

#3

RENCONTRE AVEC LES DIRECTIONS ACADÉMIQUES (5-6 septembre 2024)

Convention collective et conditions de travail : Le soutien administratif aux personnes professeures

CONTEXTE

La lettre d'entente n° 24-1121 annexée à la Convention collective SPUQ-UQAM (2022-2027) conclue le 7 février 2024 prévoit dans sa disposition XI :

L'Université s'engage à ajouter deux (2) séances spéciales du Comité de relations de travail dans l'année suivant la signature de la convention collective pour discuter des besoins des professeures, professeurs en soutien administratif. Les parties pourront s'adjoindre des membres additionnels aux membres habituels du Comité de relations de travail pour ces séances spéciales.

Cette disposition marque le fait que la question du soutien administratif aux personnes professeures dans l'exercice de leurs tâches n'avait pas pu être abordée de façon satisfaisante dans le contexte de la négociation. Du point de vue du syndicat, les rencontres du Comité des relations de travail élargi prévues par cette disposition visent donc des avancées transversales sur le sujet du soutien administratif pour le professorat. Une première rencontre a été fixée pour le 13 septembre 2024 à 12 h 30 entre le Comité exécutif, d'une part, et des personnes représentantes du Service du personnel enseignant (SPE) et du Bureau des relations de travail (BRT), d'autre part, pour entamer cette discussion. Compte tenu de la grande variété des questions et situations couvertes par une discussion aussi large, l'exécutif du SPUQ a proposé que la première rencontre soit dédiée à la question spécifique du soutien administratif aux unités académiques.

En préparation de cette rencontre, l'exécutif du syndicat a organisé deux rencontres des directions des programmes et de département pendant deux réunions d'un peu plus d'une heure les 5 et 6 septembre 2024 sur Zoom. L'objectif était de recueillir de l'information sur la perspective des directions d'unités académiques concernant les défis et besoins courants en matière de soutien administratif. D'une part il s'agissait d'obtenir un point de vue opérationnel et pratique de la part des personnes qui ont la charge de gérer des unités qui requièrent par définition un suivi administratif permanent. D'autre part il s'agissait de constituer une première synthèse des questions soulevées par les collègues concernant l'évolution des besoins, pour formuler ensuite les liens entre soutien administratif, conditions de travail, et déploiement de la mission académique et sociale de l'UQAM.

Ce document vise à résumer et organiser l'information abondante et détaillée qui nous a été offerte par les collègues en postes de direction en vue de la rencontre avec la Direction. Nous ne revenons pas sur toutes les questions et tous les problèmes spécifiques soulevés par les collègues, mais notons ceux qui nous apparaissent aussi les plus systématiques et/ou récurrents.

De façon préliminaire, les besoins et défis tels que rapportés peuvent être analytiquement regroupés en trois (3) grandes catégories qui se recoupent en partie :

(A) *La disponibilité du soutien administratif et la dotation des unités académiques en personnel de soutien. Cette catégorie*

concerne simplement l'insuffisance, différemment qualifiée, du soutien nécessaire à l'opération quotidienne des programmes, avec les conséquences évidentes que cela représente pour l'université.

(B) La nature du travail du personnel administratif lui-même. Cette catégorie vise l'évolution des tâches administratives qui n'a pas été prise en compte dans les descriptifs de postes ou dans les mécanismes d'embauche. Cette catégorie touche des questions de nature intersyndicale, ce qui implique que la conversation doit avoir lieu non seulement avec l'Administration, mais aussi avec le SEUQAM.

(C) La transformation du travail des directions académiques. Dans cette catégorie on se réfère aux conséquences du manque ou de l'inadéquation du système de soutien administratif opéré par l'université, qui sont absorbées par les personnes profs qui en arrivent à faire essentiellement du travail de soutien administratif.

Globalement ces grandes familles d'enjeux se résument en quatre constats généraux. En fin de parcours, nous pourrions tirer des conclusions sur les liens entre ces enjeux de soutien administratif et les questions d'intérêt syndical plus larges touchant à la politique d'austérité générale et aux transformations progressives de l'institution au moyen de décisions bureaucratiques multiples et dans une variété de secteurs de l'administration.

QUATRE CONSTATS GÉNÉRAUX

- La structure du soutien administratif aux unités est souvent insuffisante en quantité, en qualifications spécifiques, en stabilité et en organisation pour assurer le fonctionnement et le développement (optimal) des programmes. Cela a un effet sur la mission pédagogique de l'université à plusieurs niveaux, avec des niveaux variés de gravité pour la vitalité des programmes et la santé institutionnelle de l'UQAM. Un exemple important est le fait que des opérations qui sont administrativement lourdes deviennent des entreprises titanesques en l'absence de personnel, qui plus est de personnel avec la stabilité suffisante pour faire bénéficier les programmes de la mémoire institutionnelle requise (les évaluations s'étendent sur un nombre absurde d'années, la refonte des programmes devient une source d'angoisse bureaucratique plus que d'enthousiasme pédagogique,

et ainsi de suite). L'exemple plus largement mentionné est qu'en l'absence de personnel de soutien (quelle que soit la raison de cette absence) le manque de répondant aux requêtes externes ou aux requêtes des personnes étudiantes inscrites fait fuir les personnes, candidates ou inscrites.

- Les décisions administratives (et financières) qui affectent la disponibilité des ressources de soutien (notamment informatiques) sont imposées sans suffisamment de transparence ou d'explication pour justifier leurs effets sur les profs, et surtout sans justification au regard de la mission académique ultime de l'institution. (Pourquoi telle nouvelle plateforme informatique? Pourquoi des procédures de validation de formulaires requérant autant de signatures? Pourquoi sont-ce les profs qui doivent faire tout ça? Etc.) Il semble que les considérations budgétaires, administratives, logistiques sont suffisantes pour justifier une mesure sans qu'on se pose la question des effets sur la mission académique. Le cas typique du côté de l'allocation des charges d'enseignement est la suffocation d'un programme pour des raisons budgétaires, alors que l'austérité rendra le programme moins attractif, donc moins rentable, etc. Cette impression se généralise concernant l'allocation et l'organisation des ressources administratives, puisque le non-renouvellement de postes locaux dans les unités académiques, parfois au profit de l'ouverture de postes dans les décanats, ne se présente pas comme une façon d'aider les programmes à remplir leur mission (y compris la mission financière que leur attribue l'Administration de façon trop insistante). On ne comprend simplement pas comment celle-ci ne voit pas l'impact que le manque de soutien a sur les programmes.

- L'impression est qu'il y a ainsi non seulement un manque de ressources, mais une mauvaise allocation et une gestion inefficace des ressources existantes. Une quantité considérable et croissante de tâches administratives sont accomplies par des profs, et on paie des salaires de profs à des personnes qui passent ainsi un temps excessif à faire des tâches cléricales ou à se former pour utiliser des plateformes ou remplir des formulaires. (Comme l'a dit une collègue directrice : nous pourrions faire beaucoup plus si nous avions simplement le soutien adéquat, mais nous ne faisons que survivre.) Les exemples ci-dessous illustrent comment l'allocation des ressources

de façon centralisatrice, loin des réalités de la gestion des parcours étudiants, est vécue comme le résultat de la domination d'une vision exclusivement budgétaire sur la vie des programmes et des départements, avec des conséquences paradoxalement fâcheuses pour la vie des programmes, comme cela était déjà souligné amplement dans les Dialogues solidaires. Comme pour l'enveloppe de charge du 1er cycle, les directions se sentent souvent abandonnées par la Direction, qui les charge de gérer l'austérité.

- Plus spécifiquement et dramatiquement pour l'UQAM, il y a une impression générale de perte de soutien administratif de proximité en quantité et en formation adéquate, dû à la perte, au non-renouvellement ou à la disparition de postes au niveau local (programmes, département), alors que l'administration des décanats (et le nombre de cadres) est en croissance permanente. La centralisation/ « mutualisation »/ facultarisation des ressources n'est pas vécue comme apportant un surplus d'efficacité, mais un surplus de bureaucratie et un désengagement par rapport aux réalités locales. Le processus non seulement affecte la qualité de la gestion des programmes, mais transforme la structure de l'université d'une manière qui est opérationnellement dysfonctionnelle en plus d'être illégitime. La force de l'UQAM a toujours été la proximité et l'accessibilité, en application de sa mission sociale historique. La (dés)organisation du soutien administratif, vécue dans des unités académiques parfois de façon extrême, est un signe pour des collègues, qui essaient de lui donner un sens, de la transformation de la structure de gestion des programmes et de gouvernance locale des ressources au profit d'une approche centrale, budgétaire, homogénéisante.

Nous rapportons ci-dessous quelques indications plus concrètes de ce qui est vécu au quotidien par des directions académiques.

(A) DISPONIBILITÉ DU PERSONNEL ADMINISTRATIF

- Les mécanismes de remplacement, temporaire ou permanent, du personnel administratif (spécialement les AGÉ) est trop rigide et peu réactif. Il y a des unités qui sont sans AGÉ, sans secrétariat, sans commis, pendant des mois, avec des effets sur le temps et la

qualité de la réaction aux courriels des personnes étudiantes, demandes d'admission, etc. Il est bien compris qu'il s'agit là d'une conséquence de l'existence de mécanismes de promotion et de protection syndicaux contenus dans la Convention collective du SEUQAM. Mais la question touche la responsabilité de l'employeur dans la gestion efficace des ressources disponibles, et il ne s'agit pas de blâmer les personnes employées ou leur organisation syndicale pour des dysfonctionnements structurels.

- Les conditions de travail sont variables d'une Faculté à l'autre. Le personnel quitte certaines Facultés pour aller vers d'autres qui ont de meilleures conditions. Des unités sollicitent même des personnes employées qui sont en poste dans d'autres Facultés. Cela contribue au climat de compétition intestine pour les ressources. Il s'agit ici aussi de trouver des mécanismes de gestion de la situation qui commenceraient par une analyse des raisons de ces disparités et des moyens de favoriser la rétention pour le maintien de la mémoire institutionnelle et de l'expertise locale, sans pour autant mettre des freins aux carrières individuelles.
- Le roulement du personnel dans les services centraux (p. ex. le SPE, le Bureau du recrutement, le Registrariat, etc.) fait que des unités restent sans réponse sur des questions pressantes de façon de plus en plus fréquente. Là aussi, l'impact dommageable concret sur le travail des unités est évident.
- Il y a beaucoup d'inquiétudes chez les profs concernant le crédo de la « mutualisation » des ressources administratives et ses effets sur une diminution des services, une hiérarchisation des programmes et une perte du soutien de proximité au profit de l'administration centrale ou le décanat, dans un mouvement de centralisation et d'homogénéisation qui ne convient pas à la réalité de la vie universitaire à l'UQAM. Les collègues rapportent comment la mutualisation en question ne fonctionne pas, précisément parce qu'elle efface la spécificité opérationnelle des unités, sans compter qu'il s'agit évidemment d'une mesure d'austérité maquillée.
- On ne comprend pas la relation entre le soutien administratif et les enveloppes dédiées qui se sont

multipliées : est-ce que les enveloppes couvrent le soutien additionnel nécessaire, ou est-ce le budget régulier qui couvre le soutien administratif, auquel cas on crée des problèmes administratifs et logistiques en multipliant les programmes encouragés par le gouvernement? Cette opacité, et généralement l'opacité financière dans les processus d'attribution de ressources facultaires, crée beaucoup d'incertitudes et un sentiment d'arbitraire.

- De façon plus générale, on s'inquiète aussi de la course à la création de programmes sans considération très claire ou systématique des besoins administratifs pour les soutenir, ce qui aboutit inévitablement à la surcharge de travail des AGÉ, dont le travail est très généralement reconnu et applaudi par les collègues des directions académiques.
- On a l'impression que le gonflement du personnel facultaire au détriment du personnel local ne s'accompagne pas d'une meilleure disponibilité des services. Les postes facultaires créés semblent parfois constituer essentiellement des mécanismes de reddition de compte des unités de programmes et des départements, ce qui ne fait qu'ajouter au travail bureaucratique des directions, avec le même manque de clarté sur l'impact que l'on prétend avoir sur la vitalité des programmes et la mission de l'université.

(B) NATURE DU TRAVAIL ET PRÉPARATION DU PERSONNEL ADMINISTRATIF

- Le descriptif des tâches et/ou des postes du personnel administratif est dépassé. Il faudrait revoir le descriptif et le comparer à ce qui est attendu d'une personne en poste comme commis, secrétaire ou AGÉ pour répondre aux besoins réels et contemporains des programmes (compétences informatiques, littératie des réseaux sociaux, maintenance de sites web, etc.).
- L'impression est que les compétences du personnel administratif ont été en décroissant dans les dernières années. On engage des personnes sans compétences informatiques, alors que pour certaines unités, la capacité de maintenir un site web ou de gérer des réseaux sociaux est capitale. Là encore, la question n'est

pas au niveau des personnes, mais des mécanismes en place pour le recrutement et l'assignation des postes : au travers des descriptifs de fonction, des exigences réelles des différents postes et de l'expérience qui devrait être transmise à l'intérieur des unités académiques à l'aide de procédures institutionnelles qui facilitent le maintien de l'expertise.

- Il manque en ce sens, et de façon très largement perçue, des mécanismes institutionnels standardisés pour permettre la transition aux postes de soutien administratifs (surtout les AGÉ) et une transmission de la mémoire institutionnelle et de l'expérience acquise au niveau local. L'impression est que les phases de formation sont très longues, ce qui prend du temps et des ressources à la gestion du quotidien des programmes (parfois par les profs). L'appui des agentes de formation est reconnu et salué lui aussi, mais ces « personnes-ressources » sont aussi précieuses qu'elles sont en sous-nombre manifeste par rapport à la tâche.
- Les « AGÉ volantes » sont donc reconnues comme utiles, mais elles ne sont pas une solution au problème structurel posé par le manque de permanence et de continuité dans les compétences. Il est certain que des solutions sont possibles, et des solutions pourraient émerger de conversations plus systématiques qui impliqueraient directement les directions académiques, les AGÉ, le SPE et les syndicats.
- Le problème des absences de longue durée dans des postes d'AGÉ signale par ailleurs un manque de planification plus général à la fois concernant le recrutement du personnel (calendrier des processus de retraite, etc.), mais aussi la gestion du télétravail pour maintenir une présence physique dans les départements. (On nous répète les anecdotes de files d'attente de personnes étudiantes devant des bureaux d'AGÉ fermés.)

(C) TRANSFORMATION DU TRAVAIL DES DIRECTIONS ACADÉMIQUES

- Les directions font du travail de ressources humaines, de recrutement d'étudiant-e-s, de développement de sites web, de formation du personnel, etc., parce que

le personnel n'est pas disponible ou spécifiquement qualifié pour cela. C'est un gaspillage frappant de ressources humaines et financières. Du point de vue de l'Administration, il semble que l'on justifie la transformation du travail des directions académiques, qui se bureaucratisent, par la pénurie de personnel qualifié.

- La numérisation d'une grande quantité de tâches ne facilite pas le travail des profs et des directions, en particulier, parce que cela permet de faire faire aux directions de plus en plus de travail « clérical » et crée ainsi, comme le décrit un collègue, une « zone grise » expansive où le travail de direction remplace ce qui devrait être la fonction de personnel de soutien.
- Des directions (ou parfois des profs sans poste de direction) aident à la gestion de programmes sans que cette aide soit reconnue. La multiplication de programmes, de concentrations, de microprogrammes et autres ne s'accompagne pas toujours d'un déploiement de nouvelles ressources administratives. Il demeure peu clair comment le processus de création de programmes divers prend en compte, lors de l'estimation des coûts, la réalité des besoins additionnels en termes de soutien administratif. De la même manière, on n'accompagne pas suffisamment des modifications de programmes qui ont des ramifications importantes en termes de ressources, ou simplement des processus administratifs qui évoluent avec le temps. C'est le cas dans l'expansion des reconnaissances d'acquis, qui sont dans certains programmes en pleine explosion et requièrent un travail de traitement considérable, lequel n'est pas soutenu par l'Administration et retombe donc nécessairement sur les profs.

CONCLUSION : COMBINAISON DES POLITIQUES D'AUSTÉRITÉ ET SOLUTIONS

Les exemples mentionnés dans les conversations avec les directions académiques permettraient de rallonger la liste des constats. Du point de vue de la négociation de la Convention collective du SPUQ, la question qui motive une conversation soutenue avec l'Administration de l'UQAM sur les besoins en soutien administratif

est celle du rapport entre ce soutien administratif et les conditions de travail des personnes professeurs. L'absence de réalisation claire concernant le caractère fondamental du travail administratif qui littéralement soutient l'exécution des tâches professorales rend la discussion sur les conditions de travail des profs abstraite et désincarnée. Nous commençons cette conversation avec l'administration et aussi avec l'ensemble du corps professoral avec le sujet du soutien administratif aux unités académiques, parce que c'est là que l'intersection entre le travail des membres du SPUQ et le travail des membres du SEUQAM est la plus évidemment cruciale pour la vie des programmes et le déploiement de la mission de l'UQAM. La structure de gestion de cette intersection, où le service et l'expérience des profs, d'une part, et l'engagement et le professionnalisme du personnel de soutien, d'autre part, doivent se combiner pour le bien de la mission académique de l'université, est dans les mains de l'Administration.

Le syndicat constate, à l'écoute de ses membres, et en particulier des directions de programmes, que l'impression subsiste des discussions passées concernant les coupes dans l'enveloppe de charges d'enseignement. L'ambiance est encore à la mise en œuvre d'une politique d'austérité, avec des désignations différentes (« mutualisation »?), mais une perspective identique : l'angle budgétaire annuel prime sur la perspective académique de développement triennal ou quinquennal des programmes et des parcours; on coupe sur le court terme sans se soucier en apparence des impacts évidents sur le long terme, et on centralise la gestion en dépossédant les personnes qui agissent sur le terrain de la mission universitaire des moyens de faire avancer l'UQAM. À nouveau, le syndicat s'inquiète de ce message selon lequel le centre sait plus, le sommet sait mieux, et la base est incompetente ou n'est pas digne de confiance. Cette première conversation nous permet de lancer un appel à nos partenaires à la Direction de l'UQAM pour renverser cette trajectoire et actualiser à nouveau les promesses du modèle participatif de l'UQAM.

#3

50
50 ANS
DE LUTTES
SYNDICALES
UNIVERSITAIRES

SPUQ DIALOGUES SOLIDAIRES

SPUQ

Bureau A-R050
C.P. 8888, Succursale centre-ville
Montréal, Québec H3C 3P8

Téléphone : 514 987-6198

Courriel : spuq@uqam.ca

www.spuq.org
www.spuqnego.ca

Crédits graphisme : SPUQ