Légende

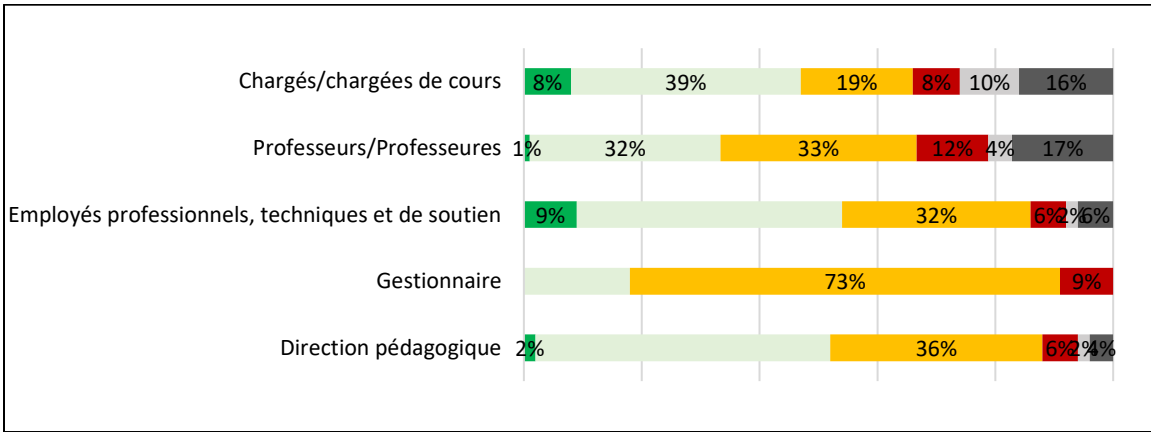


## Modèle de gestion

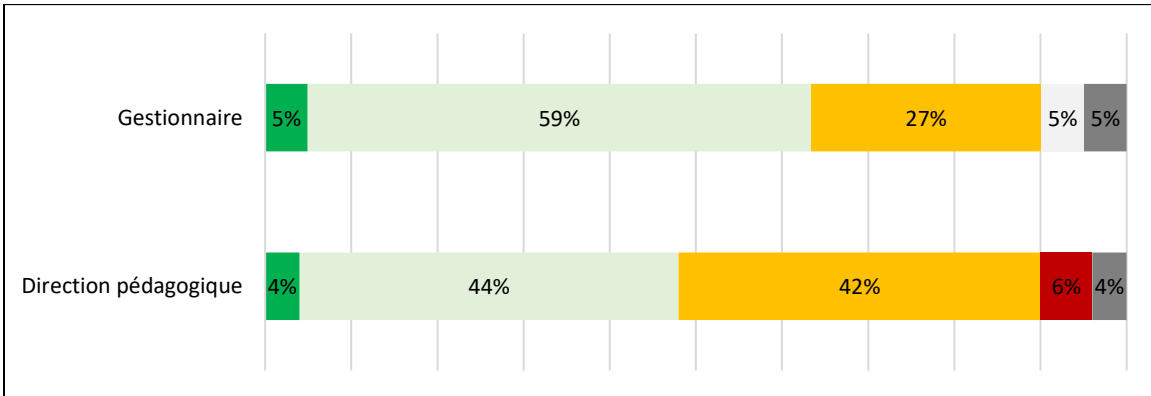
Graphique 10 - En tant que directeur ou directrice, j'ai l'autorité et la liberté nécessaires afin de bien gérer les ressources de mon unité



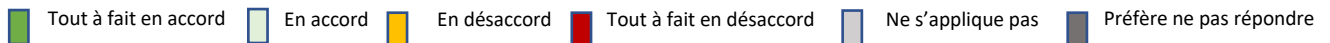
Graphique 11 - Je juge que les décisions et la résolution des conflits et des problèmes sont prises au bon niveau de gestion



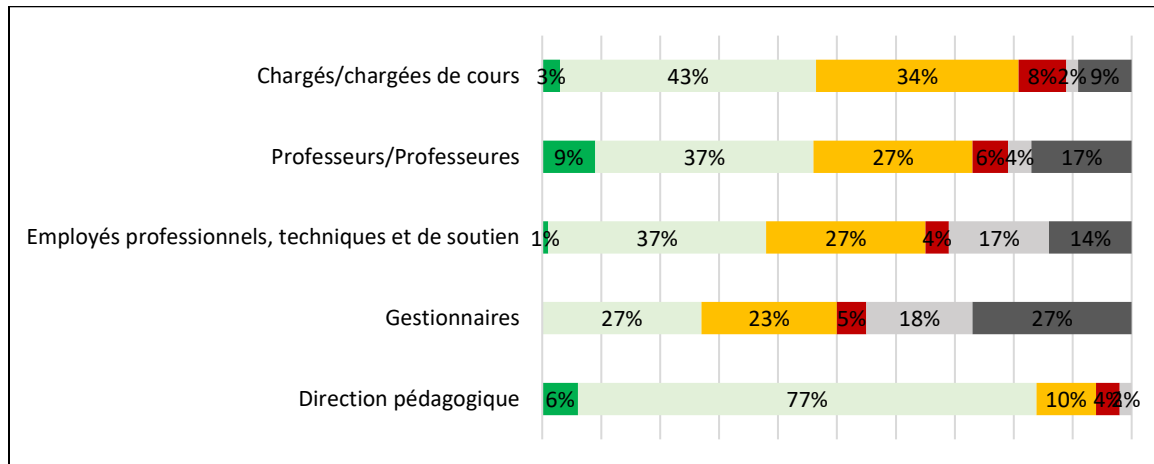
Graphique 12 - Dans le modèle de gestion actuel, je juge que le directeur ou la directrice pédagogique / gestionnaire a la possibilité de mener à terme les projets prioritaires de son unité



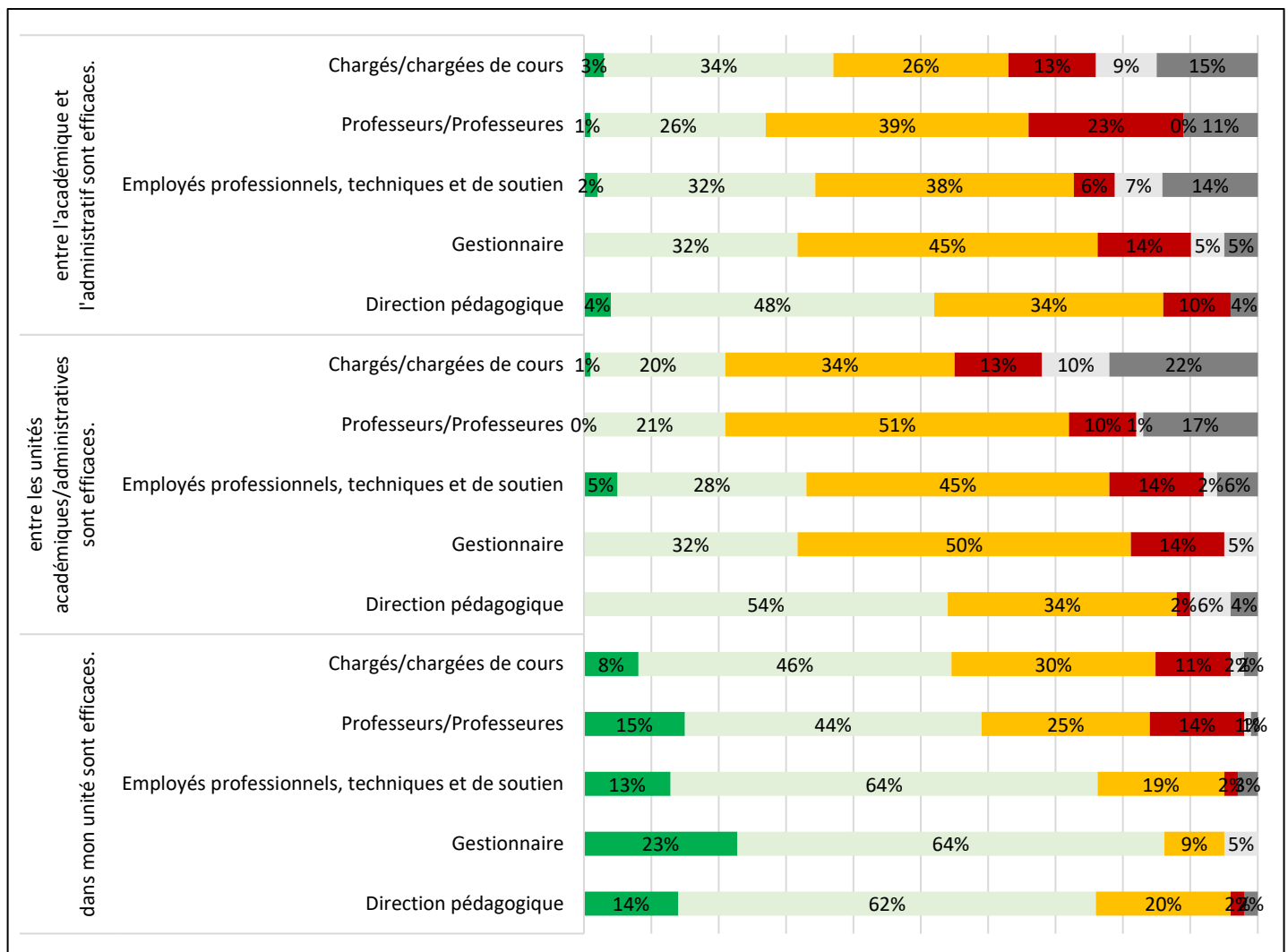
### Légende



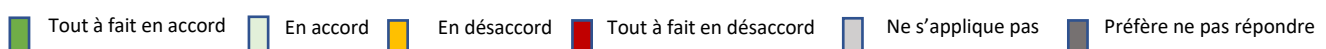
Graphique 13 - Le modèle de gestion actuel nous permet de répondre adéquatement aux besoins et aux questions de l'étudiant durant son parcours académique



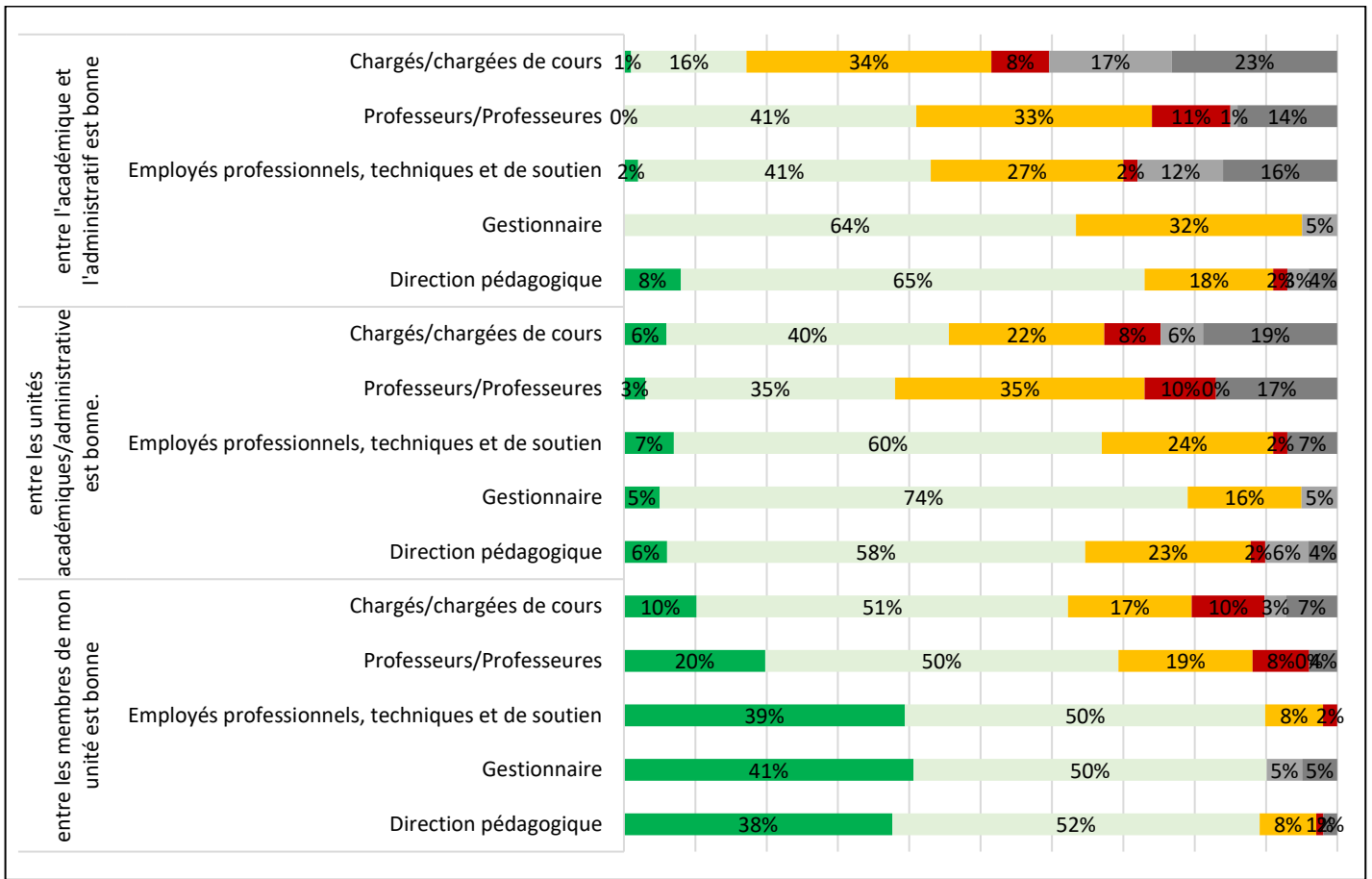
Graphique 14 - Les communications ...



Légende

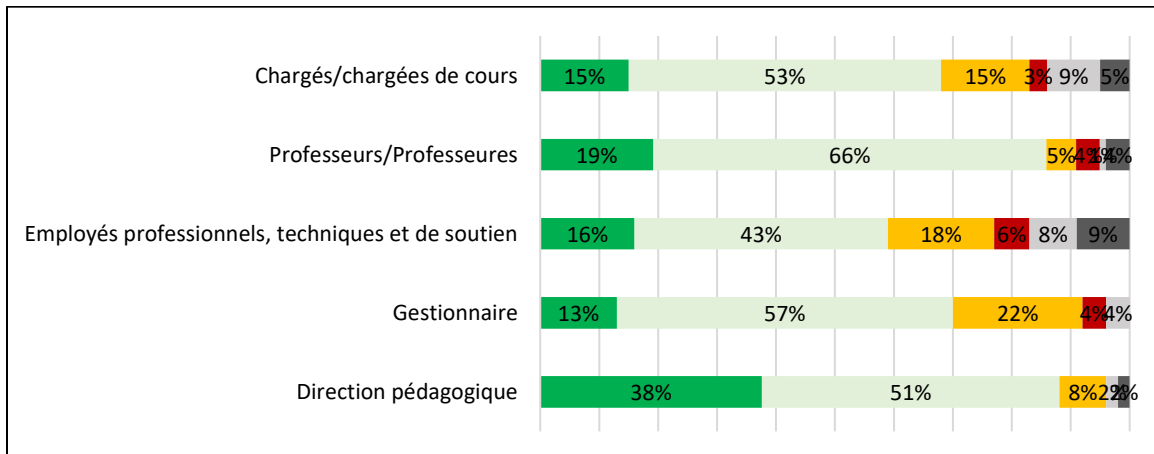


Graphique 15 - La collaboration ...

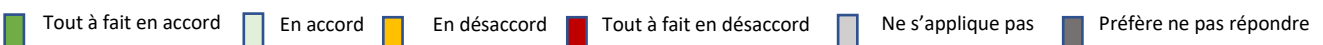


## Agilité

Graphique 16 - La durée des mandats de direction pédagogique ou celui des gestionnaires permet d'instaurer une vision à long terme pour mon unité et de proposer des orientations stratégiques claires et partagées

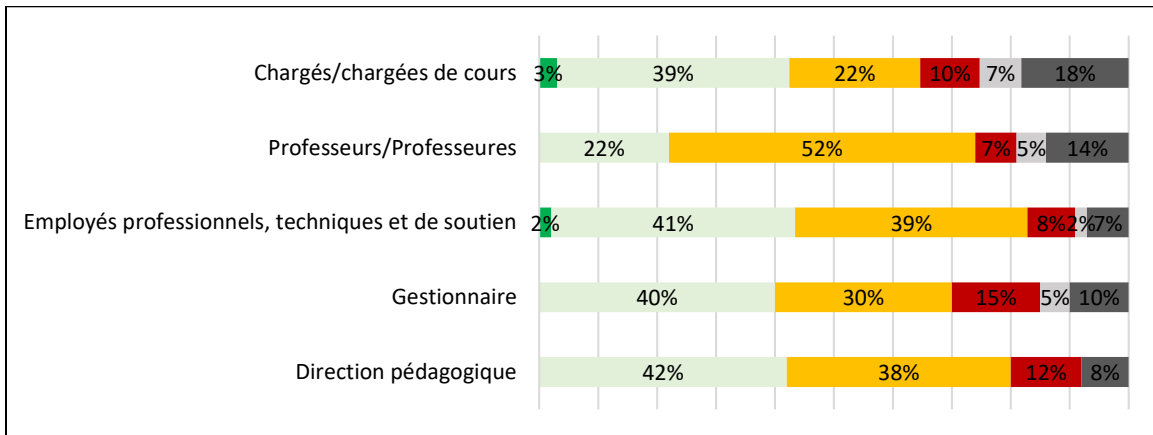


Légende

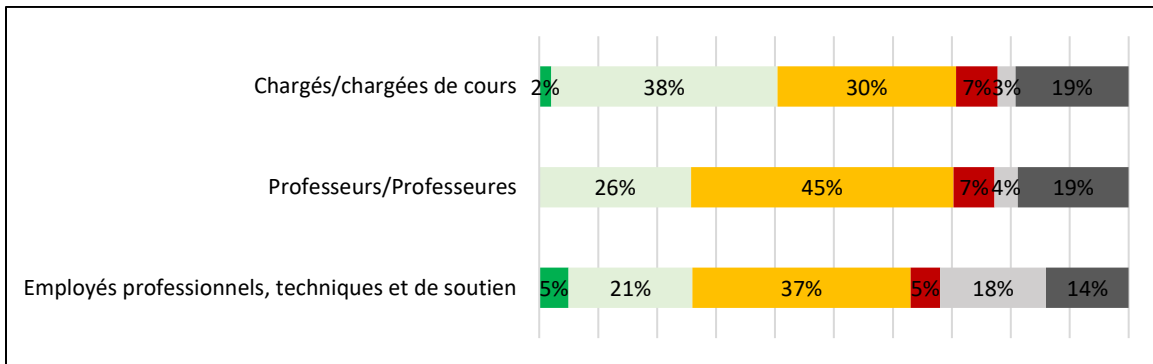




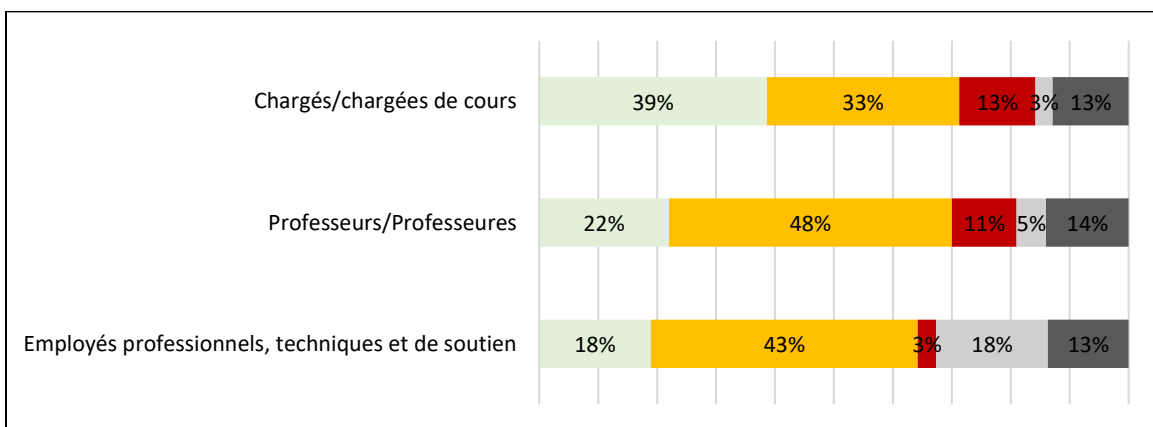
Graphique 17 - Les outils et les systèmes de gestion et de communication existant favorisent une meilleure gestion



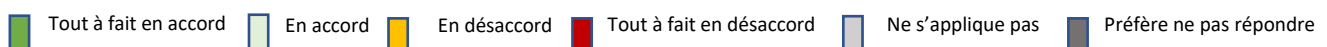
Graphique 18 - J'estime que les processus concernant la gestion académique sont tous pertinents



Graphique 19 - J'estime que les processus concernant la gestion académique sont clairs et efficaces

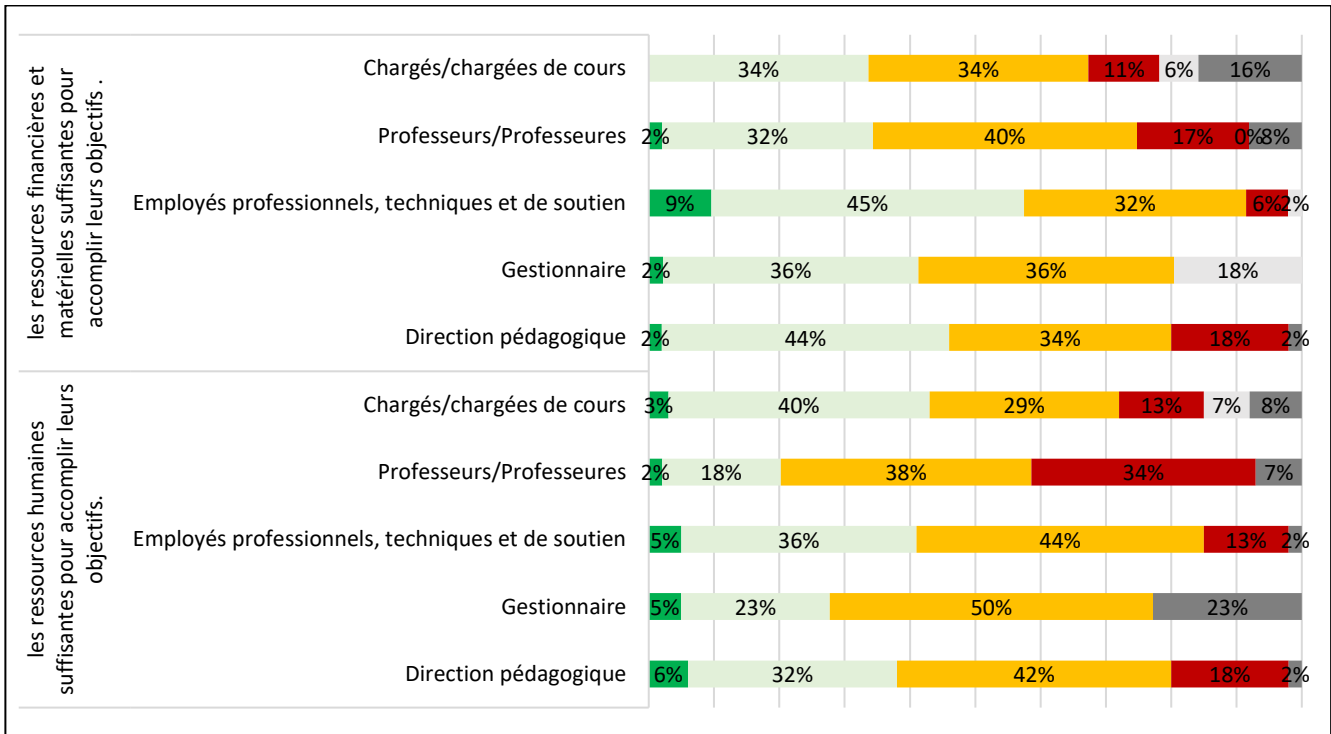


Légende

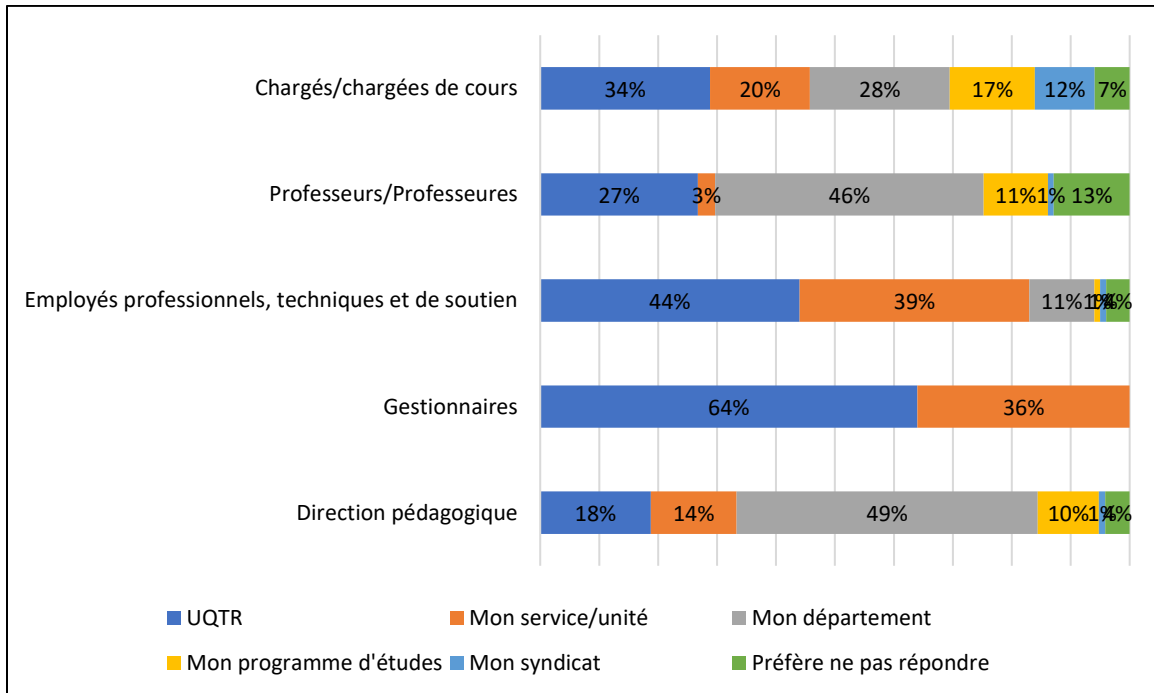


## Cohérence

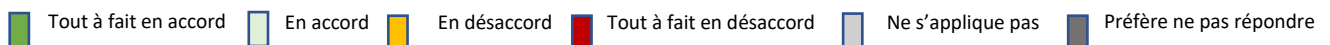
Graphique 20 - J'estime que les services et les unités impliqués en gestion académique ont ...



Graphique 21 - Dans le cadre de votre rôle à l'UQTR, à quelle « entité » êtes-vous le plus fier d'appartenir ?



Légende



### *Focus groups*

Les *focus groups* ont permis de concrétiser, de documenter et de préciser les enjeux liés à la gestion académique vécus et partagés par la communauté.

Les sujets discutés en *focus groups* ont été choisis en fonction des premières consultations et du sondage à la communauté. Le croisement de ces deux collectes de données a permis de mettre en lumière des enjeux partagés par plusieurs.

Deux types de *focus groups* ont été tenus :

- Au près de groupes spécifiques (Forum des gestionnaires, Conférence des directrices et des directeurs de département, etc.);
- Au près de tous les membres de la communauté universitaire intéressés.

Les discussions étaient articulées selon la structure suivante :

- Présentation de la priorité institutionnelle;
- Brève présentation des résultats du sondage de validation des enjeux;
- Ateliers d'échange en sous-équipe :
  - Concrétiser les enjeux sur le sujet par des éléments observables;
  - Identifier des forces et des leviers.

Tableau 6 - Présentation des *focus groups*

Participants	Sujets d'échange
<b>Forum des gestionnaires</b> 17 novembre 2022  Plus de 40 cadres et cadres supérieurs	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'impact du parcours étudiant sur nos services</li><li>• Mécanismes de coordination entre l'académique et l'administratif</li><li>• Les rôles et les responsabilités des acteurs impliqués dans les processus de prise de décision et de résolution de conflits ou de problèmes</li><li>• Manque de subsidiarité</li><li>• Lourdeur des processus administratifs</li></ul>
<b>CDDD +</b> 23 novembre 2022  Près de vingt participants directeurs de département et directeurs d'instituts ou de centres de recherche	<ul style="list-style-type: none"><li>• La gestion du parcours étudiant</li><li>• Mécanismes de coordination entre l'académique et l'administratif</li><li>• Processus de prise de décision et de résolution de conflits/problèmes</li><li>• Lourdeur bureaucratique et processus administratifs</li></ul>
<b>COCUS</b> 7 décembre 2022  Sept directeurs pédagogiques de clinique	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le rôle de la direction de clinique</li><li>• Mécanismes de coordination entre l'académique et l'administratif</li><li>• Processus de prise de décision et de résolution de conflits/problèmes</li></ul>
<b>Le parcours étudiant</b> 12 janvier 2023	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestion du parcours étudiant</li></ul>

Participants	Sujets d'échange
13 participants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 étudiants</li> <li>• 4 professionnels</li> <li>• 2 employés de soutien</li> <li>• 2 professeurs</li> <li>• 1 chargé de cours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcours étudiant dans les campus régionaux et les centres universitaires</li> <li>• Expérience étudiante dans son parcours</li> </ul>
<b>La place de la recherche en gestion académique</b> 19 janvier 2023  8 participants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 étudiants</li> <li>• 1 professionnel</li> <li>• 4 professeurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement stratégique des unités de recherche</li> <li>• Communication et mécanismes de coordination</li> <li>• Processus de prise de décisions (rôles et responsabilités; subsidiarité)</li> </ul>
<b>Les enjeux liés à la gestion académique</b> 20 janvier 2023 – En ligne 9 février 2023 – En présence  22 participants <ul style="list-style-type: none"> <li>• 9 professionnels</li> <li>• 5 employés de soutien</li> <li>• 6 professeurs</li> <li>• 1 chargé de cours</li> <li>• 1 cadre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lourdeur bureaucratique et processus administratifs</li> <li>• Communication et mécanismes de coordination</li> <li>• Processus de prise de décisions (rôles et responsabilités; subsidiarité)</li> </ul>
<b>Les campus régionaux et les centres universitaires</b> 23 janvier 2023  11 participants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 cadre</li> <li>• 4 professionnels</li> <li>• 6 professeurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La vie de la communauté universitaire dans les campus régionaux et les centres universitaires</li> <li>• Gestion administrative des campus régionaux et des centres universitaires</li> <li>• Communication et mécanismes de coordination</li> <li>• Processus de prise de décisions (Rôles et responsabilités; subsidiarité)</li> </ul>
<b>La place de la recherche 2</b> 24 février 2023  Les 3 vice-doyens de la recherche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le développement stratégique de la recherche dans la structure actuelle</li> </ul>



## Analyse et constats



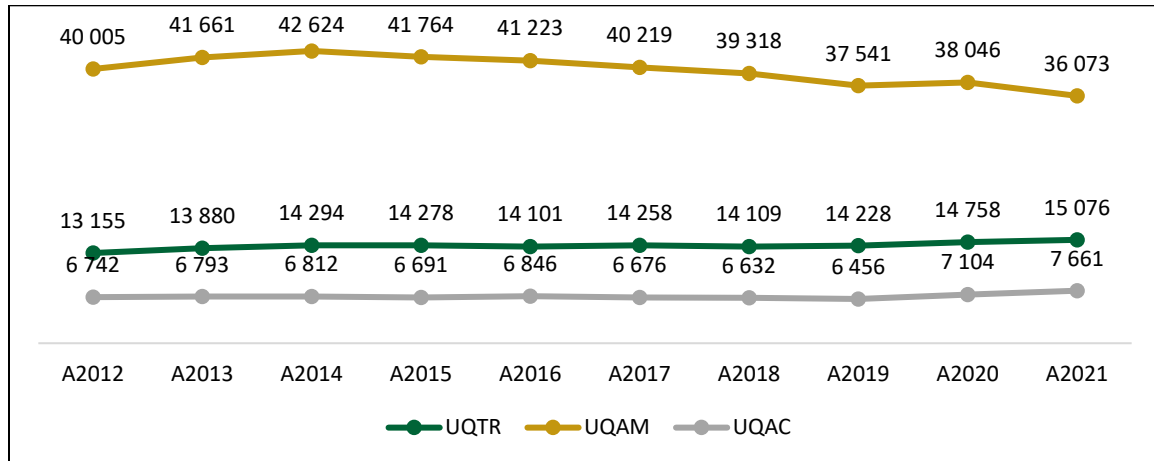
## Données et indicateurs

## L'évolution de l'UQTR

*L'UQTR une université de taille moyenne*

La communauté universitaire de l'UQTR est en pleine croissance. La population étudiante a connu un bond de 14,6 % au cours des dix dernières années, alors que cette hausse est d'une moyenne de 6,34 % pour les autres constituantes du réseau de l'Université du Québec.

*Graphique 22 - Évolution de la population étudiante, tous les campus, tous les cycles, tous les régimes, tous les domaines, en nombre*



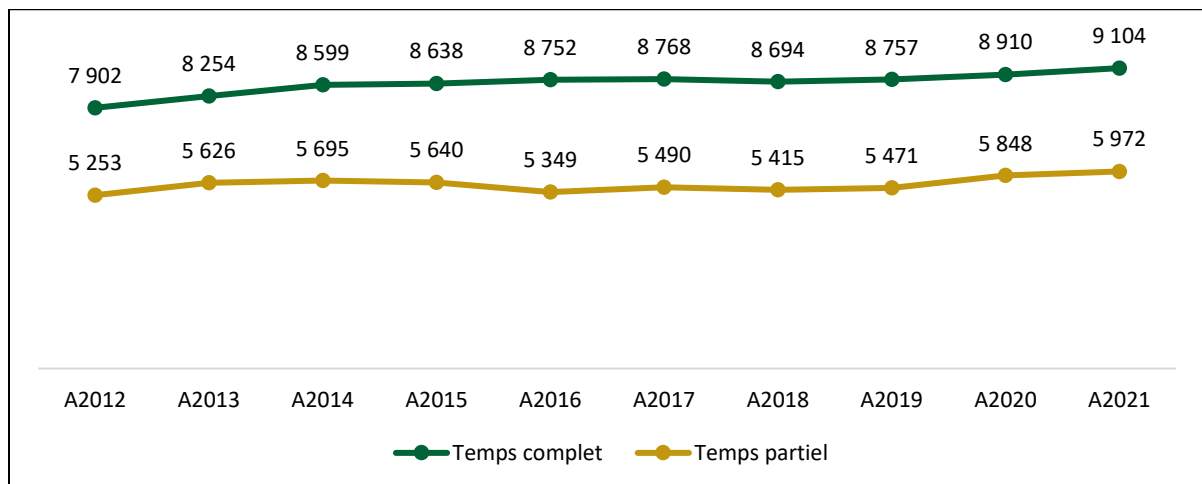
Source : Gestion des données sur l'effectif universitaire (GDEU), MEES

Base de données PRISME, VPER, Université du Québec

Mise à jour : août 2022

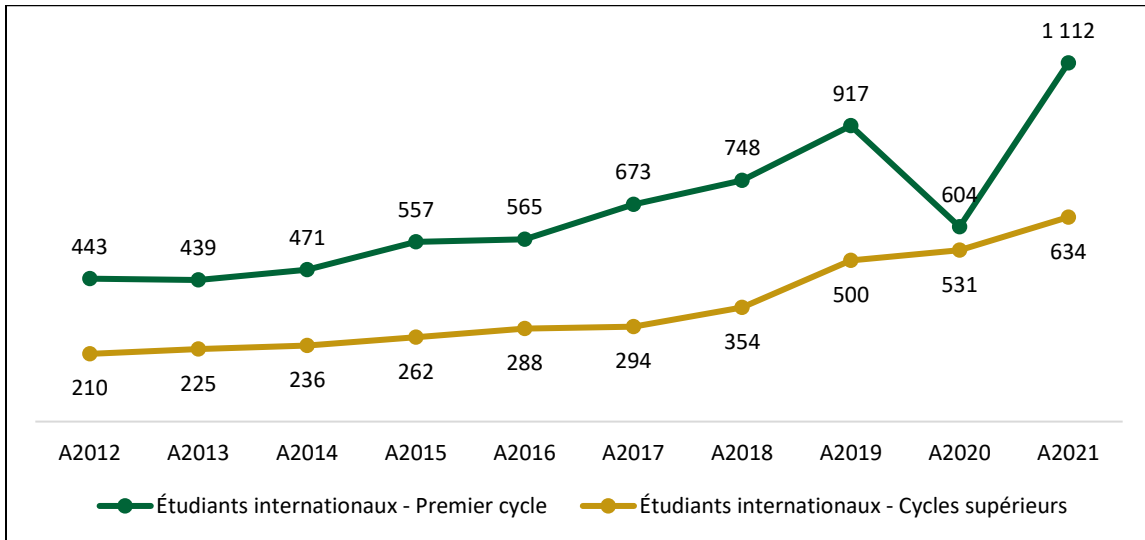
Non seulement la population étudiante a augmenté, mais elle s'est aussi diversifiée.

*Graphique 23 - Évolution de la population étudiante, selon le régime d'études, en nombre*



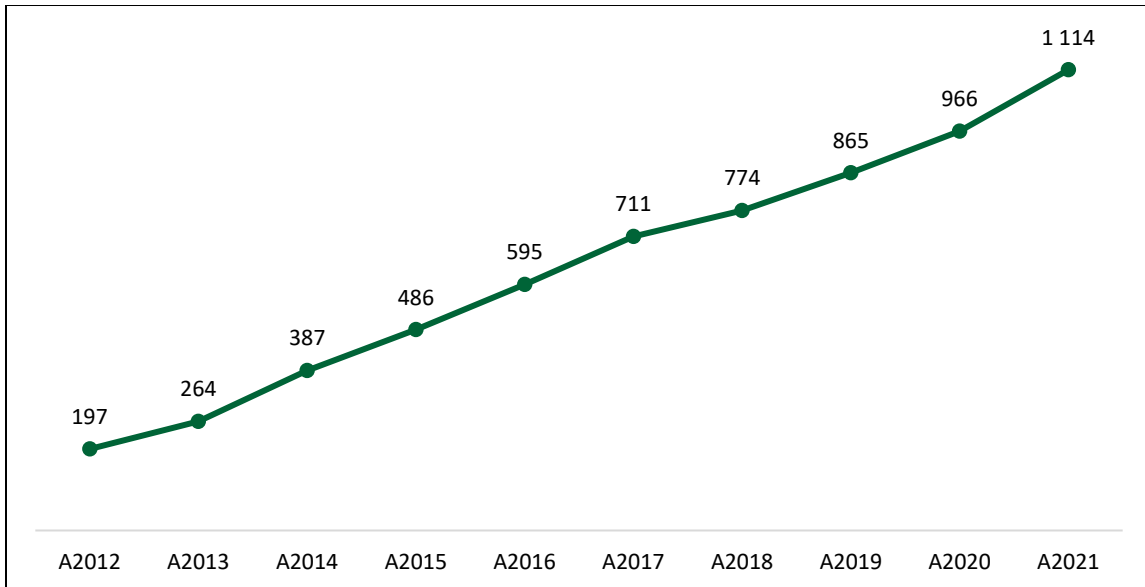
Source : *ibid.*

Graphique 24 - Évolution de la population étudiante internationale, selon le cycle d'études, en nombre



Source : Ibid.

Graphique 25 - Évolution de la population étudiante en situation de handicap

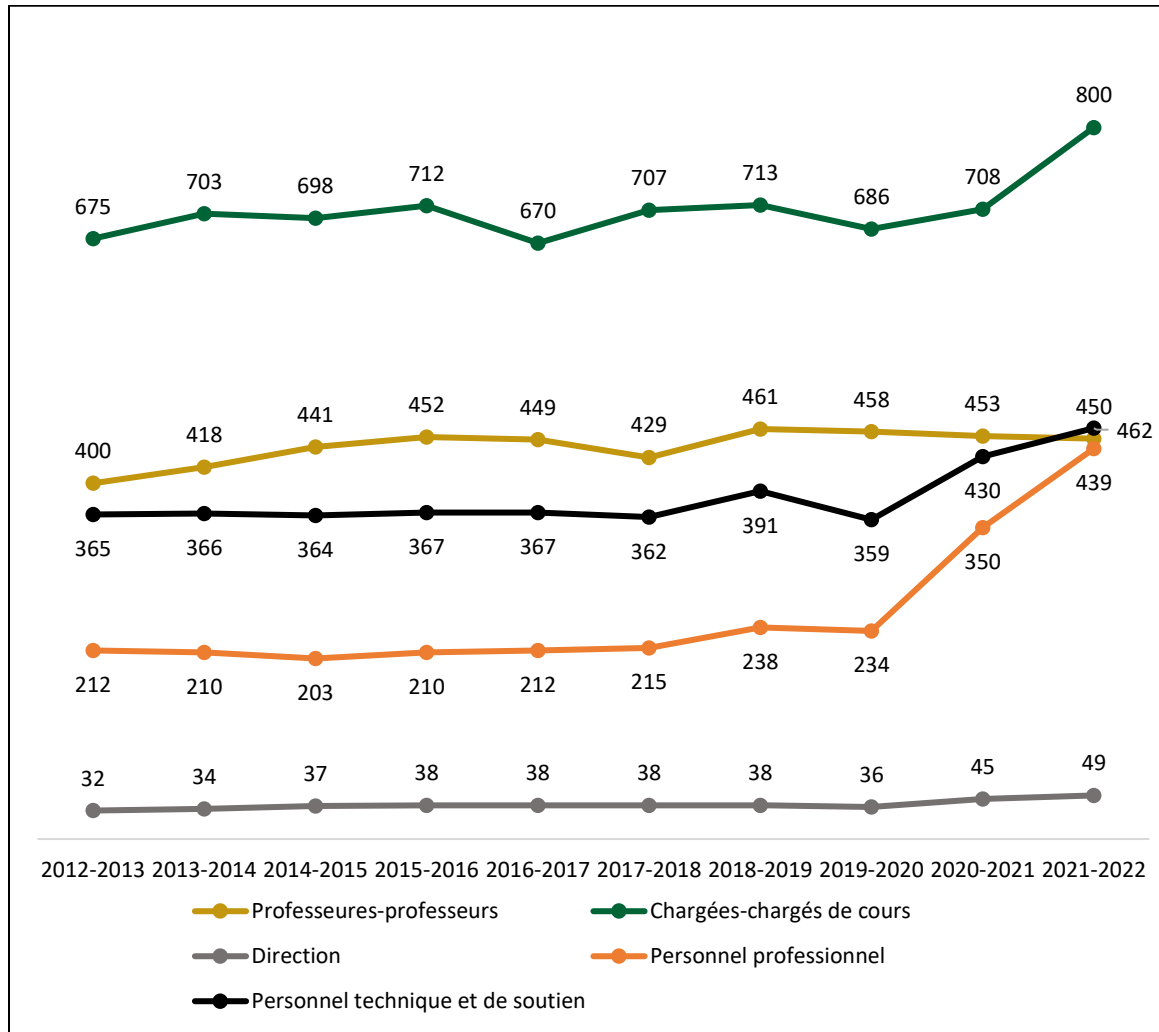


Source : Ibid.



Le nombre d'employés a également augmenté au cours des 10 dernières années. En effet, nous comptons, en 2021-2022, 516 personnes de plus qui travaillaient à l'UQTR, ce qui représente une augmentation de 30,6 %.

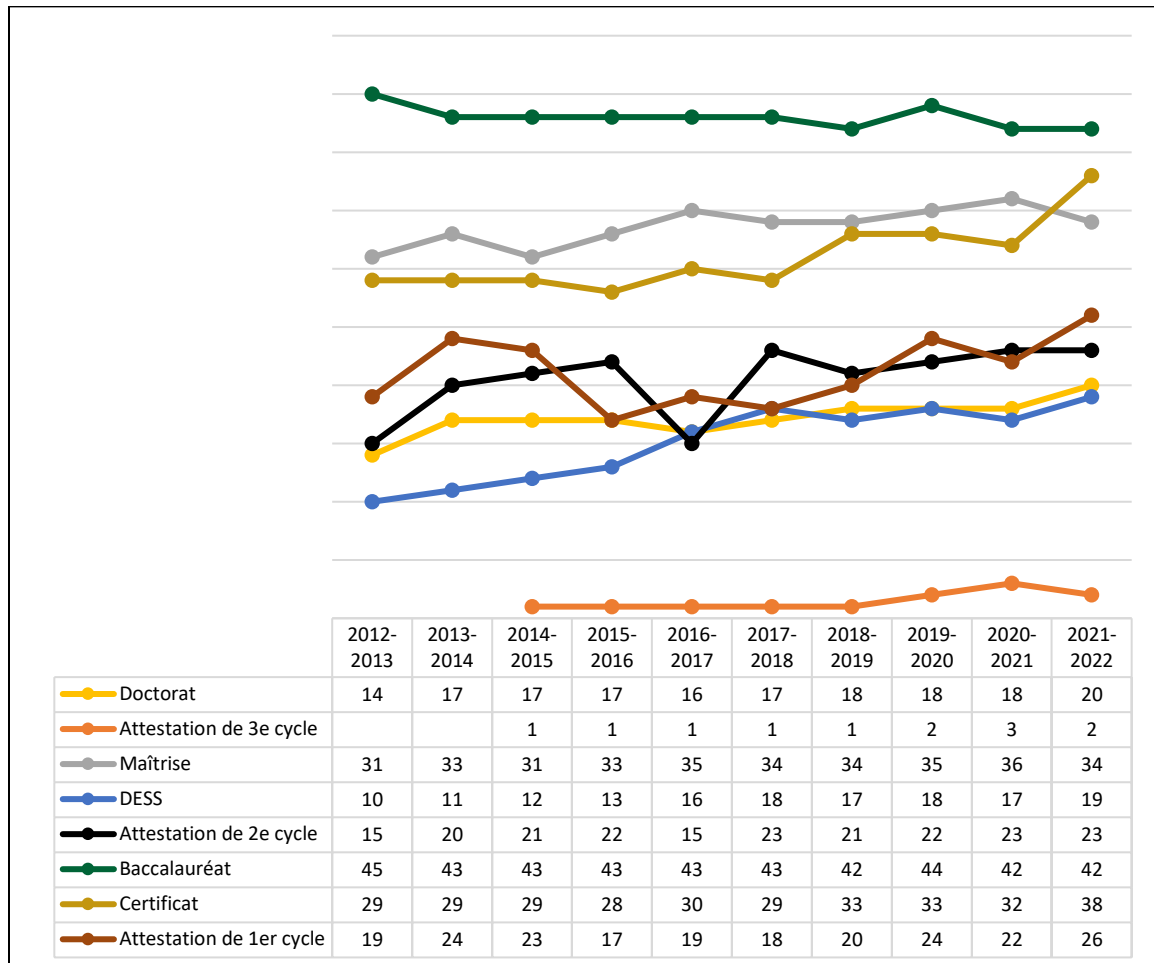
Graphique 26 - Évolution des ressources humaines, en nombre



Source : Rapports d'activité de l'UQTR, 2012-2013 à 2021-2022

L'offre de programmes d'études a augmenté moins rapidement que d'autres secteurs de l'UQTR, mais il y a eu une création de 41 nouveaux programmes au cours des dix dernières années. Signe de la population étudiante qui se diversifie, ce sont surtout les formations de courte durée qui ont connu de fortes hausses.

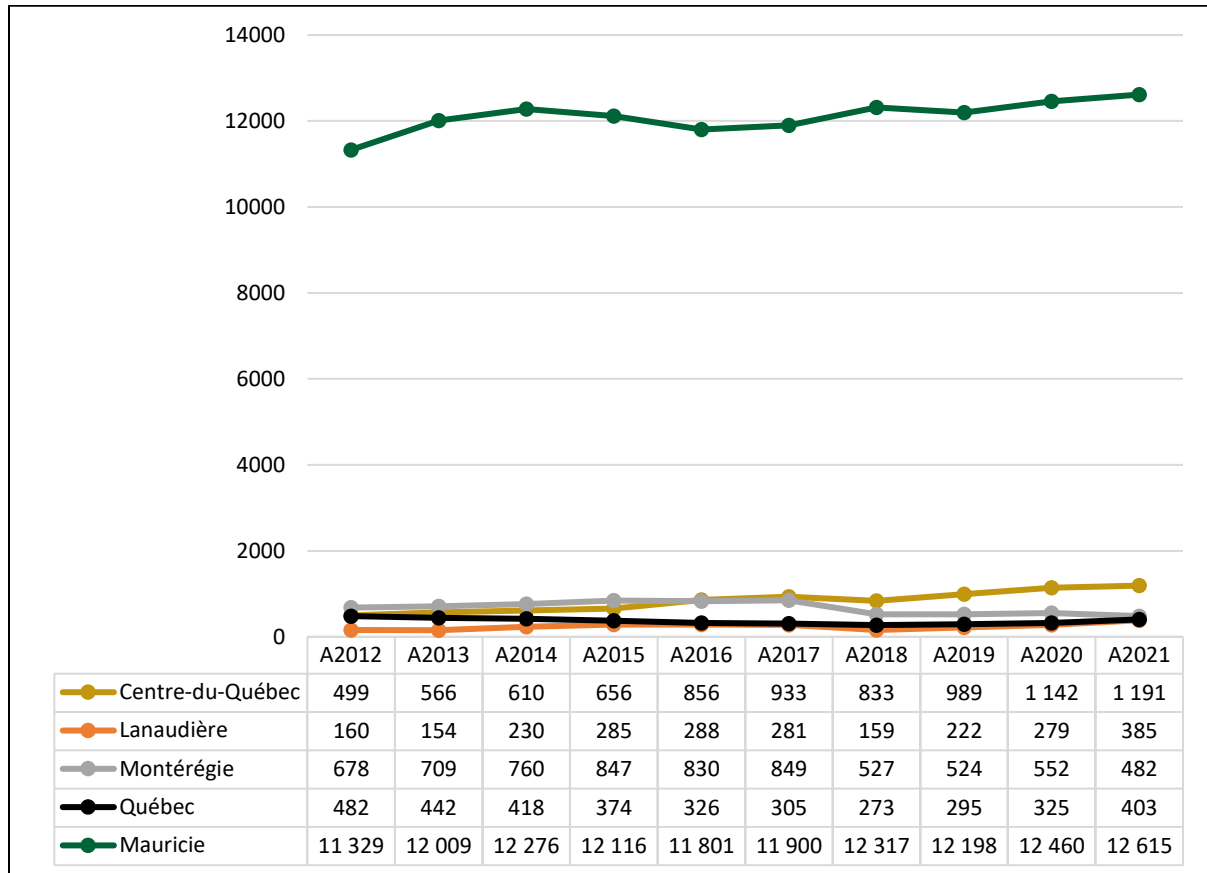
Graphique 27 - Évolution du nombre de programmes d'études, en nombre



Source : Base de données PRISME du réseau UQ, janvier 2023

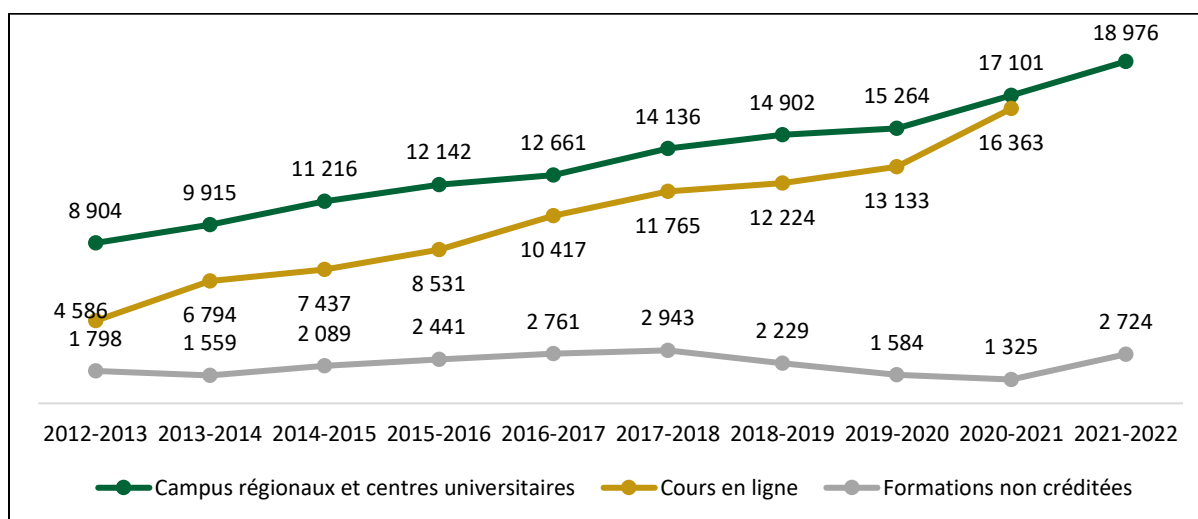
L'UQTR a toujours été présente dans les régions qu'elle dessert pour assurer une accessibilité aux études universitaires. Comme nous pouvons le constater, le nombre d'étudiants ainsi que le nombre d'inscriptions ont beaucoup augmenté au cours des dix dernières années.

Graphique 28 - Évolution du nombre d'étudiants dans les régions desservies par l'UQTR



Source : Gestion des données sur l'effectif universitaire (GDEU), MEES ; Base de données PRISME, VPER, Université du Québec

Graphique 29 - Évolution des inscriptions dans les campus régionaux et les centres universitaires, en nombre



Source : Rapports d'activité de l'UQTR, 2012-2013 à 2021-2022

Cet enracinement de l'UQTR se traduit également par sa présence physique dans les régions. Nous constatons que les activités de l'UQTR se sont concentrées avec les années en fondant des campus dans trois des quatre régions desservies.

Tableau 7 - Évolution des campus régionaux et des centres universitaires

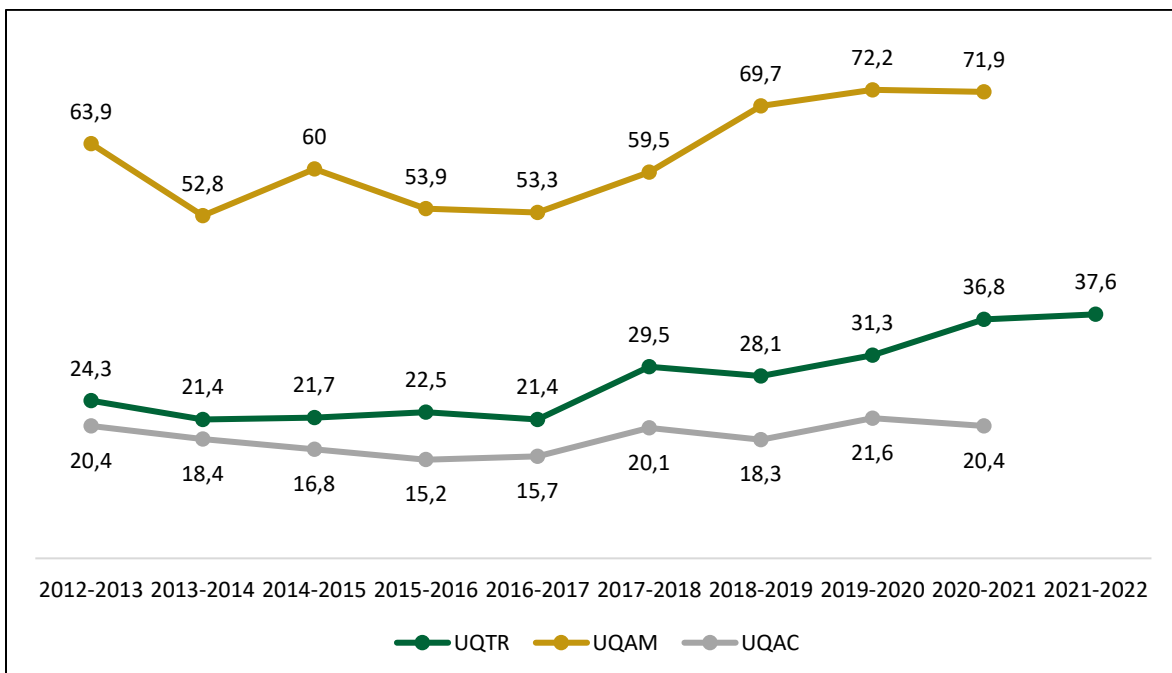
2012 à 2015	2015 à 2017	2017-2018	2018 à 2020	2020-2021	2021-2022
Centres universitaires	Campus régionaux	Campus régionaux	Campus régionaux	Campus régionaux	Campus régionaux
Drummondville	Drummondville	Drummondville	Drummondville	Drummondville	Drummondville
Joliette	Centres universitaires	Centres universitaires	Centres universitaires	Québec	Québec
Québec	Joliette	Joliette	Joliette	L'Assomption	L'Assomption
Saint-Hyacinthe	Québec	Québec	Québec	Centres universitaires	Centres universitaires
Sorel-Tracy	Saint-Hyacinthe	Saint-Hyacinthe	Saint-Hyacinthe	Joliette	Joliette
Victoriaville	Sorel-Tracy	Sorel-Tracy	Sorel-Tracy	Saint-Hyacinthe	Victoriaville

Longueuil	Victoriaville	Victoriaville	Victoriaville	Sorel-Tracy	Longueuil
La Tuque	Longueuil	Longueuil	Longueuil	Victoriaville	Vallée-du-Haut-Saint-Laurent
Vallée-du-Haut-Saint-Laurent	La Tuque	Vallée-du-Haut-Saint-Laurent	Vallée-du-Haut-Saint-Laurent	Longueuil	Terrebonne
	Vallée-du-Haut-Saint-Laurent		Terrebonne	Vallée-du-Haut-Saint-Laurent	
			L'Assomption	Terrebonne	

Source : *ibid.*

L'UQTR a également connu une fulgurante ascension de son financement de recherche. Malgré la jeunesse de notre université, elle est maintenant dans le top 30 des universités les mieux financées en recherche au Canada. Avec une hausse de 54,7 % de son financement de recherche, l'UQTR progresse plus rapidement que l'UQAM (12,5 %), l'UQAC (0 %) et la moyenne du réseau de l'UQ (21%).

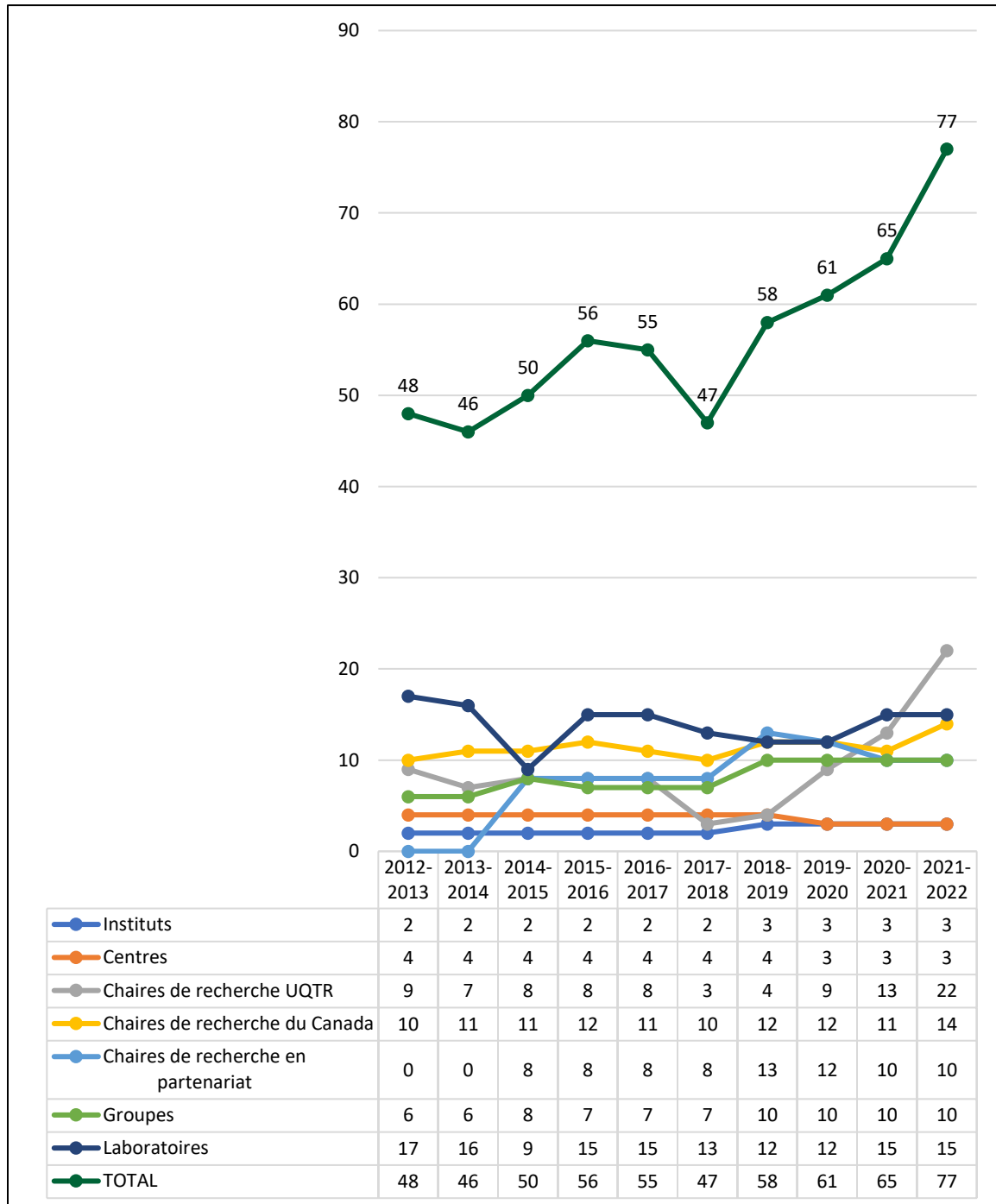
Graphique 30 - Évolution du financement de la recherche, incluant le FCI, en millions \$



Source : Rapports d'activité de l'UQTR, 2012-2013 à 2021-2022 ; Inventaire du financement de la recherche à la DRI.

Ce dynamisme se traduit également par la création de près de 30 nouvelles unités de recherche au cours des dix dernières années.

Graphique 31 - Évolution des unités de recherche, en nombre

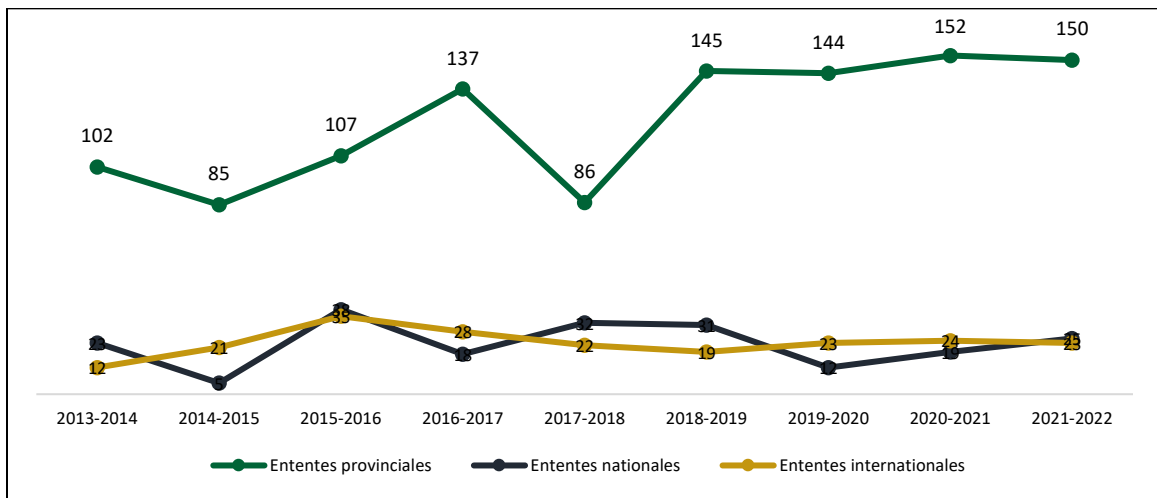


Source : Rapports d'activité de l'UQTR, 2012-2013 à 2021-2022

L'UQTR est également devenue un partenaire de premier choix, et ce, autant régionalement que partout au monde. Le Service des partenariats et du soutien à l'innovation (SPSI) a vu son nombre d'ententes augmenté au cours de la dernière décennie.

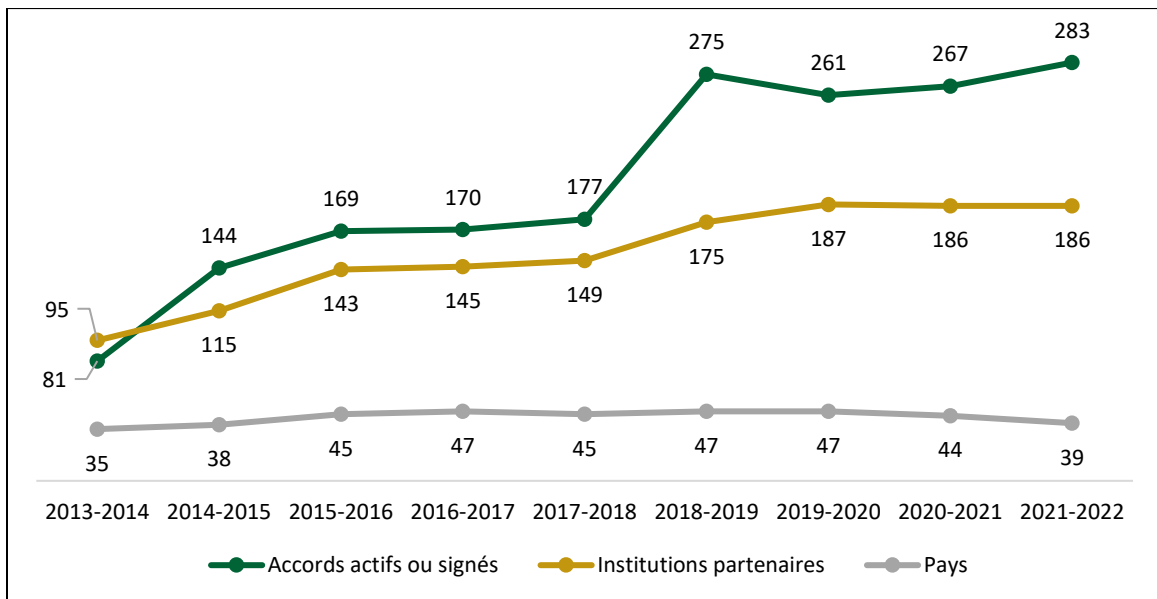
Le Bureau des relations internationales a participé à l'évolution de l'UQTR vers une université de taille moyenne. En effet, les accords internationaux ont augmenté depuis 2013-2014.

Graphique 32 - Ententes signées par le Service des partenariats et du soutien à l'innovation



Source : Statistiques internes, Service des partenariats et du soutien à l'innovation

Graphique 33 - Partenariats internationaux, Bureau des relations internationales, en nombre



Source : Statistiques internes, Bureau des relations internationales

L'UQTR a évolué très rapidement au cours des dix dernières années. Que ce soit la population étudiante qui augmente, les études et la formation qui se développent rapidement, les accords et les partenariats de plus en plus nombreux à l'échelle nationale et internationale ou la recherche qui poursuit son ascension, 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.

Tableau 8 - Universités canadiennes comparables à l'UQTR

Selon des indicateurs de dépenses <sup>5</sup>	Selon des indicateurs académiques <sup>6</sup>
University of Winnipeg	Wilfrid Laurier University
University of Lethbridge	Brock University
Lakehead University	University of Windsor
University of Windsor	University of Regina
University of Regina	Trent University
Brock University	University of Winnipeg
Wilfrid Laurier University	Université du Nouveau-Brunswick
Université du Nouveau-Brunswick	University of Lethbridge
Trent University	Lakehead University

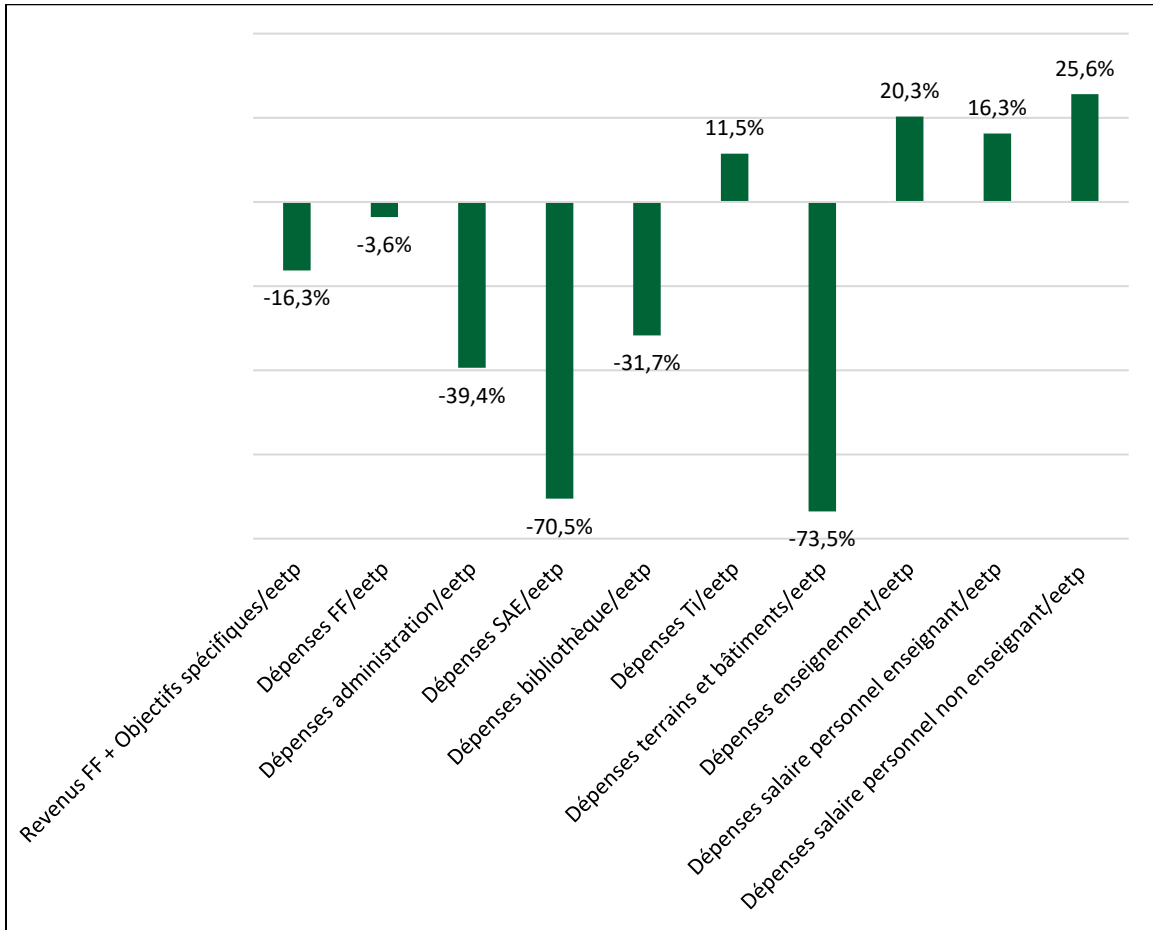
Source : Direction de la recherche institutionnelle, réseau de l'Université du Québec

<sup>5</sup> Indicateurs de dépenses : Revenus du fond de fonctionnement (FF) + Objectifs spécifiques/EETP ; Dépenses FF/ EETP ; Dépenses administration par EETP ; Dépenses Services aux étudiants par EETP ; Dépenses TI par EETP ; Dépenses Terrains et bâtiments par EETP ; Dépenses bibliothèque par EETP ; Dépenses enseignement par EETP ; Dépenses salaire personnel enseignant par EETP ; Dépenses salaire personnel non enseignant par EETP.

<sup>6</sup> Indicateurs académiques : Nombre de EETP ; Salaire moyen des professeurs ; Ratio d'encadrement EETP/Profs ; Nombre de professeurs ; nombre de publications par professeur ; Revenus de recherche par professeur ; Moyenne des citations relatives des publications.

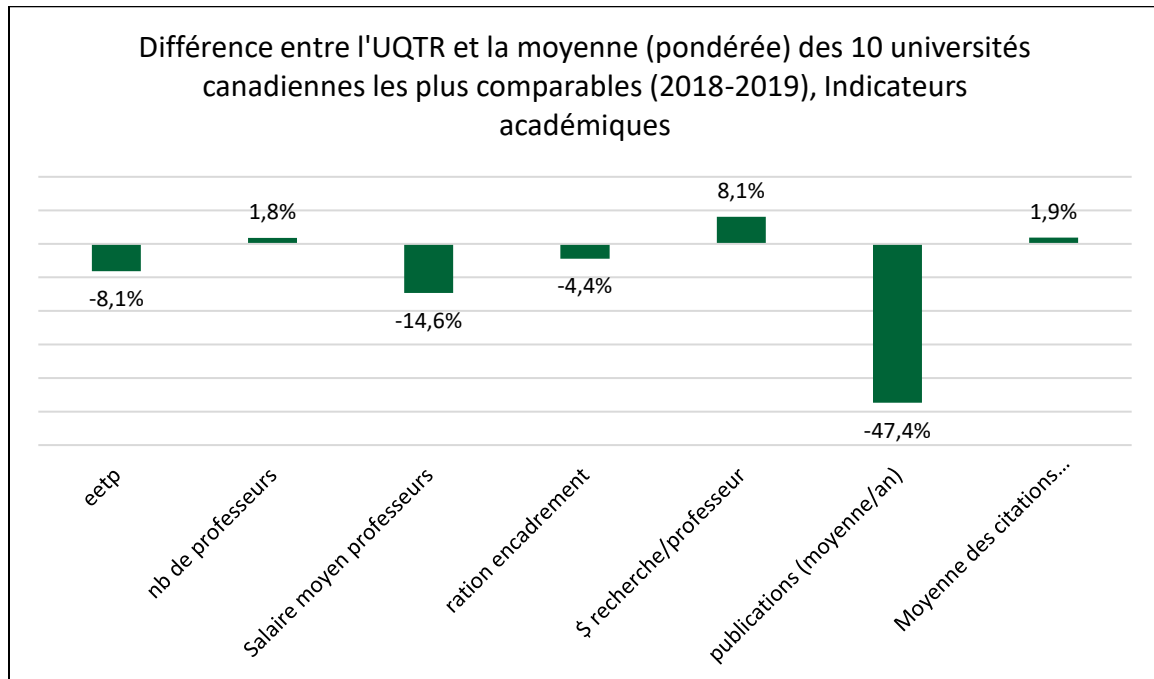


Graphique 34 - Différence entre l'UQTR et la moyenne (pondérée) des 10 universités canadiennes les plus comparables (2018-2019), Indicateurs de dépenses



Source : *Ibid.*

Graphique 35 - Différence entre l'UQTR et la moyenne (pondérée) des 10 universités canadiennes les plus comparables (2018-2019), Indicateurs académiques



Source : Ibid.

Malgré cette évolution fulgurante de l'UQTR, notre modèle de gestion académique est demeuré le même depuis le début des années 2000. Bien que des ressources aient été ajoutées pour accompagner cette croissance, la structure de gestion académique actuelle, incluant les processus et les outils qui en découlent, semble ne plus répondre aux besoins de développement de l'institution.

## La situation actuelle des ressources humaines

### *Le personnel dans les départements*

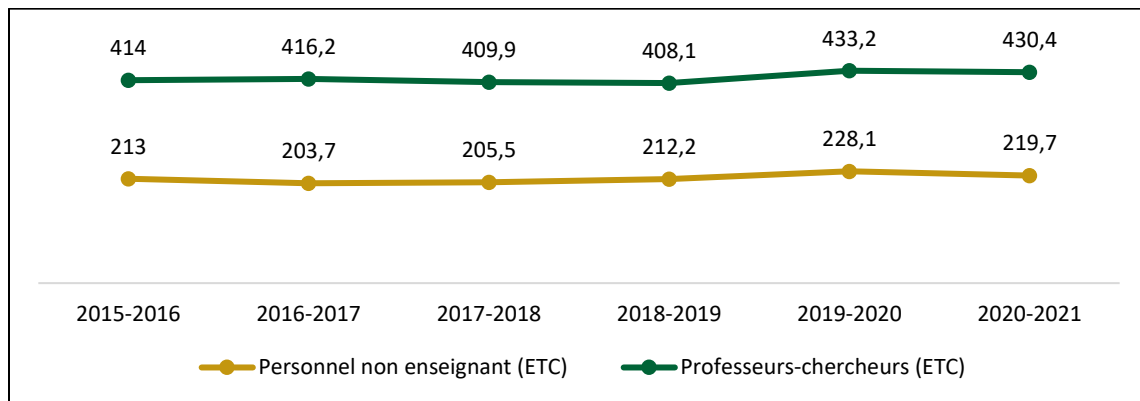
Les départements sont les acteurs de premier plan dans la gestion académique. Il est donc important de regarder de plus près l'évolution des ressources humaines afin de comprendre les changements pouvant expliquer certains enjeux identifiés dans ce chantier.

Premièrement, nous remarquons une augmentation de 16 membres du personnel enseignant (ETC) et de 6 membres du personnel non enseignant dans les départements depuis 2015-2016. Cette faible hausse se répercute peu sur le ratio d'encadrement dans les départements puisque ce dernier a subi une faible fluctuation. Il est également intéressant de noter que le ratio de chargé de cours par rapport au nombre de professeurs est relativement stable dans le temps.

Malgré la faible fluctuation du ratio d'encadrement, force est de constater, à la lumière de plusieurs interventions de personnes ayant participé aux différentes consultations, que la tâche de direction pédagogique s'est alourdie et complexifiée avec le temps. La multiplication des

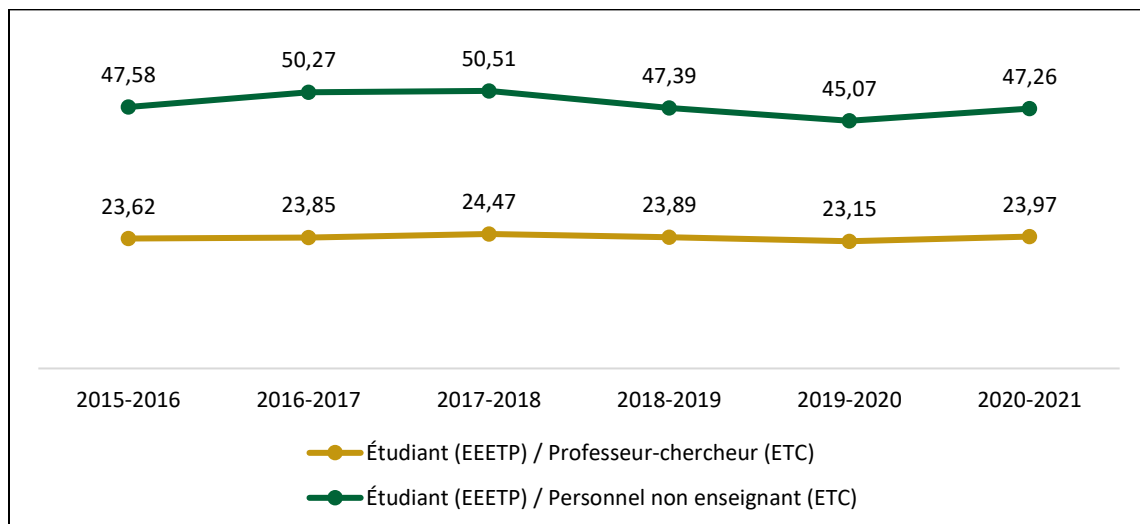
tâches est, en partie, en lien avec la diversification de notre population étudiante. La gestion des mesures particulières pour les étudiants en situation de handicap, l'augmentation des demandes de reconnaissance des acquis, les analyses de parcours atypiques et les exigences croissantes des organismes d'agrément ne sont que quelques exemples représentant cette charge additionnelle. En bref, les obligations augmentent alors que le nombre de personnels enseignants et non enseignants demeure relativement stable.

Graphique 36 - Évolution du personnel non enseignant et enseignant dans les départements



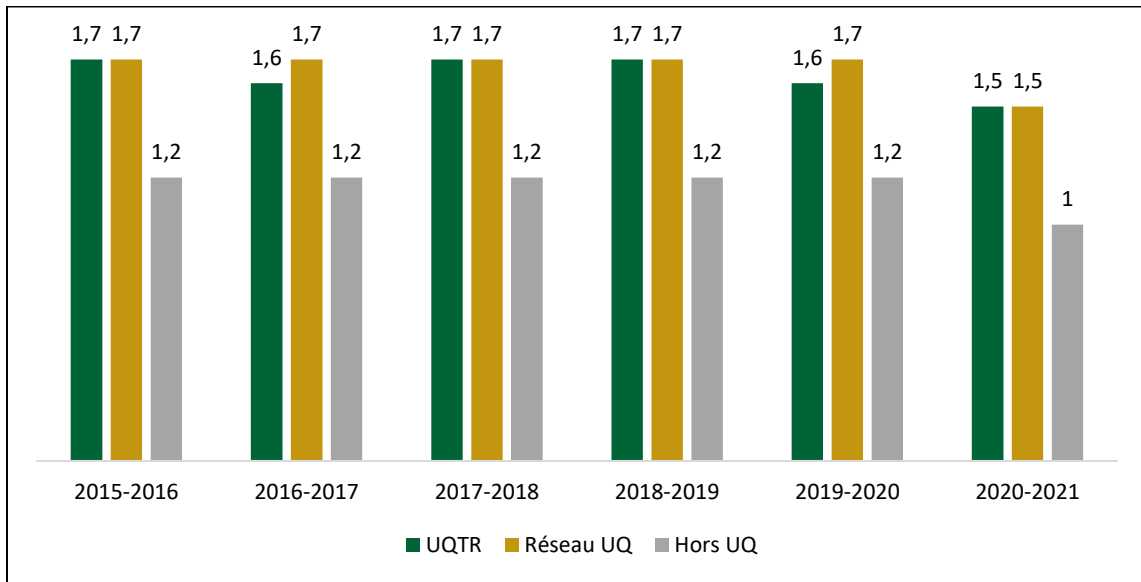
Source : Inventaire des sur le personnel (IDP), Direction de la recherche institutionnelle, UQ

Graphique 37 - Évolution du ratio d'encadrement



Source : Ibid.

Graphique 38 - Nombre de personnes chargées de cours par professeur à temps plein



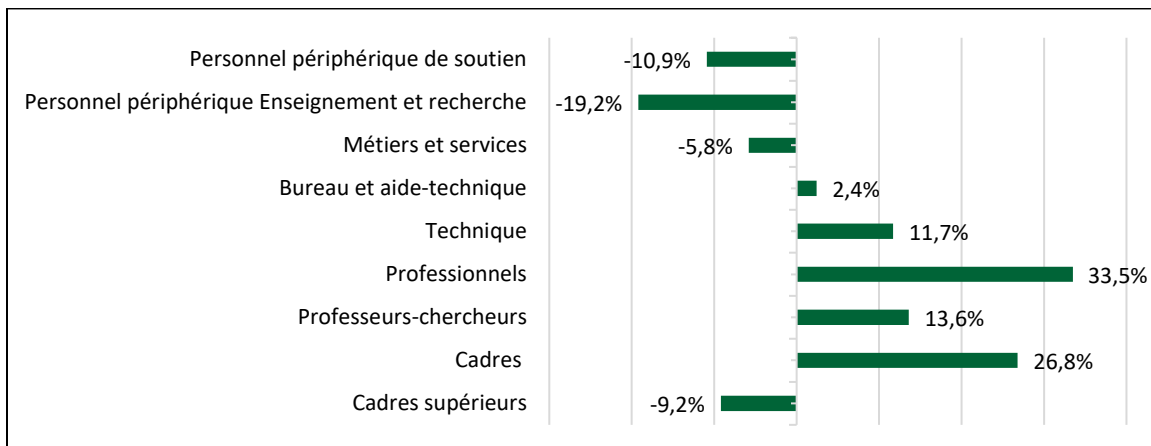
Source : Système d'information sur les personnels (SYSPER), portail web du BCI.

#### Le personnel à l'UQTR

Bien que le nombre d'employés ait augmenté significativement depuis les dix dernières années, nous remarquons que ce sont surtout le personnel professionnel et la direction qui ont profité des nouvelles embauches.

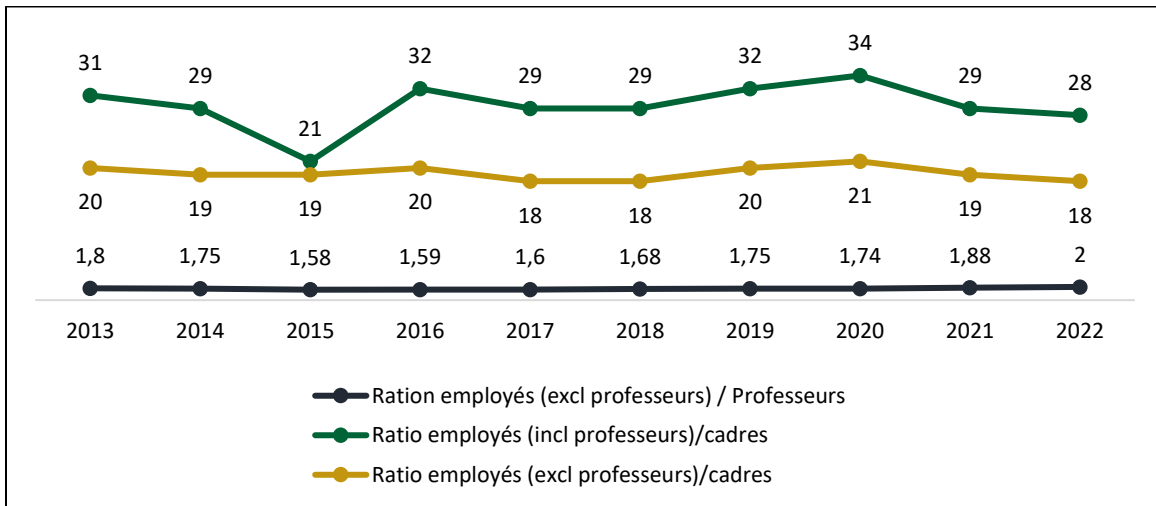
Encore une fois, ces embauches plus présentes à ces deux niveaux influencent très peu les différents ratios d'encadrement. Par contre, il est important de noter que le ratio employés/cadres de l'UQTR demeure l'un des plus élevés du réseau de l'UQ. Seule la Polytechnique de l'Université de Montréal surpasse l'UQTR. Cette réalité ne se transpose pas dans le ratio employés/professeurs, celui-ci est le deuxième plus bas du réseau.

Graphique 39 - Variation du personnel (ETC) selon le groupe d'emploi entre 2021-2013 et 2021-2022



Source : Portail de planches d'analyse de la DRI-UQ.

Graphique 40 - Évolution des ratios d'encadrement

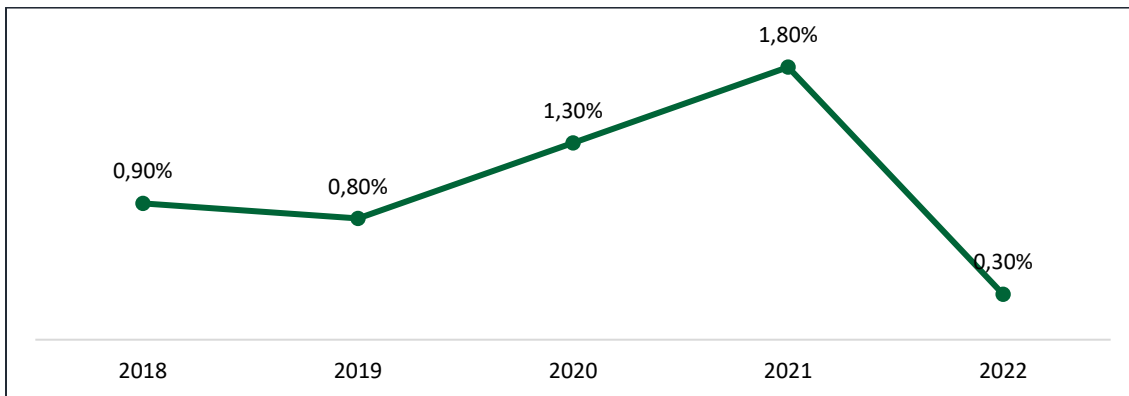


Source : *Ibid.*

#### La stabilité du personnel

Le manque de stabilité des équipes de travail a été identifié comme un enjeu nuisant à l'agilité des différentes unités. En effet, nous pouvons remarquer une hausse du taux de roulement chez les employés de l'UQTR.

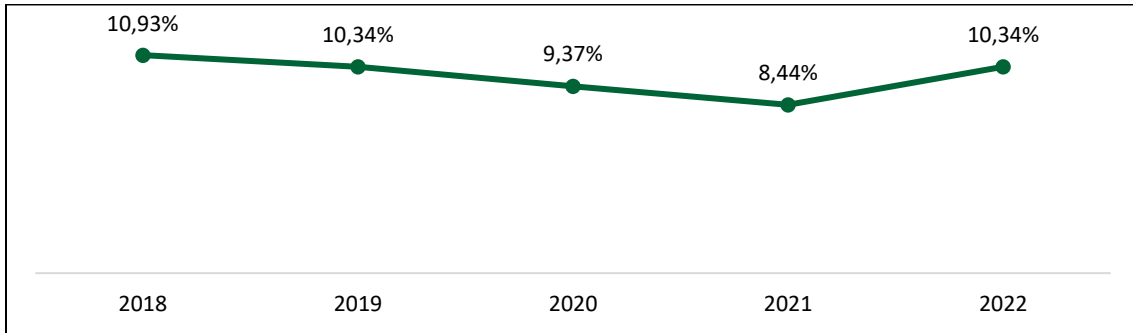
Graphique 41 - Évolution du taux de roulement



Source : *Ibid.*

Pour le taux d'absentéisme, nous constatons que c'est une moyenne de 9,88 % des heures qui sont en absence au cours des cinq dernières années.

Graphique 42 - Taux d'absentéisme chez le personnel de soutien et les professionnels



Source : Inventaire des données sur le personnel (IDP), Direction de la recherche institutionnelle, Université du Québec.

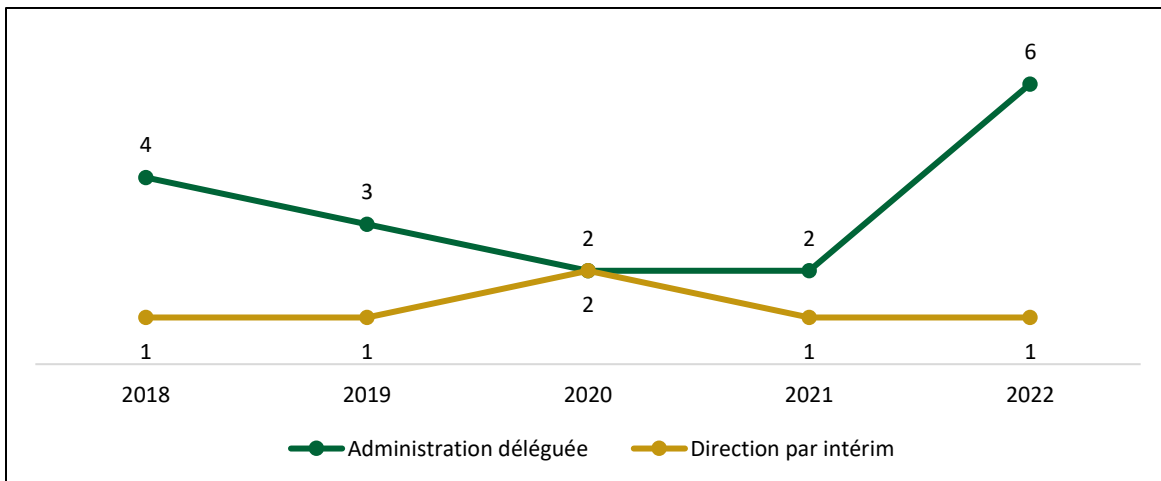
Note : Le taux d'absentéisme est calculé selon la proportion d'heures d'absences sur le total des heures régulières travaillées. Les absences retenues aux fins du calcul sont : congé maladie, congé sans solde, congé personnel, congé pour responsabilités familiales, CSST et SAAQ.

Les vacances, reprises de temps, congés sociaux, libérations syndicales, mesures disciplinaires, grèves, congés parentaux et congés sabbatiques ne sont pas considérés dans les heures d'absences.

Les cadres, le personnel enseignant et les étudiants ont été exclus de la présente analyse, leurs absences étant gérées différemment de celles des autres groupes au système.

La stabilité dans certains départements est également compromise à cause de postes de direction non comblés. En 2022, c'est 22 % des postes de direction départementale qui sont des administrations déléguées.

Graphique 43 - Nombre de directions par intérim et d'administrations déléguées, Département



Source : Tableau des nominations, Document interne, Décanat de la gestion académique des affaires professorales

Il était important d'étudier quelques statistiques en lien avec les ressources humaines afin de documenter certains enjeux nommés par la communauté universitaire. Autant dans le sondage à la communauté que dans les *focus groups*, le manque de ressources humaines, le roulement du personnel et les postes de direction académique vacants semblaient nuire à une saine gestion académique.

Nous avons pu remarquer que le nombre de ressources dans les départements (personnel enseignant et non enseignant) avait peu fluctué dans les départements, et que l'influence sur le ratio d'encadrement est mineure.

Au sein de toute l'université, ce sont les groupes d'emploi professionnel et cadre qui ont connu la plus forte variation avec, encore une fois, une faible incidence sur le ratio d'encadrement.

Finalement, le manque de stabilité du personnel contribue aux enjeux d'agilité de notre université. Le taux de roulement a doublé entre 2018 et 2021 alors que l'UQTR a un taux d'absentéisme supérieur à la moyenne du réseau UQ (en 2021-2022 : UQTR = 9,21 %; Réseau UQ = 8,4 %). Pour ce qui est des administrations déléguées et des directions intérimaires départementales, ce taux était à 18,5 % en 2018 et a augmenté à 25,9 % en 2022.



## Analyse des enjeux



## Les forces

Avant de s'attaquer aux enjeux soulevés par la communauté universitaire au cours des différentes collectes d'informations et de données, il est important de s'attarder aux forces qui permettent à notre système actuel de remplir sa mission. Les forces les plus représentées lors des échanges sont la dimension humaine, la qualité du personnel, l'ouverture et la flexibilité et la collaboration. Plusieurs nommaient le milieu de vie du campus de Trois-Rivières comme étant stimulant alors que l'accompagnement et le soutien offerts autant aux employés qu'aux étudiants ont été appréciés.

### La dimension humaine

« Volonté de s'entraider fortement ressentie des employés »

« Accès faciles à nos doyens, à la registraire, plusieurs professionnels et commis. En général, accessibilité aux services »

« Facile de communiquer avec les professeurs »

### La qualité du personnel

« Objectif ultime: prendre soin des étudiants, offrir un service malgré les lacunes »

« Volonté du personnel de bien faire les choses »

« Volonté des équipes malgré les défis »

### L'ouverture et la flexibilité

« Opportunités de développer et soumettre des projets »

« Ouverture avec la diversité d'opinions et des personnes »

« Il y a une souplesse qui existe à l'UQTR que l'on ne retrouve pas ailleurs »

### La collaboration

« Travail d'équipe dans le service, volonté d'améliorer le processus »

« Culture d'amélioration continue. Projets pilotes d'amélioration, avec implication des parties prenantes de tous niveaux »

« Collaboration et philosophie d'entraide dans certains départements »

Pour réaliser ce rapport de diagnostic, l'analyse se base sur la collecte de données et d'informations réalisée au cours de la dernière année. Articulée en quatre phases qui permettaient d'identifier, de valider et de documenter des enjeux, cette collecte a permis de mettre en lumière des défis vécus par notre Université.

Les enjeux suivants ont été nommés par la communauté universitaire :

- Manque de cohérence entre les grandes sphères académiques et administratives;
- La communication déficiente et les mécanismes de coordination qui mettent la lumière sur des problèmes de quantité et de circulation de l'information;
- Les enjeux d'agilité sont surtout expliqués par une absence de transversalité affectant les communications, la collaboration et l'intersectorialité. Ce manque d'agilité est également vécu par la lourdeur des processus, la désuétude des outils et le manque de ressources humaines;
- Le manque de subsidiarité est un problème majeur dans nos structures de gestion académique. Cette absence de subsidiarité crée des goulots d'étranglement aux niveaux stratégique et tactique de gestion tout en allongeant indûment la chaîne d'approbation;
- La méconnaissance ou l'absence de définitions des rôles et des responsabilités des acteurs impliqués en gestion académique est également à la source de multiples problèmes nuisant à l'efficacité de toutes les équipes. Ce problème a des effets dans de multiples sphères de la gestion académique dont les communications, les mécanismes de coordination, la délégation des pouvoirs, l'imputabilité et la subsidiarité et cause une lourdeur administrative et accentue la dichotomie entre l'administratif et l'académique.

## Enjeu de cohérence

L'enjeu de cohérence met en évidence une faille entre des éléments fondamentaux de notre mission. En effet, nous constatons que l'arrimage entre l'enseignement et la recherche n'est pas optimal. Le principal point soulevé lors des discussions était en lien avec les embauches professorales selon le critère de l'enseignement plutôt que celui de la recherche.

Aussi, les participants ont soulevé une dichotomie entre le secteur académique et le secteur administratif de notre université. Plusieurs sont d'avis que les décisions de l'administration ne sont pas toujours prises en considérant le bien des étudiants, alors que d'autres dénoncent une incompréhension de leur réalité par l'autre partie.

Finalement, sur un plan plus large, plusieurs ont soulevé une absence de vision et de planification stratégiques qui influence fortement la réalisation de la mission et qui participe au fossé entre l'académique et l'administratif.

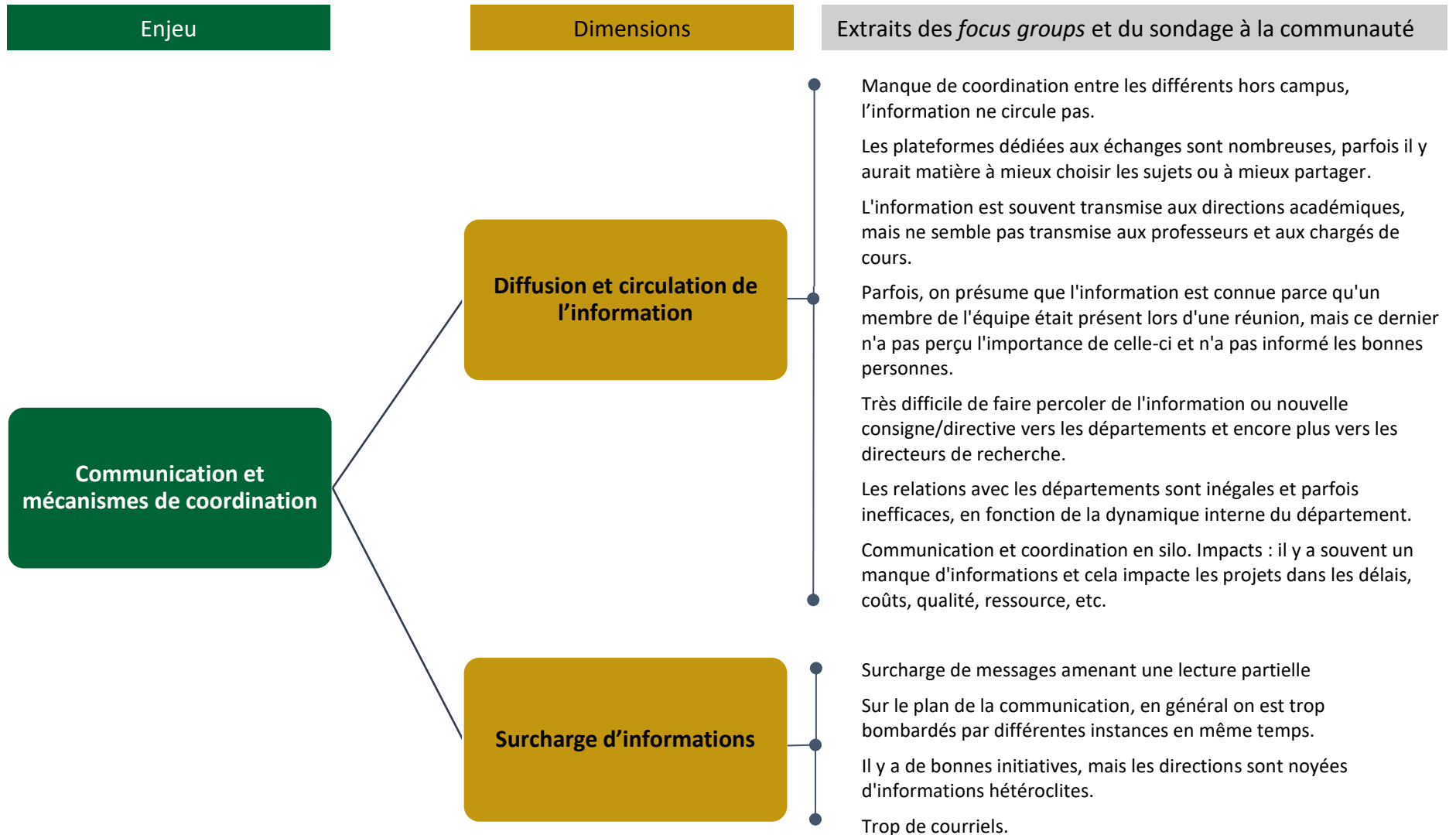


## Enjeu de communication et de coordination

À la lecture du sondage à la communauté, il est évident qu'un problème de communication persiste entre les équipes des différents services et départements.

En effet, il semble que plus 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 et la circulation de l'information ainsi que par le nombre trop important de communications provenant de diverses sources.

Les difficultés de communication et de coordination sont également entremêlées avec d'autres enjeux, notamment dans le manque d'agilité et l'absence de définitions ou la méconnaissance des rôles et des responsabilités.



## Enjeu d'agilité

Toute organisation souhaite être agile afin de pouvoir se moduler facilement aux nouvelles réalités et pour saisir les opportunités les plus intéressantes. Par contre, il est très difficile d'être agile quand nous pilotons une grosse institution, ce qu'est l'UQTR.

Les problèmes d'agilité de l'UQTR seraient, entre autres, observables dans l'absence de transversalité à tous les niveaux de l'organisation. En effet, le travail en silo alourdit la tâche de plusieurs employés 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.

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 également mentionnés comme entraînant une lourdeur administrative qui nuit à la saine gestion académique de l'UQTR.

Enjeu

Dimensions

Extraits des *focus groups* et du sondage à la communauté

Absence de transversalité

Collaboration

• Collaboration, éliminer les silos, mais surtout AGIR

• Manque de consultation

• Mobilisation des ressources relève de l'initiative personnelle ou du réseau de contacts développé en cours de route.

• Besoin d'impliquer les départements dans les développements régionaux

Communication

• Les silos entre les réalités du milieu académique et administratif posent parfois des problèmes de communication.

• On fonctionne encore trop en silo. Le nombre d'intermédiaires modifie aussi la communication.

• Communication et coordination en silo. Impacts : il y a souvent un manque d'informations et cela impacte les projets dans les délais, coûts, qualité, ressource, etc.

Intersectorialité

• Les structures nuisent à la collaboration interdépartementale

• L'enjeu de la formation actuellement cloisonnée en programmes/cours/stages qui ne sont pas flexibles sur le plan pédagogique.

• Une université qui fait la promotion de doctorats interdisciplinaires met en place d'autres formes de mécanismes qui permettent tout ça.

• Il faut mettre en place des mécanismes qui viennent soutenir l'encouragement de l'interdisciplinaire et l'intersectoriel



Enjeu

Dimensions

Extraits des *focus groups* et du sondage à la communauté

Agilité  
Lourdeur administrative nourrie  
par ...

Processus

- Nous passons beaucoup trop de temps dans des tâches répétitives et énergivores, ce qui laisse peu de temps au développement.
- Lourdeur et désuétude freinent de belles initiatives avec des processus excessifs.
- Les démarches sont plus lourdes en termes de procédures (entre département et instances), ce qui a un effet démobilisant et de perte d'autonomie.
- Souvent laborieux et perception que tout n'est pas réellement lu (ou considéré) en fin de compte.

Outils

- Substitution interne vs externe dans les RAC (ex. TELUQ une demande dans un système – UQTR beaucoup d'interventions humaines).
- Les outils sont plutôt opaques, il faut savoir quels accès demander. Il y a peu d'alertes dans les systèmes pour être tenu au courant de certains changements.
- Automatiser ou informatiser certains processus (surtout ceux qui concernent plusieurs services ou départements).
- Formation sur le dossier étudiant pour les directions de programme.

Manque de ressources humaines

- Les directions des programmes devraient avoir plus de ressources, notamment humaines, pour être plus efficaces et agiles, et davantage axées sur la réussite étudiante et la finalité des études.
- Pas les ressources pour être présent dans autant de centres universitaires (manque de personnel administratif).
- Ce sont les personnes qui travaillent à l'université qui répondent adéquatement aux besoins et aux questions des étudiants, ce n'est pas le modèle de gestion.
- Malheureusement, les départements sont les parents pauvres de l'université en termes de personnel de soutien.

## Enjeu de subsidiarité

La prise de décision comprend plusieurs concepts agissant comme des vases communicants. Par exemple, un leader enclin à la microgestion aura tendance à pratiquer une subsidiarité ascendante affectant, du coup, le respect des niveaux de décision (stratégique, tactique et opérationnel). Cette centralisation vers les niveaux de gestion tactique et stratégique favorise la création de goulots d'étranglement et l'allongement des chaînes d'approbation nuisant à l'agilité de l'institution.

Lors de notre cueillette d'informations, nous avons constaté un enjeu de subsidiarité qui entraîne des effets sur l'agilité de l'UQTR en créant, entre autres, des goulots d'étranglement dans les niveaux stratégique et tactique de gestion et par un allongement des chaînes d'approbation. Cet enjeu pourrait être causé par le style de leadership ou par une confusion sur les rôles de chaque niveau de prise de décision.

**Subsidiarité**  
**Vécu et réflexions des participants**

Décision prise en AD détruite par la haute direction (ex. contingentement).

L'administratif ne comprend pas toujours les enjeux en lien avec les cliniques.

Besoin de gestion du premier niveau et des gens imputables dans les départements.

Ceux ayant le dernier mot sont souvent complètement en dehors de la problématique et agissent comme intermédiaire supérieur inutilement!

Les directions de programme sont souvent surchargées, mais ils n'ont pas les outils /pouvoirs de prise de décision (niveau terrain).

Le personnel académique étant plus près des étudiants et des enjeux du domaine de formation voit ses décisions et ses actions affectées par du personnel administratif loin du terrain et des enjeux professionnels.

Certaines problématiques sur le plan du cheminement des étudiants devraient revenir à la direction de programme et non au décanat des études et inversement (ex. abandon et remboursement).

Il faut une importante dévolution de pouvoirs vers les départements et les directions de programmes; autrement, les cadres vont continuer à s'épuiser dans des tâches de microgestion.

Certaines décisions devraient être prises à l'intérieur des départements sans intervention du Décanat

Encore trop de décisions doivent passer par les vice-recteurs pour être reconnues.

Manque de responsables près de l'action, professionnels en situation de gestion, cadre de coordination = pleine responsabilité et imputabilité = personne en position de prendre des décisions dans les départements.

Décentralisation de la gestion des Rh et des RF – Avoir des gens dans la structure capable de prendre des décisions.

Enjeu

Dimensions

Extraits des *focus groups* et du sondage à la communauté

Subsidiarité  
Causes probables nommées

Style de leadership

Niveau de prise de décision

- Il y a une certaine tendance à la microgestion
- La tendance à la microgestion mène des conflits à des niveaux de gestion beaucoup trop élevés.
- Les professeurs ayant des tâches administratives ne sont aucunement formés pour gérer des problématiques de GRH. Ces cas sont donc relayés au service des ressources humaines qui ne comprend pas assez les réalités du terrain pour y répondre adéquatement.
- Culture de manque de courage de gestion : le manque de délégation de pouvoir a des conséquences = manque d'imputabilité, augmentation des délais pour décisions, retard dans les projets
- On est démuni quand les avis divergent, car personne ne veut ou ne peut prendre une décision pour trancher
- On demande des avis à des personnes qui n'ont pas les compétences pour prendre de bonnes décisions.
- Les départements sont au centre de la mission universitaire.
- Les services sont des services avant d'être des patrons. Pour l'instant, les départements doivent se plier aux demandes des services. C'est absurde.
- Importance de remettre la mission de recherche et d'enseignement au cœur de la structure et pas que les académiques doivent rendre des comptes à l'administratif, mais que l'administratif soit un soutien à l'académique
- Embauche de professeur ou création de programmes – disparité entre plans de développement du département et celui de l'administration

Enjeu

Dimensions

Extraits des *focus groups* et du sondage à la communauté

Subsidiarité  
Conséquences

Goulot d'étranglement

Plusieurs moyens (\$\$\$) sont centralisés, alors besoin de remonter le problème... peut expliquer le manque d'imputabilité

Du côté académique, les gestionnaires ont tendance à faire rapidement monter leurs enjeux du côté administratif et beaucoup d'entre eux arrivent rapidement sur le bureau du recteur.

Trop de dossiers montent au CRU. Il devrait y avoir plus d'imputabilité du côté des gestionnaires administratifs.

Beaucoup d'attente pour une prise de décision, car tout doit remonter.

Doyen des études débordé – trop de programmes dans différents domaines à stimuler

DGAAP débordé – responsabilité de 450 profs et 27 départements

Allongement de la chaîne  
d'approbation

Beaucoup d'approbations qui sont requises me semblent là pour nourrir la bureaucratie et la hiérarchie plutôt que pour le soutien réel à nos tâches.

Il y a beaucoup de papier à compléter pour arriver finalement à une réponse officielle. Nous devons parfois passer par 4 AD, 1 CPPC, une régie pour finalement avoir un retour. Il y a une énorme lourdeur administrative

La structure actuelle demande beaucoup d'aller-retour vers la prise de décision, ce qui ralentit énormément le processus notamment lorsqu'il s'agit de conflit.

Nécessité d'avis départementaux pour des éléments futiles (ex. Pour autoriser un remboursement de 207\$ pour un prof)

## Enjeu d'absence de définitions ou de méconnaissance des rôles et des responsabilités

Les rôles et les responsabilités des acteurs impliqués dans la gestion académique sont mal définis. Ce flou entraîne plusieurs enjeux, et ce à différents niveaux. L'absence de définition ou la méconnaissance des rôles et des responsabilités se répercute dans plusieurs sphères de la gestion académique: nommons, entre autres, la communication et les mécanismes de coordination, le processus de prise de décision, l'agilité et la cohérence.

**Absence ou méconnaissance des définitions  
des rôles et responsabilités**

- Beaucoup se lancent la balle et au final, nos étudiants ne reçoivent pas le service.  
Chez nous, la direction et la direction adjointe se partagent les responsabilités. Ça pourrait être un peu plus clair.
- Plusieurs gestionnaires académiques ne connaissent pas leur rôle en entier
- Très difficile de savoir à qui s'adresser souvent
- Les frontières des mandats, des rôles et responsabilités sont souvent floues entre l'administratif et l'académique.
- Rôles et responsabilités des directions de programmes pas clairs (Certains s'attribuent tous les droits, d'autres aucun)
- Revoir les définitions de tâches – Variabilité des tâches rend l'appropriation du rôle difficile
- Il y a un manque d'informations sur qui fait quoi auprès des étudiants – Même chose sur les règlements, l'inscription ...
- La différence entre responsable de programme et direction de programme ???
- Des rôles mal définis ou variables selon le HC
- Les chercheurs ne savent pas ce qu'est une tâche de recherche universitaire
- Les rôles ne sont pas clarifiés dès le départ avec les fonctions exercées (créer des frustrations et des malaises entre les employés)
- Rôle du gestionnaire : leader d'équipe ou super professionnel ?

## Enjeu

## Dimensions

## Extraits des *focus groups* et du sondage à la communauté

**Absence ou méconnaissance  
des définitions des rôles et  
responsabilités**

### Communication

- Parler à différentes personnes pour avoir une réponse (et souvent réponses différentes)
- Où trouver les formulaires ? Qui contacter ? pour ex. nouvelle procédure
- En cas de problème, je n'ai pas une personne-ressource à qui me rapporter. J'aimerais savoir qui peut m'aider et pour quelles raisons dans un document par exemple.
- Très difficile de contacter quelqu'un dans les services administratifs. On ne sait plus qui fait quoi et impossible de les rejoindre rapidement.
- Savoir à qui parler et quand ?

### Mécanismes de coordination

- Organisation d'évènements sur le campus avec des partenaires – Qui informer ? Qui mettre dans la boucle ?
- Qui s'occupe de quoi dans le dossier universitaire
- La distribution des tâches entre les services. Il arrive encore souvent malheureusement que des services différents s'attaquent aux mêmes problématiques en perdant la vision d'ensemble, ce qui nous fait parfois laisser de côté d'autres problématiques prioritaires par manque de ressources.
- Qui fait quoi ? (Processus partagés avec plusieurs services)



Enjeu

Dimensions

Extraits des *focus groups* et du sondage à la communauté

Absence ou méconnaissance  
des définitions des rôles et  
responsabilités

Autorité-pouvoir-hiérarchie

- Rôle de directeur clinique : difficulté d'établir un rôle ou une hiérarchie par rapport à l'accompagnement de l'enseignement de plusieurs chargés de cours (souvent sporadiques)
- Les directeurs de département n'ont pas de pouvoir réel (simple pouvoir de persuasion)
- J'ignore toujours qui est mon supérieur

Imputabilité

- Pour les hors campus, les directions de programmes doivent gérer des problèmes sous la responsabilité et l'autorité de la formation continue ce qui pose des problèmes supplémentaires
- Toujours difficile de savoir qui est réellement imputable dans un département, qui est le supérieur d'un professeur, qui a autorité en cas de problème
- Certaines directions académiques ne se considèrent pas imputables. Pour elles, certaines responsabilités de gestion ne leur appartiennent pas et appartiennent aux directions administratives.
- Le niveau d'imputabilité devrait également être clarifié pour chaque rôle.

Subsidiarité

- Il n'est pas toujours clair de savoir ce qui peut être décidé à notre niveau et ce qui relève des doyens, ou encore des VR. On semble se référer rapidement à ces derniers
- Absence de définition des rôles et responsabilités des acteurs décisionnels, les bonnes choses au bon niveau, admin vs académique
- Mieux définir le cadre décisionnel en lien avec la subsidiarité. Permettre plus de délégation de "pouvoir". Décentraliser la prise de certaines décisions.
- Redéfinir les rôles et les responsabilités des différents acteurs et des instances et les niveaux de prise de décision – ex. dir. Département vs dir. Programme

Enjeu

Dimensions

Extraits des *focus groups* et du sondage à la communauté

Absence ou méconnaissance  
des définitions des rôles et  
responsabilités

Dichotomie  
académique/administratif

- La formation continue (administratif) veut s'approprier la gestion des projets majeurs sans tenir compte des besoins de l'académique.
- Grande différence entre les écoles et les départements d'un côté et les services de l'autre pour la prise de décision
- Reconnaissance de la direction des cycles supérieurs ne prend pas en compte la complexité de la tâche, donc démobilité de l'équipe
- Les directions de programmes prennent des décisions sur des cours pour les étudiants internationaux (cours préparatoire, annulation de cours) sans connaître les impacts financiers et en immigration

Lourdeur administrative

- Il arrive quand même fréquemment que l'on doive frapper à plusieurs portes pour trouver qui est responsable de quoi. De plus, dépendamment des secteurs, les façons de faire sont parfois différentes (par exemple: ça peut dépendre des individus plutôt que du modèle de gestion).
- Le lieu des décisions (répétitif) – Ex. approbation des plans de cours : direction comité de programme, direction du département et décanat
- Les processus devraient être revus et simplifiés, il y a souvent un dédoublement d'information ou les renseignements ne sont pas centralisés d'un service à l'autre lorsqu'un processus concernant plusieurs services.

## Les campus régionaux et les centres universitaires

Les campus régionaux et les centres universitaires se sont posés comme un enjeu de gestion plus large. En effet, le mandat du Chantier a débordé la seule gestion académique pour s'intéresser également à la gestion administrative.

Lors du sondage à la communauté ainsi que pendant les *focus groups*, ce thème s'est invité à plusieurs reprises et il devient important en considérant la volonté de l'UQTR de s'enraciner plus profondément dans nos régions d'activité.

Parmi les commentaires des participants, nous notons des enjeux dans les dimensions suivantes:

- Absence de vision et de planification stratégiques (Quelle est la vision pour les campus régionaux ?);
- Modèle de gestion et prise de décision (Rôle du Service de la formation continue et de la formation hors campus);
- Communication et mécanismes de coordination (mécanismes méconnus, l'information ne circule pas);
- Besoin de ressources humaines;
- Milieu de vie et d'études restreint (Pas d'appartenance, pas de services, etc.).

## Enjeu

## Dimensions

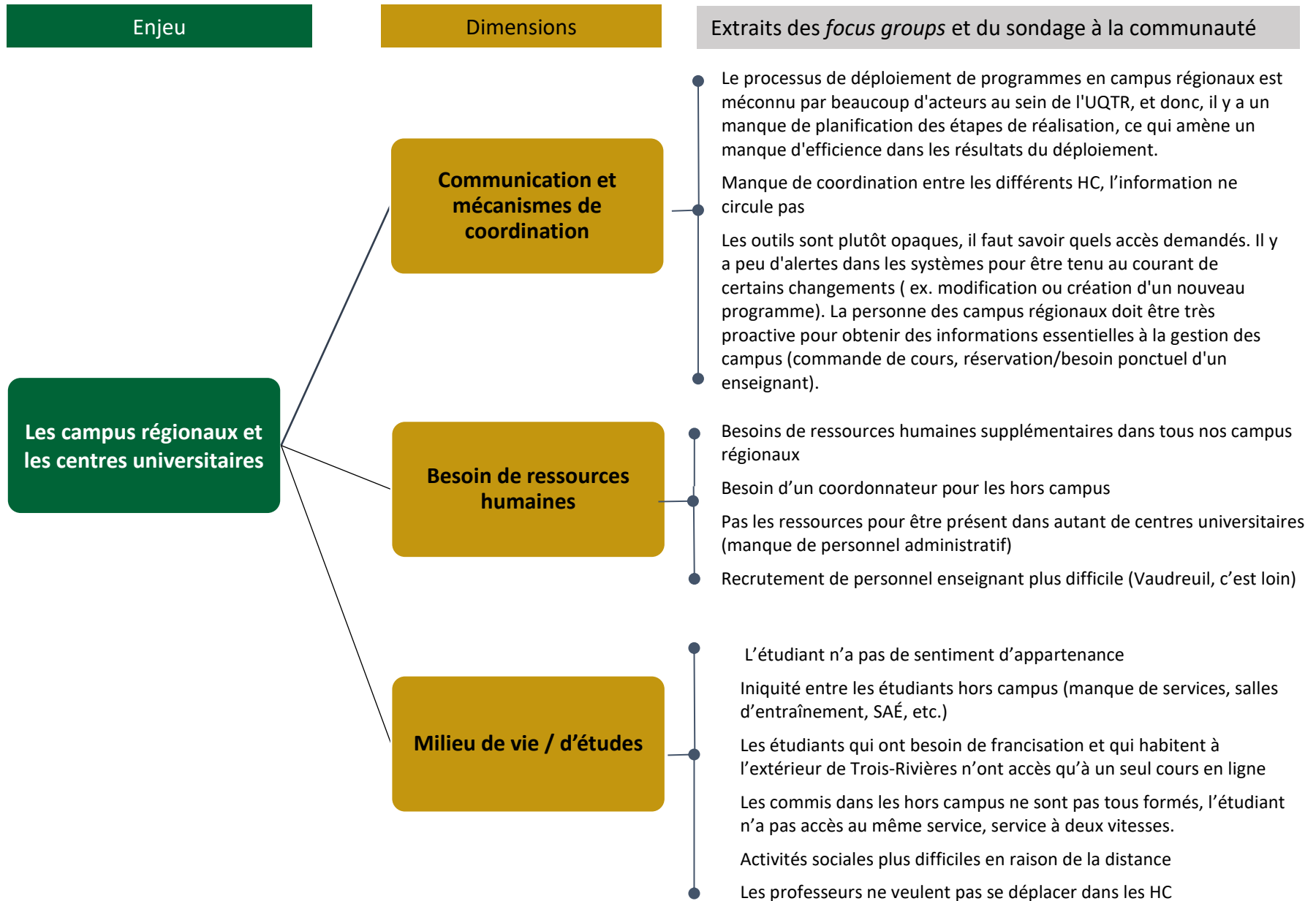
## Extraits des *focus groups* et du sondage à la communauté

**Les campus régionaux et les centres universitaires**

**Absence de vision et de planification stratégiques**

**Modèle de gestion / Prise de décision**

- L'absence de vision à long terme a généré une multitude de conséquences négatives impactant directement les étudiant.e.s en campus. Dans la même lignée de réflexion, l'absence des services de l'UQTR dans les campus régionaux entre également dans ce manque de vision à long terme et pourrait générer autant de conséquences négatives à court, moyen et long terme.
- Pas de vision globale dans le développement des centres universitaires; Incohérence
- En incohérence avec l'optimisation de la commande de cours (ex. 1 cours dans plusieurs centres)
- Quelles sont la vision et la stratégie pour les H-C ? On ne le sait pas ?
- La place de la formation continue dans la gestion des sites hors campus, ou devrais-je dire des différents campus. Est-ce le bon service pour assurer une bonne implantation des différents programmes sur les multiples campus?
- La coordination des programmes et activités dans les campus régionaux est aussi un élément important à revoir. Le mode de décision et la planification des activités dans chacun des campus ne sont pas clairs.
- Pour les hors campus, les directions de programmes doivent gérer des problèmes sous la responsabilité et l'autorité de la formation continue.



## Constats

L'UQTR est devenue une université de taille moyenne, mais ses façons de faire en lien avec la gestion académique ont évolué à un rythme différent. Ce décalage s'exacerbe avec les années et avec les développements qui prennent de l'envergure plus que notre université grandit.

En ce qui concerne les ressources humaines de l'UQTR, le personnel enseignant et non enseignant dans les départements a peu fluctué malgré la hausse des étudiants. Par contre, cet écart ne s'actualise pas dans le ratio d'encadrement des étudiants dans les départements. Pour tout le personnel de l'UQTR, les emplois professionnels et de gestion ont augmenté significativement, mais sans grand effet sur le ratio d'encadrement. Finalement, nous constatons que la stabilité des ressources humaines se dégrade depuis cinq ans avec un taux de roulement qui a doublé, une augmentation significative du nombre d'administrations déléguées et de directions intérimaires dans les départements et d'un taux d'absentéisme supérieur à la moyenne du réseau UQ.

Les enjeux identifiés, validés et documentés au cours de nos phases de définition de la problématique et du diagnostic, ont permis de distinguer différentes dimensions selon les enjeux.

### La structure de gestion académique aplatie

La structure de gestion actuelle que certains qualifient d'aplatie, c'est-à-dire qu'il existe une proximité entre les décanats, les vice-rectorats et le rectorat avec les unités académiques est perçue comme une force puisqu'elle représente une facette de la dimension humaine de notre université. Cette valeur est très importante pour notre communauté et elle se traduit, entre autres, par une accessibilité accrue aux cadres et aux cadres supérieurs impliqués dans la gestion académique. L'absence de niveau intermédiaire de gestion dans notre structure entraîne des conséquences, et ce, dans plusieurs sphères.

En effet, cette structure aplatie fait en sorte qu'il y a peu d'acteurs académiques qui détiennent la légitimité et les pouvoirs pour prendre plusieurs décisions (trois doyens et deux vice-recteurs). Cette situation favorise la subsidiarité ascendante, c'est-à-dire une centralisation des processus et des prises de décisions favorisant la formation de goulots d'étranglement et un allongement des délais de réponse aux différentes situations. Cette lourdeur induite par notre modèle de gestion nuit à l'agilité de l'institution en plus de participer à la dichotomie entre les secteurs académique et administratif. Le fait que des décideurs qui ne sont pas sur le terrain et que des décisions prises par le département sont changées par l'administration sont des exemples de conséquences de notre structure de gestion académique actuelle.

## L'absence de définitions ou la méconnaissance des rôles et des responsabilités

Un enjeu qui transcende toutes les phases du chantier est celui des rôles et responsabilités des acteurs impliqués en gestion académique qui sont mal définis ou méconnus des autres.

Ce problème peut sembler banal, mais il a des répercussions dans presque tous les enjeux identifiés.

- **Communication et mécanismes de coordination**
  - *Très difficile de contacter quelqu'un dans les services administratifs. On ne sait plus qui fait quoi et impossible de les rejoindre rapidement.*
- **Délégation des pouvoirs**
  - *Les directeurs de département n'ont pas de pouvoir réel (simple pouvoir de persuasion)*
- **Imputabilité**
  - *Toujours difficile de savoir qui est réellement imputable dans un département, qui est le supérieur d'un professeur, qui a autorité en cas de problème*
- **Subsidiarité**
  - *Il n'est pas toujours clair de savoir ce qui peut être décidé à notre niveau et ce qui relève des doyens*

Les rôles et les responsabilités méconnus ou mal définis participent non seulement aux problèmes, mais ils contribuent aussi aux incohérences entre l'administratif et l'académique et ils créent de la lourdeur administrative.

## L'agilité de l'UQTR

L'UQTR n'est pas une institution, comme toute grande institution, agile. En effet, il est difficile de changer de cap rapidement et de se moduler aux nouvelles réalités universitaires. Ce manque d'agilité relève, selon les consultations menées, d'une absence de transversalité et d'une lourdeur administrative qui peuvent être reliées à notre modèle de gestion académique et à nos façons de faire.

L'absence de transversalité a des impacts sur la collaboration, les communications ainsi que sur le développement de l'intersectorialité. Bien que les frontières soient moins franches entre les vice-rectorats, entre les disciplines, entre les départements, ils sembleraient que les bonnes personnes ne sont pas toujours consultées et que la communication en silo nuit à plusieurs projets puisque l'information ne se rend pas. Notre modèle de gestion académique cloisonné ne favoriserait pas les développements de formations et de recherches interdisciplinaires et intersectorielles.

La lourdeur administrative a souvent été nommée et illustrée par des processus longs et peu pertinents, par des outils de gestion et de communication désuets et inappropriés et par un manque de ressources humaines. Tous ces éléments sont identifiés comme des raisons de la surcharge de travail de plusieurs acteurs académiques.

## Les grandes solitudes

Depuis le début de ce chantier, un enjeu de cohérence entre les grandes sphères d'activité de l'UQTR est énoncé.

La première faille est entre l'académique et l'administratif de notre université. Même si cette situation peut s'expliquer par la dimension plurielle de l'université qui regroupe différentes conceptions essentielles à la réalisation de la mission universitaire, il n'en demeure pas moins que cette situation peut causer des frictions.

- L'absence de vision et de planification stratégiques est décriée par plusieurs membres académiques et quelques membres administratifs de notre communauté universitaire. Dans le cas des campus régionaux et des centres universitaires, certains cherchent toujours la vision ou l'angle de la haute administration pour leur développement. D'autres croient que les exercices de planification stratégique finissent trop souvent en catalogue de ce que l'on fait plutôt qu'en véritables orientations. De plus, ces planifications ne semblent pas ruisseler dans l'organisation, ce qui nuit à l'avancement de certaines priorités institutionnelles.
- La dichotomie entre l'académique et l'administratif est vécue par le contraste perçu entre la mission et les objectifs qui semblent diverger entre les deux secteurs.

Le deuxième manque de cohérence réside entre l'enseignement et la recherche. Cet enjeu s'est principalement exprimé en lien avec le processus d'embauche des professeurs-chercheurs. Plusieurs dénoncent que la justification des embauches repose principalement sur des critères liés à l'enseignement au détriment des besoins des unités de recherche. La complémentarité des expertises recherchée pour l'enseignement nuirait au développement de créneaux d'excellence qui nécessite une concentration des spécialisations.



## Les campus régionaux et les centres universitaires

Le cas des campus régionaux et des centres universitaires est particulier dans ce chantier puisqu'un mandat plus large y est attribué. Nous avons ouvert les discussions autant sur la gestion administrative qu'académique lors des consultations.

Depuis quelques années, l'UQTR approfondit son enracinement dans différentes régions en y fondant des campus régionaux et en occupant ses propres locaux pour les centres universitaires. Par contre, le modèle de gestion des campus régionaux et des centres universitaires n'a pas évolué et certains développements semblent aller à l'encontre des visées de certains membres de la communauté universitaire.

En bref, des enjeux liés à la vision stratégique et au modèle de gestion administrative qui placent les campus régionaux et les centres universitaires sous l'égide du Service de la formation continue et de la formation hors campus semblent préoccuper plusieurs participants aux consultations. Aussi, nous remarquons que les communications et la coordination avec le campus principal sont déficientes et que les campus souffrent d'un manque de ressources humaines pour répondre aux besoins des étudiants. De plus, le milieu de vie et d'études ne correspond pas aux attentes des employés et des étudiants qui fréquentent un campus universitaire.



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