

RAPPORT DU COMITÉ PARITAIRE SUR LE SOUTIEN ADMINISTRATIF DES PROFESSEURES ET PROFESSEURS DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

FÉVRIER 2024

AMÉLIE PETITCLERC

Faculté des sciences sociales
École de psychologie

ANNE DIONNE

Faculté de pharmacie

DANIEL C. CÔTÉ

Faculté des sciences et de génie
Département de physique,
génie physique et optique

PIERRE-SÉBASTIEN FOURNIER

Faculté des sciences
de l'administration
Département de management

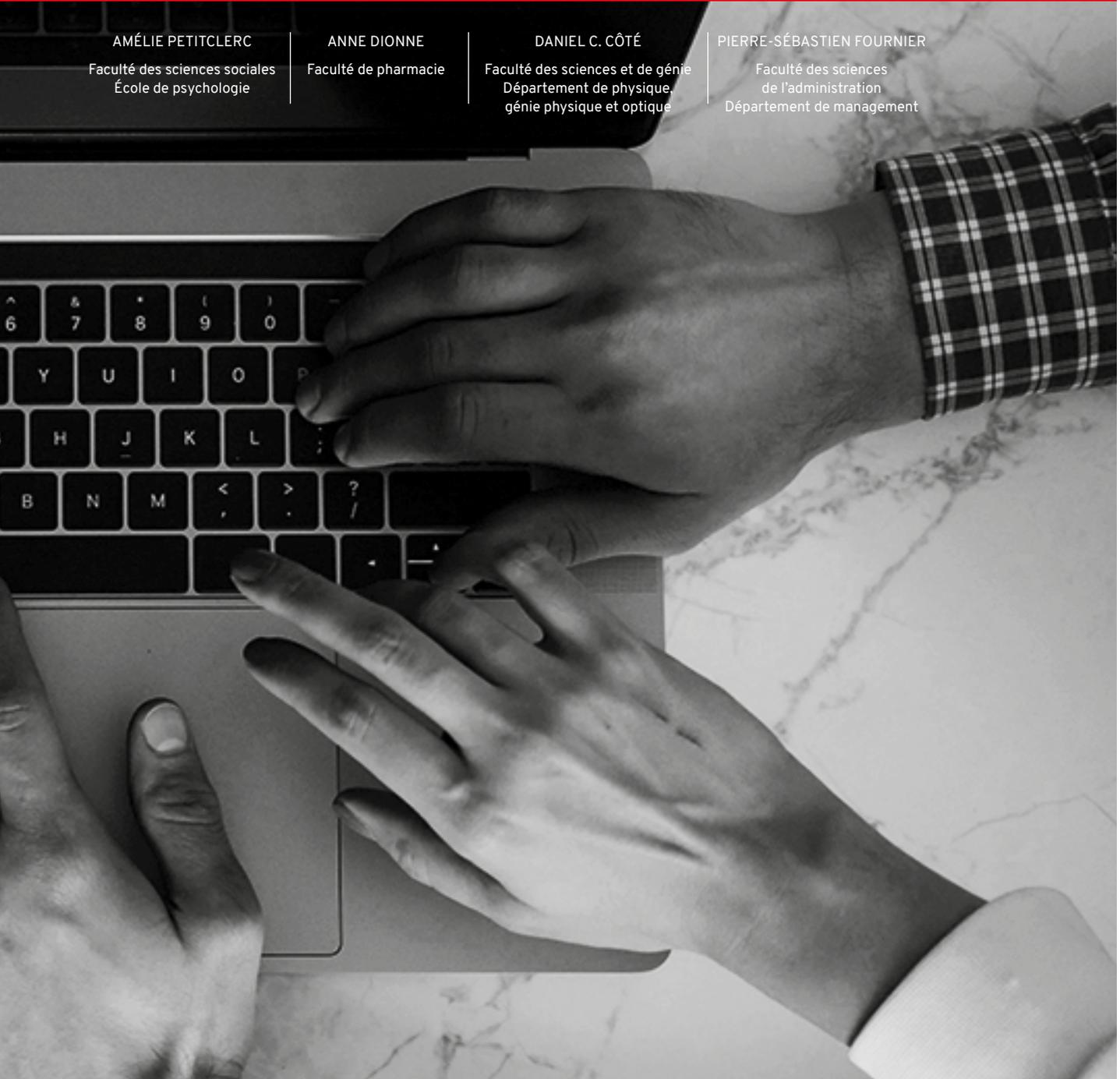




Photo: Kampus Production, Pexels

TABLE DES MATIÈRES

PARTIE 1

04 | MANDAT DU COMITÉ PARITAIRE

PARTIE 2

05 | DÉMARCHE

PARTIE 3

07 | PRINCIPAUX ENJEUX LIÉS AU TRAVAIL ADMINISTRATIF

Grande variabilité des ressources et du soutien d'une unité ou d'un centre de recherche à l'autre	7
Besoins en matière de soutien administratif.....	8
Besoins généraux	8
Besoins spécifiques en enseignement.....	8
Besoins spécifiques en recherche	9
Besoins spécifiques en participation.....	11
Complexité des systèmes.....	11

PARTIE 4

13 | RECOMMANDATIONS

Transférer des responsabilités au personnel administratif de façon à minimiser l'implication des professeures et professeurs	13
Développer des outils ou améliorer les outils existants afin de faciliter le travail des professeures et professeurs	14
Faciliter les communications organisationnelles.....	15
Stabiliser les ressources humaines	15
Clarifier, simplifier et assouplir les règles et procédures	15

CONCLUSION.....	17
-----------------	----

MANDAT DU COMITÉ PARITAIRE

Dans le cadre des négociations pour le renouvellement de la convention collective 2023-2027 entre l'Université Laval et le Syndicat des professeures et professeurs de l'Université Laval (SPUL), une lettre d'entente a été conclue afin de répondre aux enjeux soulevés sur le soutien administratif professoral prévu à la clause 3.5.01 de cette convention collective.

3.5.01 L'Employeur assure à l'intérieur des unités ou autrement un personnel de soutien administratif suffisant afin de permettre aux professeures et professeurs de consacrer leur temps de travail aux fonctions professorales.

Normalement, l'Employeur veille à assurer le soutien administratif pour des tâches courantes visant le support aux fonctions professorales par exemple la remise des travaux et la consultation des examens corrigés, la préparation des contrats et des rapports de dépenses, la numérisation de textes pour les cours ou la réservation de locaux.

En ce sens, les parties conviennent de créer un comité paritaire en vertu de la lettre d'entente sur le Comité paritaire - soutien administratif.

Selon cette lettre d'entente, le mandat du comité paritaire sur le soutien administratif est de formuler des recommandations relativement au soutien administratif. Pour ce faire, les membres du comité :

- a) Identifient et discutent des problèmes ou enjeux liés au travail administratif;
- b) Identifient et discutent des solutions appropriées;
- c) Formulent des recommandations.

Les membres du comité transmettent aux parties un rapport faisant état de leurs recommandations au plus tard le 15 décembre 2023.

Pour la réalisation de ce mandat, les parties ont convenu de créer un comité paritaire composé de quatre professeures et professeurs de l'Université, deux personnes représentant chacune des parties. Les membres du comité sont :

- Amélie Petitclerc, École de psychologie, Faculté des sciences sociales;
- Anne Dionne, Faculté de pharmacie;
- Daniel C. Côté, Département de physique, génie physique et optique, Faculté des sciences et de génie;
- Pierre-Sébastien Fournier, Département de management, Faculté des sciences de l'administration.

Le comité s'est également adjoint les personnes étudiantes suivantes afin de le soutenir dans l'avancement de ses travaux :

- Romy-Naïma Tousignant, étudiante à la maîtrise à l'Université Laval;
- Mamadou Kande, étudiant au doctorat à l'Université Laval.

DÉMARCHE

Le comité a tenu 20 rencontres de travail entre le 6 juillet 2023 (début des travaux) et le 1^{er} février 2024. Initialement prévue pour le 15 décembre 2023, après entente entre les parties, la remise du rapport a été reportée afin d'accorder au comité un délai supplémentaire pour terminer ses travaux.

Une consultation électronique de l'ensemble des professeures et professeurs de l'Université a été menée pour sonder leur opinion sur les éléments positifs et les défis rencontrés en termes de soutien administratif dans les trois fonctions professorales (enseignement, recherche et participation). Un premier questionnaire (pilote) a été envoyé aux professeures et professeurs des quatre unités des membres du comité, du 15 au 29 août 2023, afin de recueillir une rétroaction sur le questionnaire lui-même en plus des réponses aux questions. À partir de cette rétroaction, le questionnaire a été bonifié, puis rendu disponible de façon électronique à tout le corps professoral, du 7 septembre au 2 octobre 2023. En tout, 297 personnes ont rempli le questionnaire, donc près de 25 % du corps professoral membre du SPUL provenant de toutes les facultés.

Par ailleurs, au cours du mois d'octobre, trois groupes de discussion (durée de 1,5 heure chacun) ont été tenus auprès d'un total de 14 personnes de diverses facultés; ces personnes avaient manifesté leur intérêt à la fin du deuxième questionnaire. Les participantes et participants étaient invités à partager leurs expériences de soutien administratif dans leurs fonctions d'enseignement, de recherche et de participation.

De plus, plusieurs personnes ont soumis des commentaires en personne ou par courriel.

À partir de la consultation électronique, une analyse des thématiques a été réalisée en fonction de la fréquence des éléments évoqués. Cette analyse, ainsi que les notes prises lors des groupes de discussion et les autres commentaires transmis, a permis au comité d'identifier les principaux défis rencontrés, de cibler de bonnes pratiques développées dans diverses facultés et de formuler des recommandations.



Photo: Kraken Images, Unsplash

PRINCIPAUX ENJEUX LIÉS AU TRAVAIL ADMINISTRATIF

Les principaux enjeux liés au soutien administratif des professeures et professeurs de l'Université Laval se regroupent autour de trois grands constats.

- Il existe une grande variabilité des ressources et du soutien administratif des professeures et des professeurs d'une unité ou d'un centre de recherche à l'autre.
- Malgré cette grande variabilité, des besoins en matière de soutien administratif ont été identifiés pour les fonctions professorales d'enseignement, de recherche et de participation.
- Finalement, la complexité des systèmes de gestion et des procédures administratives contribue à alourdir la charge administrative des professeures et des professeurs de l'Université Laval.

GRANDE VARIABILITÉ DES RESSOURCES ET DU SOUTIEN D'UNE UNITÉ OU D'UN CENTRE DE RECHERCHE À L'AUTRE

Le premier constat est à l'effet que la réalité varie énormément d'une professeure ou d'un professeur à l'autre selon son unité et/ou son appartenance à un centre de recherche[c1]¹. Plusieurs personnes ont l'impression que leur expérience personnelle avec le soutien administratif est partagée et généralisée à travers le campus[c2], alors que ce n'est pas le cas.

Les personnes provenant de facultés disposant de ressources humaines et financières significatives ont accès à du soutien administratif et les irritants sont moindres. De même, les personnes associées à des centres de recherche bien dotés ont aussi accès à du soutien administratif de la part de personnes professionnelles dédiées aux chercheuses et chercheurs (p. ex., centres de recherche du réseau de la santé). Pour

les personnes membres de ces facultés ou de ces centres de recherche, les enjeux liés au manque de soutien administratif sont moins importants pour certaines tâches. Malgré tout, ces personnes se retrouvent tout de même affectées par des enjeux liés à la rareté de main-d'œuvre, au roulement et au peu d'expérience des gens qui remplacent souvent pour une courte durée, ou encore liés à la complexité des interfaces et des processus au Service des finances ou aux approvisionnements.

À l'inverse, les personnes provenant de facultés ou de centres de recherche moins bien nantis sur le plan des ressources humaines et financières ont un soutien administratif moindre[c3]. Pour ces personnes, les enjeux liés au manque de soutien administratif sont significatifs. Par exemple, certaines directions de programme doivent traiter des tâches cléricales de base avec très peu de soutien[c4], des professeures ou professeurs doivent réaliser la gestion complète des accommodements[c5], ou ont un soutien de secrétariat minimal, etc.

Dans ce contexte, l'enjeu des besoins de soutien administratif varie d'une unité à l'autre à travers l'Université. Chaque faculté ou unité a ses propres enjeux qui nécessitent une analyse locale. À travers le campus, des facultés ont développé des outils et des structures pour faciliter le travail de leurs professeures et professeurs. Parmi ces initiatives, citons notamment le logiciel d'aide à la correction (FSG et FSA)[c6], le Centre des examens (FSA)[c7], le logiciel maison dédié au suivi des commandes et approvisionnement (GEL/FSG)[c8], un résumé des règles et procédures à suivre pour diverses actions via monPortail (embauche d'auxiliaires, règles d'affichage, etc.) (PSY/FSS)[c9] et bien d'autres.

¹ Des liens (ex. : [C1]) ont été insérés afin de permettre de relier les recommandations (section 4) aux enjeux pertinents (section 3).

La lecture des sections suivantes doit tenir compte de cette très grande variabilité du soutien administratif d'une faculté, d'une unité ou d'un centre de recherche à l'autre. Ainsi, pour certaines personnes, l'ampleur des problèmes soulevés est significative alors que, pour d'autres, elle est nettement moindre du fait de soutien existant.

BESOINS EN MATIÈRE DE SOUTIEN ADMINISTRATIF

Besoins généraux

Tout d'abord, toutes les facultés sont desservies par un centre de services qui se veut de proximité. Les services offerts par ces centres de service sont le soutien informatique, le développement technologique ainsi que l'accompagnement pédagogique et technopédagogique. Un centre peut desservir une seule faculté (FMED, FSG, FSA) ou plusieurs facultés (CSRT pour FSÉ-FAAAD-FMUS; CSTIP pour FD-FLSH-FP-FSS-FTSR; SPRINT pour FM-FPHA-FSI; SCRIPT pour FFGG-FSAA). Ce partage des ressources permet donc aux facultés de bénéficier de services qu'elles ne seraient pas en mesure de s'offrir en raison de ressources humaines et financières limitées.

De plus, plusieurs personnes ont souligné la qualité et le dévouement du personnel administratif de leur unité ou de leur centre de recherche [c10]. Certaines allaient même jusqu'à nommer ces personnes qui font la différence pour elles. Du même souffle, elles remarquaient que ce personnel n'était pas assez nombreux pour répondre aux multiples besoins des professeures et professeurs [c11].

Un défi important dans le soutien administratif est le roulement de la main-d'œuvre dans les postes de soutien administratif [c12]. Qu'il s'agisse de départs à la retraite, de congés de maladie répétitifs et prolongés, de mobilité interne et externe, de postes temporaires ou de périodes d'essai sur un autre poste à l'interne, plusieurs unités sont confrontées à des changements fréquents de personnel pour un poste donné ou à des difficultés à pourvoir des postes vacants.

Plusieurs professeures et professeurs ont mentionné des difficultés à recruter ou des lacunes dans la planification des remplacements, de sorte que les postes sont longtemps vacants, même si l'on savait depuis une bonne période que la personne allait quitter [c13]. Lorsque les postes sont pourvus, la personne a souvent peu d'expérience et sa compréhension des processus, des systèmes et des personnes-ressources UL nécessite un temps d'intégration. Ainsi, même si le poste est pourvu, la personne éprouve souvent des difficultés à effectuer efficacement le soutien administratif. Plusieurs professeures et professeurs ont mentionné que le manque de personnel engendrait un surplus de travail pour le personnel en place, de l'épuisement, et des départs qui pourraient être évités.

Par ailleurs, avec le développement du télétravail, les demandes urgentes ou non planifiées obligent fréquemment les professeures et professeurs à faire eux-mêmes les tâches administratives qui nécessitent une présence physique [c14].

Les professeures et professeurs ont également été nombreux à souligner leur méconnaissance des ressources disponibles et des services offerts (soutien au niveau logistique dans les salles de classe, soutien informatique, développement technologique) dans leur unité pour les appuyer: qui fait quoi et à quoi ai-je droit en matière de soutien administratif? Cette méconnaissance des services offerts en amène plusieurs à faire eux-mêmes les tâches administratives normalement dévolues au personnel de soutien. De plus, certaines personnes y voient une iniquité ou un système de privilège par rapport à leurs collègues mieux informés.

L'arrivée progressive d'adresses courriel génériques contribue aussi à la confusion [c15]. Les professeures et professeurs écrivent à une adresse sans savoir qui ils contactent, d'autant plus que les réponses ne sont pas toujours signées. Au-delà de cet aspect impersonnel, s'il n'y a pas de suivi à une demande, il n'y a aucun moyen de savoir à qui parler, il n'y a pas de service de proximité et personne n'est imputable [c16].

Besoins spécifiques en enseignement

De nombreux professeurs et professeures ont mentionné consacrer beaucoup de temps à la gestion opérationnelle des cours, ce qui réduit leur capacité à se concentrer pleinement sur leur enseignement et à en améliorer la qualité.

Les **déclarations de droits d'auteur (DDA)** semblent constituer un irritant majeur à la fois pour la complexité de la démarche que pour la perte de temps [c17]. Le professeur ou la professeure doit entrer des informations dans un système complexe qui demande toutes sortes d'informations. D'ailleurs, plusieurs ont mentionné ne pas compléter ces demandes de droits d'auteurs en raison de la lourdeur de la tâche [c18]. Ils et elles prennent alors le risque de contrevenir aux règles, ou choisissent des alternatives (p. ex., documents en libre accès) qui ne sont pas toujours optimales pour leurs objectifs d'enseignement. D'autres ont fait part de leur pratique consistant à déléguer cette tâche à des étudiantes ou à des étudiants engagés comme auxiliaires d'enseignement, même si ça ne devrait pas faire partie de leurs tâches [c19].

Un autre irritant concerne la gestion des **accommodements scolaires** [c20]. Il y a une très grande variabilité sur le campus. Dans certaines facultés, l'ensemble de cette gestion est déjà pris en charge par du personnel administratif [c21]. La professeure ou le professeur est responsable de soumettre son examen ainsi que les informations relatives aux modalités

telles que la durée, l'accès aux notes ou autres ressources. En revanche, dans d'autres facultés, cette gestion opérationnelle est en grande partie sous la responsabilité du professeur ou de la professeure[c22]. Cette responsabilité engendre alors plusieurs tâches administratives lourdes qui nécessitent du temps et de l'énergie. Il est à noter que les directions exécutives des facultés desservies par le CSTIP travaillent actuellement à la mise en place d'un projet pilote visant à offrir de nouveaux services pour les accommodements scolaires. En fonction des résultats obtenus, il serait judicieux d'envisager le déploiement à l'échelle du campus[c23].

Tout comme pour la gestion des accommodements scolaires, la manière dont la **gestion des examens** est réalisée varie sur le campus[c24]. Plusieurs personnes ont mentionné que l'ensemble des tâches opérationnelles, telles que la révision linguistique, la mise en page, la gestion des photocopies, l'embauche des surveillants et surveillantes, la gestion des absences et des reprises d'examens, sont prises en charge par le personnel administratif[c25]. À l'inverse, certains professeurs et professeures ont signalé devoir effectuer ces tâches en partie ou en totalité[c26]. Pour les facultés utilisant des plateformes pour la tenue des examens comme ExamSoft, les répondantes et les répondants mentionnent avoir besoin de soutien pour la préparation de leurs examens[c27].

Certains professeurs et professeures rapportent avoir besoin de formation et de soutien technologique pour la gestion des diverses fonctionnalités numériques de **monPortail** (conception de plans de cours, diffusion de contenu de formation, gestion des évaluations et des résultats)[c28]. Certains ont mentionné qu'il serait important d'impliquer les professeures et professeurs dans sa refonte/modernisation[c29].

Concernant l'encadrement **des étudiantes et des étudiants aux cycles supérieurs**, certaines personnes ont souligné la difficulté d'assurer le suivi de leur cheminement selon les modalités, les étapes et les dates limitées à respecter spécifiques à chaque programme[c30].

Au niveau de l'assistantat (aide à la correction, moniteurs de laboratoire, etc.), des professeures et des professeurs soulignent le soutien continu que leur unité accorde en termes d'heures dédiées à l'assistantat[c31]. En contrepartie, d'autres indiquent devoir engager des auxiliaires à partir de leur fonds de recherche[c32]. Certains professeurs et professeures constatent une augmentation de la taille des groupes et des exigences pédagogiques, ainsi que la durée de vie limitée du matériel (apprentissage et évaluation) utilisé, et le fait que les ressources en assistantat sont souvent insuffisantes[c33].

Bien que les **centres de services technologiques et pédagogiques** aient pour mission de soutenir et de conseiller « ..., la communauté étudiante, les enseignants et les enseignantes et le personnel, dans le développement, la mise en place et l'utilisation des ressources technologiques et pédagogiques adaptées à leurs besoins » (extrait du [site internet du CSTIP](#)), il semble y avoir une méconnaissance des services offerts et une iniquité dans la qualité du soutien offert[c34]. Des professeures et professeurs indiquent avoir besoin d'accompagnement pour intégrer des innovations dans leurs cours. De plus, d'autres ont souligné la nécessité de pouvoir bénéficier d'un soutien technique pour les activités comodales (cours, réunions) et lors de problèmes survenant dans les salles de cours. Le sentiment d'avoir, d'une certaine manière, perdu la proximité avec le personnel de soutien qui était présente avant le partage des ressources a également été souligné[c35].

Besoins spécifiques en recherche

Les personnes rapportent perdre beaucoup de temps dans l'accomplissement de tâches liées à la recherche qui pourraient être faites ou soutenues par du personnel administratif, ou qui pourraient être facilitées par des outils plus conviviaux et des procédures moins complexes[c36]. Les professeures et professeurs déplorent devoir recourir, en l'absence de soutien administratif, à du personnel de recherche (professionnelles, professionnels ou auxiliaires de recherche) rémunéré à même leurs fonds de recherche pour accomplir certaines tâches qui devraient relever du personnel administratif[c37].

Dans la **préparation de demandes de subvention**, les besoins incluent l'aide à la **présentation des CV**, à la collecte d'informations pour **préparer le budget**, et au remplissage de certains **formulaire ou sections** de demandes de fonds (p. ex., EDI)[c38]. Plusieurs personnes se disent reconnaissantes des services de révision des demandes de subvention par les conseillères et les conseillers en développement de la recherche de leur faculté, mais d'autres ne semblent pas bénéficier de ces services[c39]. Les professeures et professeurs doivent souvent multiplier les démarches pour amasser des informations comme les salaires pour différents types d'emploi (auxiliaires de recherche, professionnelles et professionnels de recherche), les coûts des équipements, etc., ou se sentent mal outillés pour préparer des budgets parce qu'ils ont peu d'expérience ou d'expertise en la matière. De plus, ils se voient obligés de présenter leur CV de multiples façons, selon les exigences souvent changeantes des organismes subventionnaires, et n'ont pas de soutien administratif pour le faire, sauf pour le soutien qu'ils embauchent eux-mêmes à partir de leurs fonds de recherche[c40].

Dans la mise en place des projets de recherche, un irritant majeur concerne les **comités d'éthique à la recherche** de l'Université (CÉRUL) et des établissements affiliés. Bien que certains de ces défis ne concernent pas le soutien administratif (p. ex., lorsque les professeurs et professeures jugent que les comités d'éthique dépassent leur mandat), l'absence de soutien spécialisé pour les aider à préparer les demandes d'approbation éthique et éviter de multiples allers-retours (de type essais et erreurs) entre les comités d'éthique et l'équipe de recherche est déplorée. Des procédures simplifiées et accélérées, particulièrement pour les projets à faible risque, représenteraient également un soutien significatif[c41].

Plusieurs professeurs et professeures regrettent le peu de soutien lors de l'**embauche de personnel** (affichage, promotion des offres, préparation des contrats)[c42]. Certaines unités colligent (p. ex., dans monPortail ou une équipe Teams) des informations pertinentes (p. ex., règles d'affichage) ou des formulaires pour faciliter les demandes de préparation de contrats et minimiser les allers-retours par courriel pour obtenir les informations nécessaires. Dans certaines unités, les professeurs et professeures doivent souvent remplir des formulaires avec de nombreuses informations (alors que, dans d'autres unités, un simple courriel demandant de préparer un contrat pour x heures pour un étudiant x est suffisant). Pourtant, plusieurs de ces informations concernant les étudiantes et étudiants (et autres personnes déjà à l'emploi de l'Université) sont déjà colligées dans des systèmes (p. ex., cycle d'études, statut à temps plein, statut d'immigration). Par ailleurs, des personnes décrivent des règles trop rigides face à des situations particulières, comme celle d'embaucher des personnes résidant au Québec, pour des projets dans le Nord ou à l'étranger.

La mise en place de **projets en partenariat** est particulièrement complexe et entraîne toutes sortes de pertes de temps[c43]. Les professeurs et professeures expriment avoir l'impression que, malgré l'expérience de l'Université dans la mise en place de partenariats, et la position favorable de l'Université envers la recherche en partenariat, le soutien administratif n'est pas au rendez-vous et ils se trouvent à devoir gérer de longs délais (p. ex., dans le paiement du personnel dans les milieux) et de multiples obstacles, dans des procédures complexes. Certaines personnes ont confié ne plus faire de projets en partenariat, particulièrement à l'étranger, en raison des complexités administratives qui en découlent[c44].

Pendant la période du projet, les professeurs et professeures considèrent ne pas disposer des outils nécessaires ni du personnel adéquat pour assurer les **suivis des budgets**[c45]. Les outils mis à leur disposition (Explo, Argus) ne répondent pas à tous leurs besoins (voir la section Complexité des systèmes).

Alors que des personnes disent avoir la possibilité (ou avoir déjà eu la possibilité) de demander un rapport où ce type d'information est consolidé, ce n'est pas une pratique généralisée sur le campus.

De façon générale, on déplore la difficulté à communiquer avec le Service des finances. On parle de nombreux intervenants et intervenantes qui changent selon les types de fonds, de la nécessité de passer par les équipes techniques en administration de l'unité, ce qui engendre de multiples échanges de courriels pour chaque fois revenir vers la professeure ou le professeur afin de vérifier les informations à communiquer[c46].

À la fin des projets de recherche, les **rapports de projets** pour les organismes subventionnaires ou les partenaires nécessitent la collecte de données financières. Les professeurs et professeures rencontrent des difficultés à préparer ces rapports puisque l'Université n'utilise pas les mêmes catégories budgétaires que les partenaires. Les professeurs et professeures constatent que le soutien administratif est manquant pour la préparation de ces rapports[c47].

Les **rapports de dépenses** pour des activités de recherche (présentations à des congrès, participation à des réunions d'équipes de recherche internationales, etc.) sont des irritants majeurs pour plusieurs personnes et des exemples clairs de disparités entre les unités. Les professeurs et les professeures ont le sentiment qu'on les prend pour des voleurs alors qu'au contraire, ils cherchent habituellement à conserver le plus possible leurs fonds de recherche[c48]. Les professeurs et professeures rapportent des expériences assez différentes autour des rapports de dépenses, certains disant qu'ils n'ont qu'à fournir leurs pièces justificatives et une courte description du voyage ou de l'événement, alors que d'autres doivent remplir des formulaires, ou se font demander de justifier chaque choix (p. ex., pourquoi avoir utilisé le transport en commun à Toronto entre l'hôtel et le lieu du congrès, alors qu'ils ont fait le voyage Québec-Toronto en voiture), ou de fournir à la fois leur reçu et leur relevé de carte de crédit pour la même dépense[c49]. Les professeurs et les professeures se trouvent à perdre un temps considérable dans la préparation des documents et pièces justificatives, et dans les allers-retours avec le personnel administratif pour des précisions. Plusieurs personnes ont confié avoir souvent choisi de payer de leur poche certaines dépenses afin d'éviter les déboires administratifs entourant les rapports de dépenses. D'autres ont mentionné avoir évité de faire certains voyages pour des congrès, ou même que leur équipe interuniversitaire choisissait de faire des demandes de subvention à partir d'une autre université où les procédures pour faire des dépenses sont plus souples[c50].

Les professeures et professeurs ont rapporté rencontrer des défis dans l'**organisation d'événements de recherche et l'invitation de conférencières et de conférenciers**. Ils doivent souvent faire beaucoup des démarches eux-mêmes, alors qu'ils sont témoins d'autres façons de faire dans les autres universités, lorsqu'eux-mêmes sont invités à présenter des conférences. Ailleurs, le personnel administratif se charge de réserver leurs déplacements et hébergements, par exemple. Les professeures et professeurs considèrent que le manque de soutien à l'endroit des invitées et des invités de l'étranger réduit leur motivation à en inviter et, à terme, nuit au rayonnement de notre université[c51].

La diffusion et le rayonnement de leurs travaux de recherche, comme dans la mise en place et le maintien d'une page web, les communications sur les réseaux sociaux, la révision linguistique et la mise en page d'articles pour soumission à des revues scientifiques, et le choix des revues scientifiques dans le respect des politiques de libre accès sont des activités importantes pour lesquelles il manque de soutien[c52]. Plusieurs professeures et professeurs assument eux-mêmes ces activités par temps perdu.

Besoins spécifiques en participation

L'implication des professeures et des professeurs dans la direction des programmes est essentielle au bon fonctionnement des études et de l'Université. La personne directrice est responsable de l'ensemble du processus (admissions, suivi des dossiers, accompagnement des étudiantes et étudiants, comité de programme, mise à l'horaire des cours, etc.). Cependant, selon la faculté, les rôles et responsabilités varient énormément. Pour certaines personnes, ce rôle est principalement stratégique avec un minimum de travail administratif à effectuer. Pour d'autres, le travail administratif occupe une très grande place dans leur travail: mise en ligne de documents (mise à l'horaire des cours, traitement des admissions), comité de programme (compte-rendu, archivage, suivi), prise de rendez-vous avec des étudiantes et des étudiants, inscription à des cours, etc. Dans ce contexte, il est difficile de déterminer précisément les rôles et responsabilités de ces personnes à la direction de programme. Il est cependant clair que les tâches cléricales doivent faire l'objet d'un soutien administratif significatif.

En s'impliquant dans des comités internes officiels (ex.: comité de recrutement et de sélection), des personnes soulignent devoir rédiger les comptes-rendus et procès-verbaux, planifier les rencontres, gérer les agendas, réviser les documents, réserver des salles, gérer les éléments techniques liés à la rencontre, etc. Ces tâches administratives nécessitent beaucoup de temps et enlèvent l'envie à plusieurs de participer à des comités internes.[c63]

COMPLEXITÉ DES SYSTÈMES

Les professeures et professeurs ont été nombreux à souligner la complexité des interfaces et formulaires sous différentes formes. Ces formulaires sont souvent élaborés dans la logique des services qui les conçoivent, ce qui correspond peu à la logique professorale.

À titre d'exemple, mentionnons le **rapport des activités des professeures et professeurs** (RAPP). La réalisation de ce rapport annuel nécessite de décortiquer les activités selon plusieurs codes qui nécessitent parfois, pour des activités moins standards, des recherches et des questionnements. D'ailleurs, au cours des derniers mois, une nouvelle version électronique de ce formulaire a été mise en ligne. Ce formulaire reprend alors une série de menus déroulants où une simple publication nécessite plusieurs opérations. De plus, le formulaire demande l'entrée manuelle d'information déjà disponible dans les systèmes de l'Université (pour un cours, le nombre de crédits, le nombre d'inscriptions, etc.)[c53].

Un autre exemple souvent évoqué concerne les **rapports de dépenses ou les demandes d'achat**. En plus de règles complexes qui amènent souvent la personne à ne pas respecter la procédure prévue ou à faire des dépenses non autorisées, le formulaire nécessite d'entrer de nombreuses informations complexes. Par exemple, pour un séjour à l'étranger, la personne doit entrer le *per diem* pour chaque jour avec chaque fois le taux de change du jour, générant ainsi autant d'occasions d'erreurs pour une personne qui ne fait pas cela sur une base régulière[c54].

Cette complexité s'inscrit également dans un contexte où **les règles et les procédures du Service des finances changent fréquemment**[c55]. Ainsi, une dépense lors d'un séjour peut ne plus être acceptée pour le séjour suivant. Étant incapable de suivre ces changements fréquents, la professeure ou le professeur se retrouve à devoir assumer personnellement des dépenses de travail.

Le **système Explo** s'avère très complexe et difficile à utiliser pour les professeures et professeurs (codes comptables non définis, plusieurs étapes pour se rendre à l'information désirée) qui ne l'utilisent pas sur une base régulière. Chaque fois, la personne doit réapprendre la logique et les fonctions du système peu intuitif. De plus, il ne répond pas à leurs besoins pour le suivi des dépenses (p. ex., il n'y a pas de manière simple de savoir combien a coûté un professionnel de recherche pendant la session, incluant les avantages sociaux, ni de savoir combien a coûté sa participation à un congrès), ni pour la préparation des rapports, puisque souvent les catégories utilisées dans Explo ne correspondent pas aux catégories utilisées par

les partenaires. Le système Argus présente une amélioration, mais, dans sa forme actuelle, n'offre pas toutes les informations qui permettraient aux professeures et professeurs de faire leurs suivis.

La **logistique des approvisionnements** est essentielle au bon fonctionnement de l'ensemble de l'Université et implique un très grand nombre d'intervenantes et d'intervenants. La chaîne des responsabilités n'est pas suffisamment claire et mène parfois à des problèmes importants : pertes de colis, bon de commande perdu, dépenses supplémentaires transférées à la personne demandeuse, paiements bloqués, etc. Le problème central est le manque de vision globale sur l'ensemble de la trajectoire d'une commande, ce qui rend le suivi très difficile pour la personne qui fait la demande[c56]. Le deuxième problème découle des façons de faire, actions ou décisions unilatérales du Service des finances qui amènent un travail supplémentaire important pour les secrétaires et les personnes demandeuses : la fermeture des bons

de commande[c57], la nécessité de faire des demandes d'achats même pour des petits montants[c58], la carte de crédit virtuelle qui n'est pas toujours optimale (p. ex., logiciels par abonnement), l'utilisation d'un transporteur exclusif (peu importe le fournisseur)[c59], l'utilisation d'un agent de douane exclusif[c60], ou les retenues fiscales à la source pour les travailleuses et les travailleurs non résidents[c61]. L'apparente économie, par des contrats exclusifs, est en fait un transfert du coût de transport aux subventions de recherche et au personnel qui doit la plupart du temps gérer et lui-même payer le transport, pour ensuite se faire rembourser. Le système d'envoi automatique de bons de commande peut aussi faire défaut : le courriel/fax peut ne pas atteindre la destination voulue, l'adresse de contact peut être incorrecte, et le fournisseur peut simplement aussi rater la commande[c62]. Aucun accusé de réception n'est produit par le Service des finances. Quand surviennent ces problèmes, le professeur ou la professeure se retrouve impliqué pour trouver des solutions à l'intérieur d'un système qu'il ou elle comprend peu.

RECOMMANDATIONS

Le comité paritaire sur le soutien administratif demande à chaque faculté (ou unité) de **mener une analyse du soutien administratif offert** à ses professeures et professeurs en fonction des recommandations suivantes. À la lumière de cette analyse, les facultés (ou unités) devront **proposer un plan d'action** pour combler les lacunes identifiées en fonction des besoins. Ce plan d'action pourrait se traduire par une augmentation des ressources, une réorganisation des services ou le développement de nouveaux outils d'aide.

Par ailleurs, le comité a pu identifier diverses bonnes pratiques sur le campus. Dans un souci d'efficacité et de partage d'expertise, nous demandons aux facultés (ou unités) d'identifier et de partager ces façons de faire avec les autres facultés.

Considérant la grande variabilité des ressources financières et humaines d'une faculté à l'autre, nous suggérons de **bonifier les services partagés**. La bonification des services partagés doit être explorée au niveau de la gestion des études (examens, accommodements scolaires, démarches d'immigration/visa, déclaration des droits d'auteur, etc.), au niveau des conseillères et des conseillers en développement de la recherche, au niveau du soutien administratif aux comités, entre autres.

Nos recommandations se regroupent sous 5 catégories :

- Transférer des responsabilités au personnel administratif de façon à minimiser l'implication des professeures et professeurs ;
- Développer des outils ou améliorer les outils existants afin de faciliter le travail des professeures et professeurs ;
- Faciliter les communications organisationnelles ;
- Stabiliser les ressources humaines ;
- Clarifier, simplifier et assouplir les règles et procédures.

TRANSFÉRER DES RESPONSABILITÉS AU PERSONNEL ADMINISTRATIF DE FAÇON À MINIMISER L'IMPLICATION DES PROFESSEURES ET PROFESSEURS

1. Soutien à la présentation de documents (p. ex., mise en page, complétion de formulaires, etc.) [réf. : c38, c42, c43, c47, c52].
2. La Déclaration des droits d'auteur devrait être prise en charge par une personne de soutien administratif. La responsabilité du professeur ou de la professeure est de soumettre les documents qu'il ou elle veut présenter à ses étudiants et ses étudiantes [réf. : c17, c18, c19].
3. Les tâches de gestion des évaluations, des reprises et des accommodements devraient être effectuées par le personnel de soutien. La responsabilité de la professeure ou du professeur est de soumettre l'examen et les informations concernant les modalités (durée, accès aux notes ou autres ressources) [réf. : c20, c21, c22, c23, c24, c25, c26, c27].
4. L'accès à un soutien pédagogique et technopédagogique. Les professeures et professeurs devraient pouvoir compter, dans un délai raisonnable, sur des ressources pour les accompagner dans le développement de projets d'innovation pédagogique, dans l'élaboration des évaluations, dans la révision du plan de cours, par exemple [réf. : c28].
5. L'accès à un soutien en TI. La professeure ou le professeur devrait pouvoir bénéficier rapidement (en temps réel) des services pour résoudre des problèmes techniques rencontrés lors de la gestion de monPortail, dans les salles de cours ou lors d'activités en comodalité [réf. : c34, c35].
6. L'accès à un soutien spécialisé lors de la mise en place d'ententes avec des partenaires ou d'autres institutions, au niveau local ou international. Ce soutien spécialisé devrait mettre à profit l'expertise accumulée avec

l'ensemble des ententes partenariales ou interinstitutionnelles conclues au fil du temps et viser à simplifier et accélérer les processus. Une personne de soutien devrait être affectée à chaque dossier pour régler les questions qui surviennent pendant la préparation ou la mise en œuvre des ententes et pour que la responsabilité du suivi n'incombe pas aux professeures ou aux professeurs [réf.: c43, c44].

7. L'accès à du soutien pour la recherche. Ce soutien devrait permettre, par exemple, la mise à jour des CV sur différentes plateformes (CV commun canadien, ORCID, rapport d'activités, site web de l'Université), la préparation de demandes de subvention et la gestion des publications [réf.: c38, c39, c40].
8. L'accès à du soutien dans l'embauche d'étudiantes et d'étudiants comme auxiliaires de recherche ou d'enseignement. Possibilité de demander du soutien pour l'affichage des postes et la préparation des contrats aux étudiantes, étudiants, professionnelles et professionnels de recherche. La responsabilité de la professeure ou du professeur est de fournir le nom de l'étudiant ou de l'étudiante, le nombre d'heures désirées (total ou par semaine) et les dates de début et fin de contrat [réf.: c42].
9. L'accès à du soutien administratif bien formé sur les enjeux éthiques principaux aux CÉRUL afin d'aider les personnes dans la préparation de leurs demandes d'approbation et de répondre à leurs questions avant de soumettre leur demande. La mise en place de ce soutien devrait aussi servir à accélérer les processus [réf.: c41].
10. L'accès à du personnel pour l'organisation d'activités de rayonnement et de collaboration ayant lieu à Québec. Ce personnel s'occuperait également de la réservation de voyages pour les personnes invitées à l'Université Laval (p. ex., conférencières et conférenciers) et de l'organisation d'activités (p. ex., colloques) [réf.: c51].
11. L'accueil des étudiantes et des étudiants de l'étranger. Les procédures d'immigration d'étudiantes, d'étudiants et de stagiaires au postdoctorat qui viennent de l'étranger devraient être prises en charge complètement (par le bureau de la vie étudiante, le bureau de la gestion des études, ou autre), sans que la professeure ou le professeur doive s'occuper de chercher vers qui diriger l'étudiant ou l'étudiante, remplir des formulaires, rédiger des lettres. Certaines procédures facilitantes ont été mises en place (p. ex., lettre type pour le renouvellement d'un visa) et pourraient être étendues à d'autres étapes du processus.
12. L'accès au soutien pour les directions de programme et les comités internes officiels. Les parties plus cléricales et moins stratégiques devraient être effectuées par des personnes de soutien (conseillères et conseillers à la gestion des études, ou agentes et agents de gestion des études ou administratifs). On pense ici à des activités telles que: mise en ligne de documents (mise à horaire des cours, traitement des admissions), soutien au comité de programme (compte-rendu, archivage, suivi), prise de rendez-vous avec des étudiantes et des étudiants, inscription à des cours, soutien lors de l'évaluation de programme (agrément, évaluation institutionnelle par le CIEP-BQP). Un soutien clérical devrait être offert lors de comités internes officiels: gestion d'agendas, préparation des documents, rédaction d'une première version de compte-rendu, révision de documents, réservation de salles, etc. [réf.: c4, c63].
13. Dans les commandes, le Service des finances doit être responsable de l'ensemble de la relation financière avec le fournisseur, de l'envoi du bon de commande au paiement de la facture. Ceci inclut:
 - Entrer les informations des nouveaux fournisseurs dans la base de données (adresse contact et information financière (DUNS, Swift, etc.));
 - Valider les adresses contact pour les commandes [réf.: c62];
 - Confirmer l'envoi et la réception du bon de commande par le fournisseur, et faire suivre la confirmation à la personne demandeuse et à celle qui est responsable [réf.: c62];
 - Éliminer le transporteur exclusif [réf.: c59];
 - Éviter de fermer un bon de commande avant le paiement de la facture. Sinon, gérer la création et le suivi du bon de commande additionnel et la relation avec le fournisseur [réf.: c57];
 - Gérer le dédouanement et/ou trouver une solution pour transférer les colis à l'agente ou l'agent désigné par l'Université [réf.: c60];
 - Informer les fournisseurs étrangers tôt dans le processus lorsque des retenues fiscales à la source seront effectuées [réf.: c61].

DÉVELOPPER DES OUTILS OU AMÉLIORER LES OUTILS EXISTANTS AFIN DE FACILITER LE TRAVAIL DES PROFESSEURES ET PROFESSEURS

Ces outils devraient être développés de manière itérative en consultation avec les professeures et professeurs ainsi qu'avec d'autres personnes utilisatrices. Ces outils devraient être simples et conviviaux et accompagnés de soutien. Nous suggérons de mettre à profit les outils déjà en place

(p. ex., Argus, monPortail), les bonnes pratiques déjà en place dans certaines unités/facultés, ainsi que l'expertise présente sur le campus (en informatique, en intelligence artificielle). Ces outils devraient faciliter les tâches suivantes.

14. Le suivi du cheminement des étudiantes et étudiants aux cycles supérieurs selon les modalités, les étapes et les dates limites à respecter spécifiques à chaque programme. Ceci pourrait consister en la bonification de la fonction Encadrement sur Argus, par exemple [réf.: c30].
15. Le suivi des budgets et la préparation des rapports des projets de recherche. La professeure ou le professeur devrait pouvoir avoir une vue d'ensemble sur les entrées et dépenses, avec les noms des personnes payées et le montant total imputé au projet (incluant salaire, avantages sociaux, impôts), la ventilation des dépenses, etc., pour lui permettre de faire le suivi des dépenses, faire des ajustements et planifier la suite du projet. Ceci pourrait prendre la forme d'un tableau de bord (p. ex., bonification de la fonction Budgets dans Argus) ou d'un rapport produit selon un calendrier approprié (p. ex., à chaque session, ou à chaque 6 mois du projet). Pour la préparation des rapports de projets, les outils devraient permettre de répondre aux exigences (dates de début et fin du projet, catégories de dépenses) des organismes subventionnaires et partenaires [réf.: c45].
16. La production de rapports d'activités (rapport d'activités annuel, rapport consolidé en vue de promotions). Cet outil devrait regrouper et formater les informations déjà disponibles dans les systèmes de l'Université (cours donnés, étudiantes et étudiants encadrés, subventions demandées et obtenues, publications), au lieu de demander aux professeures et professeurs de les regrouper dans un nouveau formulaire. Ils pourraient ensuite bonifier ou modifier au besoin, et approuver le rapport ainsi construit [réf.: c53].
17. La commande de matériel pour la recherche et l'enseignement. La création d'un «Tableau de Bord des Commandes du Demandeur» permettant de voir en un coup d'œil, les commandes au nom de la personne demandeuse et leur état. Cette information étant disponible dans le système-expert PeopleSoft Finance, il est possible d'en extraire une version simplifiée (ce qu'un département de la FSG a fait à l'interne) [réf.: c56].
18. L'accès à des informations aux niveaux universitaire et facultaire. Nous recommandons de créer un outil centralisé où trouver des informations à jour pour des activités courantes, telle la préparation de demandes de subvention (p. ex., salaires et avantages sociaux des différents types

d'emploi pour les prochaines années, exemples de rédaction de section EDI, gabarits de budgets pour projets de recherche), l'embauche de personnel (règles d'affichage, exemples de descriptions d'offres de bourses, formulaires simples pour la préparation de contrats), et les règles de l'Université (par exemple, dépenses admissibles). L'intelligence artificielle pourrait être mise à profit pour faciliter l'accès à ces informations.

D'ici à ce que les outils soient développés, du soutien administratif devrait être rendu disponible pour combler les besoins.

FACILITER LES COMMUNICATIONS ORGANISATIONNELLES

19. Informations sur les services disponibles. Chaque unité et service devrait (1) faire connaître «qui fait quoi» dans son département/faculté, par exemple en rendant disponible une liste du personnel administratif (nom, courriel personnel ou générique), les tâches qui peuvent lui être confiées, et mettre régulièrement à jour ces informations, et à qui s'adresser pour des questions sur l'application des règlements (conventions collectives, finances, approvisionnements); et (2) faire connaître les services partagés auxquels les personnes ont droit et comment les demander.
20. Les courriels provenant d'adresses génériques devraient être signés avec les informations sur comment joindre la personne, dans un souci de proximité et de suivi adéquat [réf.: c15, c16, c46].

STABILISER LES RESSOURCES HUMAINES

21. Mettre en place des moyens dans les unités pour soutenir le recrutement, l'intégration, le développement et la rétention du personnel administratif.

Pour les nouveaux employés et employées, en plus des différentes formations offertes, une personne-ressource expérimentée (de la même faculté ou d'ailleurs) devrait être accessible et agir comme «mentor» afin de permettre le transfert de connaissances et d'expertise.
22. Améliorer les outils pour faciliter la saisie et le suivi des données par le personnel administratif. Les outils devraient être simplifiés (par exemple, rapports de dépenses, voir outil créé au COPL pour gérer le perdiem selon les pays et les taux de change) et utiliser les données déjà amassées dans les systèmes existants [réf.: c54].

CLARIFIER, SIMPLIFIER ET ASSOULIR LES RÈGLES ET PROCÉDURES

23. Assouplir les règles entourant les commandes de matériel pour la recherche ou l'enseignement, par exemple en

permettant l'achat chez certains fournisseurs qui offrent le produit pour moins cher que le fournisseur attitré ou en permettant l'utilisation du transporteur avec lequel le fournisseur travaille [réf.: c58].

24. Simplifier la procédure de production de rapports de dépenses pour qu'elle soit moins chronophage pour les professeures et professeurs et pour le personnel administratif et clarifier quelles sont les informations et preuves absolument nécessaires. Le personnel administratif pourrait se charger de faire les réservations pour les personnes participant à des congrès ou autres activités scientifiques, pour s'assurer que les dépenses soient conformes aux règles [réf.: c48, c49, c50].
25. Faire des représentations au nom des professeures et professeurs auprès des instances gouvernementales et des organismes subventionnaires pour assouplir certaines règles (p. ex., fournisseurs) et réduire les demandes nécessitant du travail administratif (p. ex., les multiples formats de CV et de rapports, etc.) [réf.: c40, c48, c55].

CONCLUSION

En conclusion, le comité paritaire sur le soutien administratif a mis en lumière les principaux défis liés au soutien administratif des professeures et professeurs de l'Université Laval. Les constats mettent en évidence une variabilité significative dans les ressources et le soutien administratif entre les différentes facultés (unités) et centres de recherche, soulignant la nécessité d'une approche plus cohérente et équitable.

Les recommandations émanant du comité, structurées en cinq catégories, proposent des solutions concrètes pour améliorer la situation. En promouvant le transfert de responsabilités au personnel administratif, en développant des outils plus performants, en facilitant les communications organisationnelles, en stabilisant les ressources humaines, en clarifiant et simplifiant les règles et procédures, les facultés sont incitées à concevoir des plans d'action adaptés à leurs spécificités.

Il revêt une importance que chaque faculté (ou unité) entreprenne une analyse approfondie du soutien administratif qu'elle fournit, en se fondant sur ces recommandations. Ce processus permettra d'identifier des lacunes spécifiques et de proposer des solutions ciblées pour répondre aux besoins des professeures et professeurs. Ce soutien accru permettra aux personnes de se consacrer à leurs tâches professorales d'enseignement, de recherche et de participation.

Nous exprimons notre gratitude envers les professeures et professeurs dont les commentaires, recueillis lors de la consultation électronique et des groupes de discussion, ont contribué à brosser un portrait précis des enjeux, à cibler les bonnes pratiques, et à formuler ces recommandations.

Les membres du comité



Amélie Petitclerc, professeure



Anne Dionne, professeure



Daniel C. Côté, professeur



Pierre-Sébastien Fournier, professeur



Photo: Mikhail Nilov, Pexels