



Avril 2019
Rapport de recherche

**Enquête nationale sur la surcharge
administrative du corps professoral
universitaire québécois**
Principaux résultats et pistes d'action

Crédits

Collecte, analyse et rédaction

Hans Poirier

Professionnel de recherche, FQPPU

Révision

Samy Mesli

Professionnel de recherche, FQPPU

Maryse Tétreault

Professionnelle de recherche, FQPPU

Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université
666, rue Sherbrooke Ouest #300
Montréal (Québec) H3A 1E7
1 888 843 5953 / 514 843 5953
www.fqppu.org

Dépôt légal : 2^e trimestre 2019
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN : 978-2-921002-34-9 (br.)
ISBN : 978-2-921002-35-6 (PDF)

Sommaire exécutif

Ce rapport présente les résultats d'une enquête menée par la FQPPU au sujet de la surcharge administrative du corps professoral universitaire québécois. Un questionnaire comprenant majoritairement des questions à développement a été envoyé aux professeurs de toutes les universités québécoises en mars 2018. 1517 réponses complètes ont été conservées aux fins de l'analyse, qui a été réalisée à l'aide du logiciel NVivo.

La littérature savante au sujet de la charge professionnelle est abondante et s'intéresse surtout aux effets du sentiment de surcharge sur diverses variables telles que la santé psychologique, la motivation au travail et la capacité à concilier les responsabilités professionnelles et la vie personnelle ou familiale. Les études qui portent spécifiquement sur la vie universitaire témoignent toutes du fait que les professeurs d'université sont plus enclins que les personnes occupant d'autres catégories d'emploi à développer des pathologies liées à la surcharge professionnelle. Cette littérature permet d'éclairer certains des résultats de notre enquête, bien que cette dernière se soit intéressée davantage aux causes et aux solutions à la surcharge administrative qu'à ses effets.

En ce qui a trait aux résultats, plus du deux tiers des répondants estiment que leur charge administrative est déraisonnable. Les principales causes identifiées sont les exigences liées aux achats et aux remboursements des dépenses de recherche et de déplacements (42%), la reddition de compte liée à la réalisation du travail (24%), les demandes de financement et la reddition de compte liée à la recherche (21%), l'embauche et la gestion du temps de travail des assistants, stagiaires et professionnels de recherche (17%) et la production de multiples versions du curriculum vitae à l'intention de différents organismes (15%).

Parmi les pistes de solution les plus abondamment mentionnées par les répondants, notons l'embauche de plus de personnel administratif et l'accroissement de leurs responsabilités (41%), la mise en œuvre d'une approche intégrée en matière de reddition de compte au sein des institutions universitaires (36%), l'amélioration et la simplification du processus de remboursement des dépenses (36%), l'informatisation et l'automatisation des formulaires, puis l'utilisation de la signature électronique (21%), ainsi que l'uniformisation des différents formats de curriculum vitae selon le modèle du CV commun canadien (9%).

Malgré que les causes de la surcharge évoquées par les répondants soient multiples, les solutions qu'ils envisagent tournent surtout autour de l'aménagement de la charge de travail, la simplification des processus administratifs ou des exigences de reddition de compte, puis l'embauche de personnel administratif pour fournir de l'aide. Bien que ces solutions soient concrètes, elles font l'économie d'une réflexion plus large sur les éléments structurels qui ont favorisé la multiplication des exigences de reddition de compte, soit l'avènement de la gouvernance néolibérale et de la gestion axée sur les résultats au sein du réseau universitaire.

Ce changement de paradigme en matière d'administration a eu pour conséquence une perte de pouvoir des professeurs au sein des universités, qui sont dorénavant considérés comme des subordonnés par les membres de la direction. Ce contexte est susceptible de renforcer l'inadéquation entre leurs motivations intrinsèques à exercer leur profession, soit la poursuite de desseins humanistes liés à l'avancement des connaissances et à leur transmission, et le lot important de tâches administratives qu'ils exécutent au quotidien. Il est possible que cette impression d'être relégués à

des tâches administratives qui ne sont pas à la hauteur de leurs compétences, doublée d'une perte de leur emprise sur la façon dont les universités sont administrées, renforce la détresse psychologique des professeurs et contribue à une « perte de sens », voir une démobilisation envers la fonction professorale. Il serait intéressant d'explorer cette piste lors de futurs travaux.

Enfin, les résultats de cette enquête appellent des réponses collectives de la part des associations et syndicats de professeurs d'université, qui hériteront de la responsabilité de négocier la simplification des exigences administratives qui incombent aux professeurs avec les directions de chacun des établissements. Du côté de la FQPPU, les résultats appellent à l'ouverture d'un dialogue avec les conseils subventionnaires de la recherche, afin de trouver des solutions au fardeau administratif des professeurs qui soient cohérentes avec le respect des règles éthiques élémentaires et d'un usage responsable des fonds publics investis en recherche.

Executive Summary

In this report, the results of a study carried out by the FQPPU on the administrative overload experienced by Quebec university professors are presented. A survey that mainly included open-ended questions was sent to professors at all Quebec universities in March 2018; 1517 complete surveys were retained and analyzed using the software NVivo.

There is a vast academic literature about professional workloads, which mainly focuses on the effects of the feeling of being overloaded on a number of variables, including psychological health, work motivation, and the capacity to balance professional responsibilities and one's personal or family life. The studies that specifically relate to university life all found that university professors are more likely than those who are part of other job categories to develop health conditions related to work overload. The literature provides insights into some of our results, even though our study was focused more on the causes of administrative overload and potential solutions, rather than its effects.

In terms of the results, over two thirds of participants felt that their administrative load was unreasonable. The main causes that were identified were requirements related to purchases and reimbursements of research and travel expenses (42%), reporting related to the performance of work (24%), funding applications and reporting related to research (21%), hiring and managing the time of assistants, interns, and professional researchers (17%), and preparing different versions of one's curriculum vitae for various organizations (15%).

The potential solutions most often mentioned by participants were hiring additional administrative staff and giving them more responsibilities (41%), implementing an integrated approach for reporting within universities (36%), improving and simplifying the process for the reimbursement of expenses (36%), computerizing and automating forms, as well as allowing for the use of electronic signatures (21%), and standardizing various curriculum vitae formats to correspond to the Canadian Common CV template (9%).

Despite the fact that respondents came up with multiple causes of work overload, the possible solutions they suggested mainly revolved around workload organization, simplification of administrative processes and reporting requirements, and hiring administrative staff to provide assistance. While these solutions are concrete, they forgo greater reflection on structural elements that favour increased reporting requirements, i.e. the rise of neo-liberal governance and results-based management within the university network.

This paradigm shift in relation to administration has led to a loss of power for professors within universities, as professors are now often seen as subordinates by the administrators. This context is likely to amplify the disconnect between their intrinsic motivation to practice their profession, i.e. the pursuit of humanistic goals related to advancing and disseminating knowledge, and the significant number of administrative tasks that they carry out on a daily basis. It is possible that, for professors, this feeling of being relegated to the role of carrying out administrative tasks that are not commensurate with their skills, coupled with a loss of control over how universities are administered, bolsters the psychological distress they experience and contributes to a "loss of meaning" or even a disbanding of the role of the professor. It would be interesting to explore this idea further in future research.

Finally, the results of this study call for a collective response on the part of associations and unions of university professors, as they will be responsible for negotiating the simplification of administrative requirements for which professors are responsible, with the administrations of each institution. For the FQPPU, the study's findings also call for starting a conversation with research granting councils to find ways to reduce the administrative burden placed on professors, while ensuring compliance with basic ethical rules and a responsible use of public funds invested in research.

Table des matières

CRÉDITS	2
SOMMAIRE EXÉCUTIF	3
EXECUTIVE SUMMARY	5
LISTE DES ACRONYMES	8
INTRODUCTION	9
REVUE DE LA LITTÉRATURE	10
MÉTHODE	12
PRINCIPAUX RÉSULTATS	15
Achats et remboursement des dépenses de recherche et de déplacements.....	17
Reddition de compte liée à la réalisation du travail	19
Demandes de financement et reddition de compte liée à la recherche.....	20
Embauche et gestion du travail des assistants, stagiaires et autres professionnels.....	21
Production de multiples CV pour différents usages.....	22
Reddition de compte liée à la supervision d'étudiants aux cycles supérieurs	23
Exigences liées à l'éthique de la recherche	23
Accès aux locaux, obtention de services techniques et prêt de matériel	24
Exigences liées à l'enseignement et l'évaluation des étudiants de premier cycle.....	25
ANALYSE DES RÉSULTATS	26
CONCLUSION	28
BIBLIOGRAPHIE	29
ANNEXE : TABLEAU DES RÉSULTATS	31

Liste des acronymes

APBM

Association des professeur(e)s et bibliothécaires de McGill

ÉNAP

École nationale d'administration publique

ÉTS

École de technologie supérieure

FRQ

Fonds de recherche du Québec

HEC

École des hautes études commerciales de Montréal

INRS

Institut national de la recherche scientifique

TÉLUQ

Télé-université

UQAC

Université du Québec à Chicoutimi

UQAM

Université du Québec à Montréal

UQAR

Université du Québec à Rimouski

UQAT

Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

UQO

Université du Québec en Outaouais

UQTR

Université du Québec à Trois-Rivières

Introduction

Les professeures et professeurs assument depuis longtemps des tâches administratives au sein des universités. Qu'il s'agisse de siéger sur des comités d'évaluation de la recherche, des comités de programme, de diriger un département ou d'agir comme représentants au sein des diverses instances de l'université, il est entendu que ce que d'aucuns appellent le « service à la collectivité » se traduit souvent par la participation à l'administration de l'institution. Or, depuis environ deux décennies, plusieurs changements ont eu pour effet d'accroître le temps que consacrent les membres du corps professoral à du travail de bureau : les changements technologiques et l'avènement de la messagerie électronique, qui ont fait drastiquement diminuer le personnel affecté aux tâches cléricales au sein des départements et des groupes de recherche (Yin et al., 2018), le resserrement des règles liées à la gestion des fonds de recherche et à l'éthique (Fortier, 2019; Trudel, 2019), puis la transformation de l'administration des universités vers un modèle de « gouvernance » calqué sur les règles de la nouvelle gestion publique (Demers, Bernatchez et Umbriaco, 2019; Dufour, 2011).

Malgré le fait que les masses salariales des personnels de direction et de gérance et leur nombre absolu ont cru de façon importante au cours de cette même période, cela n'a malheureusement pas eu pour effet d'alléger la charge administrative des professeurs. Au contraire, cette « surcharge administrative » est perçue par les professeurs à la fois comme un frein à la réalisation adéquate des missions d'enseignement et de recherche et comme une source additionnelle de stress ayant des conséquences négatives sur leur santé, leur famille, ainsi que sur l'organisation universitaire, ce que confirment les travaux récents de la FQPPU (Leclerc, Macé et Noël, 2014).

Pour y voir plus clair, la Fédération a lancé une enquête nationale auprès de l'ensemble des professeurs d'université du Québec pour connaître les sources de surcharge administrative au sein de leurs universités et les pistes d'action à envisager pour corriger les situations les plus problématiques. Cette initiative a été menée à la suite d'une présentation faite en février 2018 au Conseil fédéral de la FQPPU par Janine Mauzeroll, déléguée de l'Association des professeur(e)s et bibliothécaires de McGill (APBM). L'Association venait alors de terminer une consultation de ses propres membres sur les enjeux liés à la surcharge administrative. L'APBM a gentiment accepté de nous transmettre le questionnaire utilisé et les données brutes issues de sa collecte. Afin que nos propres données puissent être comparables aux leurs et pour éviter de sonder les professeurs de l'Université McGill une seconde fois, nous nous sommes donc fortement inspirés du questionnaire de l'APBM dans l'élaboration du nôtre, bien que le libellé de certaines questions ait été légèrement modifié.

Après une brève recension des écrits consacrée à la surcharge professionnelle et à ses effets, ce rapport présente les principaux résultats de l'enquête nationale effectuée en mars 2018 par la FQPPU et les pistes d'action qu'il est possible d'en dégager tant au plan national qu'à l'échelle institutionnelle.

Revue de la littérature

Dans la littérature savante, la question de la charge professionnelle est rarement étudiée de façon distincte. Elle est plutôt considérée comme un facteur parmi d'autres susceptibles de contribuer à l'augmentation du stress lié au travail (en anglais : work related stress ou work stress) et ayant des effets sur la capacité à concilier les exigences liées au travail et à d'autres sphères de la vie personnelle, sur la satisfaction au travail, sur la santé physique et mentale et sur la performance (Laurence, Fried et Raub, 2016; Kinman & Jones, 2008). Lorsque les demandes faites à des employés excèdent le temps dont ils disposent pour se consacrer aux diverses tâches dont ils doivent s'acquitter, on parle alors de surcharge (Coverman, 1989).

Afin de bien circonscrire les enjeux liés à la surcharge chez le corps professoral universitaire et étant donné que nous nous intéressons spécifiquement à la surcharge liée au volet administratif de leur tâche, nous avons effectué une recherche d'articles à partir des bases de données Academic Search Complete (anglophone) et Repère (francophone) en utilisant les mots-clés « surcharge », « administra* », « academi* », « universi* », « overload », « prof* » et « faculty ».

Les articles consultés nous apprennent que la surcharge est évoquée comme l'un des principaux facteurs de stress chez le corps professoral universitaire (Drucker-Godard et al., 2013; Ablanedo-Rosas et al., 2011; Kinman & Jones, 2008) et que la surcharge administrative affecte de façon équivalente les professeurs de toutes les disciplines (Lindholm et Szelényi, 2008). Une étude suggère par ailleurs que les professeurs d'université sont plus enclins à développer des comportements d'obsession du travail (en anglais : workaholism) et que cela contribue à faire en sorte qu'ils sont surchargés (Torp et al, 2018).

De plus, il semble que certains groupes parmi le corps professoral universitaire soient plus enclins à vivre des niveaux élevés de stress lié au travail, soit les femmes (Hart & Cress, 2008; Michailidis, 2008), les personnes issues de minorités raciales ou sexuelles (Hanington et Hunt, 2010) et les professeurs n'ayant pas acquis la permanence (Eddy & Gaston-Gayles, 2008). Une étude suggère néanmoins que, chez les professeurs d'université, les femmes et les hommes vivent un niveau similaire de tensions liées à la conciliation travail-famille, mais qu'elles n'ont pas la même source. Les femmes vivraient davantage de pressions liées à la famille, tandis que les hommes vivraient plus de pressions liées au travail (Elliott, 2008).

Les conséquences engendrées par la surcharge ne sont toutefois pas l'apanage des individus : elle aurait également des conséquences économiques importantes à l'échelle organisationnelle et sociétale. Par exemple, en 2003, le coût économique associé à la surcharge professionnelle de l'ensemble des salariés à l'échelle des États-Unis était estimé à 300 milliards de dollars américains annuellement (de Graaf, 2003). Dans le secteur universitaire, la surcharge contribue également à une augmentation importante des coûts attribuables à la gestion des congés de maladie et d'invalidité, ainsi que ceux liés aux assurances collectives (Freeman et coll, 2009).

De façon plus générale, la littérature suggère que l'omniprésence des technologies de communication peut mener à une surcharge informationnelle et à une surcharge liée au fait d'être interrompu régulièrement par des notifications et des sonneries diverses (Yin et al., 2018). Le manque de formation quant à la gestion des outils technologiques, dont les courriels, serait aussi susceptible de contribuer au sentiment de surcharge chez les professeurs d'université (Pignata et al., 2015). Enfin, des auteurs suggèrent que la surcharge que les travailleurs s'imposent eux-mêmes, parce qu'ils sont motivés par des gains salariaux ou par l'accession à un poste de niveau hiérarchique supérieur, par

exemple, est susceptible d'être moins dommageable lorsqu'elle est imposée par des facteurs extérieurs aux individus (Laurence, Fried et Raub, 2016).

Les pistes de solution à la surcharge professionnelle dans le secteur universitaire offertes par la littérature concernent, entre autres, des mesures de prévention de l'obsession du travail (Torp et al., 2018), des mesures pour faire en sorte que les universités soient des milieux de travail plus équitables pour les femmes (Hart & Cress, 2008), le développement de programmes de mentorat à l'attention des nouveaux professeurs (Murray, 2008; Eddy & Gaston-Gayles, 2008), en particulier ceux issus des minorités (Hanington & Hunt, 2010), l'amélioration des mesures de conciliation travail-famille (Elliott, 2008), la mise sur pied de formations à l'attention du personnel académique en ce qui a trait à la gestion des courriels (Pignata et al., 2015), ainsi qu'une diminution des attentes liées au temps de réponse aux communications électroniques (Yin et al., 2018). Enfin, des auteurs suggèrent que des dispositions permettant de partager une tâche professorale parmi deux professeurs d'université permanents (en anglais : job sharing) auraient pour effet d'optimiser leur performance et leur satisfaction au travail en leur donnant plus de flexibilité pour assumer leurs rôles professionnels et familiaux (Freeman & coll., 2009).

En résumé, la littérature sur la surcharge professionnelle dans le milieu universitaire se concentre majoritairement sur ses effets individuels et collectifs. Si ces informations sont utiles pour interpréter nos résultats, notre recherche s'est, quant à elle, intéressée davantage aux causes de la surcharge et aux moyens de l'atténuer en amont.

Méthode

Deux versions de l'enquête menée par la FQPPU, l'une en français, l'autre en anglais, ont été lancées le 10 mars 2018. Les répondants disposaient de 30 jours pour y répondre. Ces invitations ont été envoyées aux courriels institutionnels de l'ensemble des membres du corps professoral de toutes les universités au Québec, excluant ceux de l'Université McGill (qui avait déjà été sondés), soit à un total de 10 147 personnes. Un rappel a également été envoyé le 26 mars 2018 aux personnes qui n'avaient pas encore répondu.

Les questions qui ont été posées aux répondants sont les suivantes :

1. Occupez-vous actuellement un poste de professeur régulier dans une université québécoise? (Question de qualification)
2. Diriez-vous que les exigences administratives liées à vos fonctions actuelles sont très raisonnables, plutôt raisonnables, plutôt déraisonnables ou très déraisonnables?
3. Dans le cadre de vos fonctions, vous arrive-t-il de remplir des formulaires administratifs qui vous paraissent inutiles, trop compliqués ou redondants? (Oui/Non)
4. (Si oui à 3) Pourriez-vous donner des exemples précis de formulaires administratifs qui vous paraissent inutiles, trop compliqués ou redondants? (Question ouverte)
5. (Si oui à 3) Quelles pistes de solution pourraient être envisagées pour remédier à cette situation? (Question ouverte)
6. Dans le cadre de vos fonctions, vous arrive-t-il de vous heurter à des règles administratives qui vous paraissent inutiles, trop compliquées ou redondantes? (Oui/Non)
7. (Si oui à 6) Pourriez-vous donner des exemples précis de règles administratives qui vous paraissent inutiles, trop compliquées ou redondantes? (Question ouverte)
8. (Si oui à 6) Quelles pistes de solution pourraient être envisagées pour remédier à cette situation? (Question ouverte)
9. Veuillez inscrire toutes autres remarque ou suggestion liées à la charge administrative des professeures et professeurs de votre université. (Question ouverte)
10. À quelle université travaillez-vous? (Choix de réponse)

En ce qui a trait au nombre de répondants, la version en français a récolté 1 981 réponses, tandis que la version anglaise, qui n'a été envoyée qu'aux professeurs des universités Concordia et Bishop's, a récolté 197 réponses. Il faut aussi tenir compte des 230 réponses obtenues par l'APBM (McGill) à son propre sondage¹, qui ont été ajoutées à nos résultats, pour un nombre total de 2 408 réponses. Nous avons toutefois rejeté tous les questionnaires qui n'étaient pas remplis au-delà de la première question. À la suite de ce tri, le nombre de réponses analysées s'élevait à 1 517. À titre d'information, l'affiliation institutionnelle des répondants est présentée dans le Tableau 1. Outre cette information, nous n'avons pas collecté de données signalétiques à leur sujet. La répartition institutionnelle des répondants correspond grossièrement à celle du corps professoral dans les universités québécoises.

¹ Un rapport produit par l'APBM qui présente les résultats de ce sondage peut être consulté ici (en anglais seulement) : https://www.mcgill.ca/maut/files/maut/administrative_overload_report.pdf

Tableau 1

Affiliation institutionnelle des répondants à l'enquête sur la surcharge administrative

Université	N
Bishop's	14
Concordia	95
ÉNAP	7
ÉTS	34
HEC	24
INRS	21
Université Laval	246
Université McGill	136
Polytechnique	30
TÉLUQ	14
Université de Montréal	182
Université de Sherbrooke	172
UQAC	46
UQAM	209
UQAR	34
UQAT	10
UQO	45
UQTR	80
Sans réponse	118
Total	1517

À l'instar du questionnaire élaboré par l'APBM, les questions posées aux répondants étaient, pour la plupart, ouvertes, ce qui leur permettait d'approfondir leurs réponses au-delà de ce que les questionnaires à choix de réponses prédéterminés admettent généralement. Une première étape a donc consisté à lire l'ensemble des réponses, un corpus totalisant plus de 1 000 pages de texte, et d'en dégager les principaux thèmes correspondant aux problèmes et aux solutions les plus couramment évoquées par les répondants. Ces thèmes ont ensuite été utilisés pour créer des catégories de classification. Nous avons aussi décidé d'analyser conjointement les réponses aux questions 4 et 7, puis celles aux questions 5 et 8, puisqu'à la suite de cette première lecture, nous avons constaté que les réponses évoquaient des problèmes et des solutions de même nature, qu'il s'agisse des règles administratives ou des formulaires administratifs.

En une deuxième étape, le logiciel NVivo a été utilisé pour coder l'ensemble des réponses aux questions ouvertes selon les catégories de classification conçues à l'étape 1. Puis, une troisième étape a consisté à analyser les réponses regroupées dans l'ensemble des catégories en fusionnant certaines catégories apparentées, puis en prenant en compte le nombre d'occurrences pour chacune d'entre elles. Ces résultats sont présentés dans la prochaine section.

Il convient de mentionner que plusieurs répondants ont évoqué les biais induits par le fait que, dès la prémisse du questionnaire, la FQPPU annonçait son intention de recueillir des témoignages au sujet de la « surcharge », qui plaident-ils, est un terme connoté susceptible d'orienter les réponses des répondants. Nous admettons ce biais. Tel que nous l'avons démontré à la section précédente, la

littérature savante qui porte sur la charge professionnelle des professeurs d'université évoque abondamment le fait que ces derniers sont « surchargés » et que cela entraîne des effets délétères sur une variété de facteurs, notamment sur leur santé et leur performance au travail. Par ailleurs, depuis plusieurs années, nous recevons des témoignages accablants de la part de nos membres, qui déplorent le fait que leur charge administrative pose problème à différents égards. Nous partons donc avec la prémisse que la « surcharge administrative » est bien réelle.

Enfin, rappelons que le premier objectif de cette enquête consiste à dégager des pistes d'action susceptibles d'orienter le travail de la FQPPU et de ses syndicats et associations membres et non pas l'avancement des connaissances scientifiques. Malgré son caractère exploratoire, les résultats de cette démarche sont pourtant susceptibles d'alimenter plus largement les réflexions à l'égard de la surcharge des professeurs d'université et de mener à des recherches utilisant des méthodes de collecte plus précises ou ciblées, telles que des questionnaires à choix de réponses ou des entrevues semi-dirigées.

Principaux résultats

Les principaux résultats de l'enquête nationale sur la surcharge administrative du corps professoral universitaire québécois sont de deux ordres. Nous présenterons d'abord les résultats aux quelques questions à choix de réponse que contenait le questionnaire, puis, en un second temps, nous exposerons l'analyse détaillée des réponses aux questions ouvertes.

Le Tableau 2 présente les résultats à la question 2, qui avait pour objectif de tester les attitudes des professeurs en ce qui a trait aux exigences administratives générales liées à leur fonction. On observe qu'un peu plus des deux tiers des répondants considèrent que ces exigences sont déraisonnables et que 20% trouvent qu'elles sont très déraisonnables. À l'inverse, 33% estiment pour leur part qu'elles sont raisonnables, bien que seulement 4% sont d'avis qu'elles sont très raisonnables.

Tableau 2

Diriez-vous que les exigences administratives liées à vos fonctions sont... (en pourcentage)

Réponses	%
Très raisonnables	4
Plutôt raisonnables	29
Plutôt déraisonnables	47
Très déraisonnables	20
Total	100
<i>N</i>	<i>1381</i>

Note : Cette question n'était pas incluse dans le questionnaire distribué aux professeurs de l'Université McGill par l'APBM, ce qui explique que le nombre total (N) de répondants pour cette question est de 1381 plutôt que 1517.

Quant à eux, les Tableaux 3 et 4 présentent respectivement les résultats aux questions 3 et 6 du questionnaire. On constate que, tant en ce qui a trait aux formulaires administratifs qu'aux règles administratives au sein de leurs universités, les répondants considèrent dans une large majorité que certaines des tâches administratives qui leur incombent sont soit inutiles, trop compliquées ou redondantes.

Tableau 3

Dans le cadre de vos fonctions, vous arrive-t-il de remplir des formulaires administratifs qui vous paraissent inutiles, trop compliqués ou redondants? (en pourcentage)

Réponses	%
Oui	86
Non	14
Total	100
<i>N</i>	<i>1517</i>

Tableau 4

Dans le cadre de vos fonctions, vous arrive-t-il de vous heurter à des règles administratives qui vous paraissent inutiles, trop compliquées ou redondantes? (en pourcentage)

Réponses	%
Oui	82
Non	18
Total	100
<i>N</i>	1517

Les résultats observés aux Tableaux 2, 3 et 4 valident sans grande surprise les hypothèses faites par les membres de la Fédération au sein de nos instances et de nos comités de travail, selon lesquelles les professeurs perçoivent largement leur charge administrative comme étant démesurée. Si ces chiffres sont évocateurs, il convient maintenant de se pencher sur les réponses offertes aux questions ouvertes de notre enquête, qui illustrent de façon plus précise les causes et les pistes de solution à apporter à la surcharge administrative des professeurs, mais également l'irritation, l'insatisfaction, voir la détresse de certains répondants en cette matière.

Tel que mentionné précédemment, une première lecture des réponses offertes aux questions ouvertes 4, 5, 7, 8 et 9 nous a permis de définir de grandes catégories de classement, qui ont ensuite été utilisées pour coder les réponses lors d'une deuxième lecture. Ces différentes catégories et l'importance relative que leur ont accordée les répondants sont présentées au Tableau 5, qui énumère les principales causes de la surcharge administrative des professeurs d'université évoquées par les répondants. Puis, au Tableau 6, les principales pistes de solution qui figuraient parmi les réponses sont présentées. Dans ces deux tableaux, les catégories ont été placées en ordre décroissant, selon le pourcentage de répondants les ayant évoquées.

Tableau 5

Principales causes de la surcharge administrative des professeurs d'université évoquées par les répondants (en pourcentage)

Réponses	%
Achats et remboursement des dépenses de recherche et de déplacements	42
Reddition de compte liée à la performance	24
Demandes de financement et reddition de compte liée à la recherche	21
Embauche et gestion du travail des assistants, stagiaires et professionnels	17
Production de multiples versions du CV	15
Reddition de compte liée à la supervision d'étudiants aux cycles supérieurs	14
Exigences liées à l'éthique de la recherche	12
Accès aux locaux, obtention de services techniques et prêt de matériel	5
Exigences liées à l'enseignement et à l'évaluation des étudiants de premier cycle	4
<i>N</i>	1517

Note 1 : Étant donné que les répondants pouvaient fournir des réponses susceptibles d'être classées dans plus d'une catégorie, la somme des pourcentages ne donne pas 100.

Tableau 6

Principales pistes de solution à la surcharge administrative des professeurs évoquées par les répondants (en pourcentage)

Réponses	%
Personnel administratif : augmenter les embauches et accroître leurs responsabilités	41
Mise en œuvre d'une approche intégrée en matière de reddition de compte (universités)	36
Amélioration et simplification du processus de remboursement des dépenses (faire confiance)	36
Informatisation, automatisation, signature électronique et formulaires en ligne	21
Uniformisation des différents formats de CV	9
Réduction de la bureaucratie et des règles administratives	9
Simplification de la reddition de compte liée à la recherche (organismes subventionnaires)	4
Révision des règles liées à l'approbation éthique des recherches	3
<i>N</i>	1517

Note 2 : Étant donné que les répondants pouvaient fournir des réponses susceptibles d'être classées dans plus d'une catégorie, la somme des pourcentages ne donne pas 100.

Achats et remboursement des dépenses de recherche et de déplacements

On constate d'abord que les démarches administratives liées au remboursement des dépenses de recherche et aux déplacements arrivent en première place et constituent un irritant pour 42% des répondants. Fait à signaler, parmi les répondants qui ont évoqué le remboursement des dépenses comme une cause de surcharge (N=471), plus de 20% proviennent de l'UQAM (N=101). Parmi les problèmes évoqués dans cette catégorie, notons :

- La nécessité de faire approuver les dépenses nécessaires aux travaux de recherche ou aux déplacements par de multiples paliers hiérarchiques;
- L'obligation d'acheter du matériel auprès de fournisseurs préautorisés par l'université;
- La production de rapports de dépenses en format papier, auxquels doivent être joints des reçus en format papier;
- L'obligation, dans certaines universités, de faire approuver les demandes de voyage pour participer à des colloques ou pour des terrains de recherche;
- La nécessité de justifier des frais de repas ou d'hébergement lors de déplacements liés à la recherche;
- La nécessité de justifier l'achat de matériel nécessaire à la conduite d'activités de recherche. Par exemple, des ordinateurs, du matériel de laboratoire, de la papeterie, des photocopies, des logiciels, des caméras, du matériel audiovisuel ou informatique, etc.

De nombreux répondants ont aussi témoigné de grandes frustrations en ce qui a trait au climat de suspicion qui règne lorsqu'ils doivent se faire rembourser des dépenses liées à leurs travaux. Les extraits 1, 2 et 3 sont représentatifs des réponses reçues en lien avec le remboursement des dépenses

et attestent du manque de confiance à l'égard des professeurs ou encore de l'absurdité de certaines règles administratives :

Extrait 1 : Rapports de dépenses trop détaillés et redondants avec les rapports de voyage, assortis de trop de justifications à fournir pour démontrer le lien entre la dépense et le projet de recherche, comme si la moindre dépense de photocopie était suspecte ou que la moindre dépense de taxi lors d'un colloque était suspecte. Beaucoup trop de temps passé à coller les factures, à fournir les pièces justificatives (relevés de carte de crédits, programmes de colloques, noms des personnes rencontrées, etc.), à expliquer les dépenses de base faites dans le cadre d'un voyage de recherche ou de colloque.

Extrait 2 : The rules for financial accounting are so strict that they are a barrier to research. I have had so many expense reports turned back because of a trivial problem. Book purchases were questioned... I am an English professor! I now try to avoid eligible expenses altogether, because of the tedious humiliation of filling in these forms incorrectly and having my legitimate purchases questioned.

Extrait 3 : Un jour, j'ai présenté une facture pour des tablettes de papier et des marqueurs achetés dans le cadre de l'organisation d'une conférence. On m'a dit qu'il fallait prouver que cela n'allait pas me conférer un avantage injuste! Il fallait que je prouve que cela ne m'avantagerait pas injustement ... ????? ... J'ai alors demandé au commis administratif en quoi du papier et des marqueurs pourraient me conférer des avantages injustifiés dans le cadre d'un budget pour l'organisation d'une conférence. Il n'a pas répondu à cette question, mais m'a dit qu'il fallait que je remplisse un questionnaire pour dire que cet achat n'était pas un avantage injustifié.

Les répondants ont également offert de nombreuses pistes de solution s'adressant principalement aux directions universitaires pour remédier aux problèmes en lien avec les achats et le remboursement des dépenses :

- Déléguer les responsabilités de validation au palier hiérarchique immédiat, soit le département;
- Embaucher plus de personnel administratif pour traiter les rapports de dépenses;
- Cesser l'obligation de faire affaire avec des fournisseurs préautorisés par les universités pour l'achat de matériel;
- Faire en sorte que les rapports de dépenses puissent être soumis électroniquement;
- Mise en œuvre de la signature électronique pour les validations;
- Cesser de demander des justifications en lien avec les déplacements pour les terrains de recherche ou pour la participation à des colloques;
- Utiliser une formule « per diem » pour les frais de repas lors des déplacements;
- Ne plus faire de vérification systématique des dépenses. Faire plutôt des vérifications aléatoires et sévir contre ceux qui ne respectent pas les règles;
- Commentaires à l'effet que les universités devraient couvrir les frais d'intérêt encourus auprès des compagnies de crédit lorsqu'ils sont attribuables à des délais administratifs.

Reddition de compte liée à la réalisation du travail

La reddition de compte liée à la réalisation du travail occupe le deuxième rang des causes de surcharge évoquées par les répondants. Ils sont 36% à avoir mentionné des éléments se rapportant à cette catégorie dans leurs réponses. Les principaux problèmes évoqués sont :

- La redondance dans la production de bilans liés à la charge de travail, les plans d'études, les rapports annuels et les rapports de révision;
- Les délais liés à l'approbation des divers rapports par plusieurs niveaux hiérarchiques;
- Les exigences administratives et productives perçues comme démesurées en ce qui a trait aux demandes de promotion, de dégrèvements ou de congés sabbatiques.

Plusieurs répondants déplorent que, bien que la production de ces rapports prenne un temps important, aucun suivi n'est fait par la suite pour en discuter et permettre des améliorations, ce qui leur donne l'impression que ces documents ne servent qu'à satisfaire à des normes bureaucratiques et n'ont pas de véritable utilité quant à la bonification de leurs pratiques d'enseignement et de recherche. D'autres répondants s'indisposent du fait que les exigences de leur université en matière de reddition de compte liée à la réalisation du travail sont contraires aux dispositions de leurs conventions collectives. Ils regrettent aussi que les dates de remise des différents rapports arrivent à seulement quelques mois d'intervalle, ce qui leur donne l'impression qu'ils sont constamment occupés à justifier leurs accomplissements plutôt que d'utiliser ce temps pour accomplir leurs tâches.

Un élément important, qui revient d'ailleurs dans la plupart des catégories, est le fait que les professeurs estiment que de nombreuses tâches administratives qui leur incombent devraient être déléguées à du personnel administratif. Ils considèrent que ces tâches les éloignent de ce pour quoi ils ont été embauchés, soit la conduite d'activités d'enseignement et de recherche.

Le témoignage reproduit à l'extrait 4 illustre bien la teneur des commentaires reçus :

Extrait 4 : Les RH nous fournissent un formulaire type de rapport qui peut être rempli sur environ 4 pages. Notre faculté exige quant à elle un rapport complémentaire plus détaillé à l'aide d'un formulaire maison, car cela lui permet de dresser des statistiques automatiquement à l'aide d'une base de données (formulaire Excel). C'est long, compliqué et redondant. En gros, au lieu d'embaucher un.e secrétaire pour faire la saisie statistique à partir de nos rapports fournis à la RH, les officiers de notre faculté exigent un formulaire qui prend énormément de temps à compléter, qui leur facilite la vie à eux et leur épargne de payer un.e professionnel.le pour le faire.

Parmi les pistes d'action soulevées par les répondants, notons :

- Procéder à la révision de l'ensemble des exigences en matière de reddition de compte. Ensuite, réduire les demandes au strict nécessaire et simplifier au maximum le processus;
- Développer une approche intégrée en matière d'administration, un guichet unique par exemple, qui permettrait de répondre à l'ensemble des exigences en un minimum de démarches;
- Embaucher plus de personnel administratif et lui déléguer toutes les tâches cléricales;

- Informatiser l'ensemble des formulaires et les rendre accessibles en ligne sur le site de l'université. Aussi, développer des fonctions automatiques dans les formulaires pour éviter d'avoir à retranscrire les mêmes informations plusieurs fois;
- Mettre en place la signature électronique;
- Réduire la bureaucratie et faire confiance aux professeurs;
- Revenir à une gestion collégiale;
- Mieux outiller les professeurs quant à la prévention de l'épuisement professionnel et les sensibiliser au fait qu'ils sont parfois « leurs propres bourreaux ».

Demandes de financement et reddition de compte liée à la recherche

Cette catégorie occupe le troisième rang de notre classification. En effet, 21% des répondants ont identifié un ou des éléments se rapportant aux demandes de financement ou à la reddition de compte liée à la recherche comme des causes de surcharge. Si les doléances concernant la reddition de compte liée à la réalisation du travail, que nous venons d'évoquer, s'adressaient principalement aux directions universitaires, celles liées à la recherche ont ceci de particulier qu'elles concernent tant les universités que les organismes subventionnaires de la recherche fédéraux et provinciaux, ainsi que les autres bailleurs de fonds (ex. : ministères, hôpitaux, entreprises privées). Les principaux problèmes soulevés sont :

- En sus des publications savantes, nécessité de produire des rapports d'étape et de fin de projet à compléter et à remettre à différentes instances (université, faculté, centre de recherche, bailleur de fonds), lesquelles ont chacune leurs exigences distinctes quant à la forme ou le contenu;
- Les demandes de financement aux conseils subventionnaires qui demandent un temps précieux et important, malgré un succès incertain;
- Les demandes de financement de recherche à l'interne dont les exigences sont élevées, malgré des montants souvent modestes;
- Les exigences démesurées en matière de propriété intellectuelle et de déclaration des conflits d'intérêts;
- Les exigences démesurées liées à la santé et à la sécurité dans les laboratoires de recherche.

Les témoignages reproduits aux extraits 5 et 6 illustrent des difficultés rencontrées par les professeurs en matière de reddition de compte liée à la recherche. Le premier concerne les Fonds de recherche du Québec (FRQ); le suivant, la recherche en partenariat avec des ministères :

Extrait 5 : La gestion de fonds de recherche reçus des FRQ est compliquée. Une fois la « confirmation » d'acceptation de la demande, il faut attendre des semaines avant que l'université ne reçoive l'avis d'octroi officiel. Ensuite, chaque année, nous devons aller confirmer que nous voulons recevoir le deuxième, puis le troisième versement. Enfin, une fois le projet terminé, on doit écrire un rapport qui rivalise aisément en longueur avec la demande de subvention soumise au départ. Faire de tels rapports occupe des blocs de temps de rédaction qui pourraient plutôt servir à finaliser les publications qui découlent de la recherche. À trop vouloir « sonder » les découlants de la recherche, on la ralentit!

Extrait 6 : Si je ne remplis pas forcément moi-même les formulaires, je trouve fastidieux de gérer les états récapitulatifs financiers associés à mes projets. Les états récapitulatifs totaux des projets internationaux sont particulièrement compliqués, étant donné les conversions de devises sur lesquelles tique le personnel administratif puisque les montants réclamés sont différents de ceux inscrits sur les reçus. Cela dit, les rapports trimestriels associés aux projets me liant aux ministères sont également très contraignants et ont été, dans mes deux expériences, assez fastidieux à gérer pour ne plus avoir envie de réitérer l'expérience.

Les pistes de solution qu'ont suggérées les répondants sont :

- Embaucher du personnel professionnel pour aider les professeurs avec les demandes de subvention et la reddition de compte liée à la recherche;
- Arrimer les redditions de compte exigées avec le calendrier universitaire;
- Réduire les exigences en matière de reddition de compte à un seul rapport annuellement;
- Augmenter le financement de la recherche pour que les taux de succès aux concours des organismes subventionnaires soient revus à la hausse;
- Créer une subvention de recherche de base octroyée à chaque professeur et nécessitant peu ou pas de reddition de compte;
- Arrimer les exigences des universités et celles des conseils subventionnaires pour que les personnes financées puissent déposer un seul et même rapport aux deux endroits.

Embauche et gestion du travail des assistants, stagiaires et autres professionnels

Les démarches administratives liées à l'embauche et à la gestion du travail des assistants, stagiaires et autres professionnels de recherche arrivent en quatrième place dans notre classification. Parmi les problèmes évoqués par 17% des répondants, mentionnons :

- La multiplication des formulaires exigés par le département des ressources humaines;
- Les signatures exigées par plusieurs paliers hiérarchiques au sein de l'université pour approuver les embauches ou les stages de recherche;
- Les relations parfois houleuses avec les syndicats des étudiants ou des employés de soutien, ce qui affecte le travail et alourdit la tâche des professeurs;
- La rédaction de contrats complexes pour des postes temporaires impliquant des montants peu significatifs;
- La gestion des paies, vacances, congés, avantages sociaux des assistants, qui accaparent les professeurs;
- Les lourdes exigences liées aux permis de travail ou de stage des étudiants et personnels étrangers.

Pour être bien clair, les répondants ne critiquent pas le travail de leurs assistants, mais déplorent les exigences administratives liées à leur embauche ou à la gestion de leur travail. À l'instar de la reddition de compte et du remboursement des dépenses, la plupart des répondants estiment que les tâches de bureau liées à la gestion du travail et à l'embauche devraient être déléguées à du personnel administratif, puisque cela n'a aucun lien avec l'enseignement ou la recherche.

Toutefois, étant donné qu'ils sont ceux qui ont obtenu les fonds de recherche nécessaires à l'embauche de leurs assistants, certains répondants estiment que les professeurs devraient avoir la pleine autonomie du processus et qu'ils ne devraient pas être forcés de faire approuver leurs décisions quant à la sélection des candidats et le suivi des heures travaillées par des personnes qui ne saisissent pas bien la nature du travail de recherche.

Les deux extraits suivants, bien que quelque peu contradictoires, témoignent de la nature des principales doléances des répondants :

Extrait 7 : When hiring undergraduate students to work as a marker, even for 2-3 hours/week, we are now required to fill in 5 different forms for the HR and payroll department. We even need to fill tax exemption forms. For contracts that will often amount to less than 500\$ (typically less!) in a whole semester.

Extrait 8 : Pour la gestion des adjoints de recherche, on devrait simplement allouer le budget au professeur; la direction ne sait même pas de toute manière comment assurer l'adéquation entre la personne recrutée et la tâche de recherche visée; ainsi il faut laisser le processus sous la gouverne du chercheur: l'affichage, la sélection, la signature des contrats, la gestion des heures, l'évaluation du rendement, la notation si c'est une activité créditée aussi.

Les pistes de solution qu'ont proposées les répondants sont les suivantes:

- Faire en sorte que tous les formulaires liés aux embauches puissent être remplis électroniquement et soient dotés de fonctions automatiques;
- Utiliser la signature électronique pour les validations;
- Développer une approche intégrée en ce qui a trait à l'administration des ressources humaines liées à la recherche;
- Fournir des contrats types;
- Améliorer les relations avec les syndicats représentant les étudiants travailleurs ou le personnel de soutien en intersyndicale par la mobilisation autour d'objectifs communs;
- Embaucher plus de personnel administratif pour traiter les demandes d'embauche et assurer les suivis nécessaires quant à la gestion des paies, des vacances, des congés et des avantages sociaux du personnel professionnel;
- Fournir de l'aide administrative (pourvue par l'université) directement aux étudiants et aux personnels étrangers en ce qui a trait aux permis de travail ou de stage.

Production de multiples CV pour différents usages

Bien qu'elle concerne la reddition de compte liée à la recherche, l'exigence de produire des versions multiples du curriculum vitae (CV) pour différents usages mérite sa propre catégorie, étant donné qu'une proportion importante de répondants l'ont évoquée comme une cause de surcharge, soit 15%. Les commentaires à cet effet étaient parfois virulents et témoignaient de l'exaspération des répondants. Ils estiment que les universités et les différentes instances qui la composent (facultés, départements, groupes de recherche), les conseils subventionnaires et les autres bailleurs de fonds devraient travailler de concert et s'entendre sur un format unique de CV, qui soit mis à jour sur une base annuelle. S'ils soulignent avec justesse que le CV commun canadien ait, jusqu'à maintenant, failli à s'imposer comme unique référence, nombreux sont ceux qui pensent que c'est ce modèle qui

devrait être utilisé par l'ensemble des organisations, étant donné son utilisation déjà répandue au sein de la communauté de recherche, au Québec comme au Canada.

Reddition de compte liée à la supervision d'étudiants aux cycles supérieurs

Quatorze pour cent des répondants a émis des commentaires au sujet des exigences administratives en lien avec la supervision des étudiants aux cycles supérieurs. Les problèmes sont similaires à ceux évoqués au sujet de l'embauche d'assistants, soit :

- La redondance et la multiplication des formulaires à remplir pour l'attribution des projets de recherche, la sélection des étudiants, l'attribution des bourses de recherche, la mise à jour de la liste des étudiants supervisés et l'objet de leurs travaux;
- La production de rapports ponctuels au sujet des activités des étudiants supervisés;
- Les démarches administratives liées à l'évaluation des travaux des étudiants sont perçues comme lourdes. Par exemple, la sélection des jurys, les suivis auprès des évaluateurs, l'accompagnement pour l'approbation éthique des projets de recherche des étudiants, etc.

Les propositions de solutions à ces problèmes sont aussi similaires à celles que nous avons évoquées précédemment, soit :

- L'embauche de personnel qui prend en charge les volets administratifs de la supervision des étudiants des cycles supérieurs;
- La révision des exigences administratives liées à la supervision des étudiants et la simplification du processus en utilisant une approche intégrée telle qu'un guichet unique;
- L'établissement d'une limite aux suivis sur les travaux des étudiants à un seul rapport annuel.

Exigences liées à l'éthique de la recherche

Les exigences liées à l'approbation des projets par les comités d'éthique de la recherche sont jugées démesurées par 12% des répondants. Si ces derniers déplorent le fardeau administratif lié au dépôt des demandes, les multiples suivis et les délais importants avant d'obtenir le certificat d'approbation éthique, la nature des commentaires concerne également l'ingérence des comités d'éthique dans la définition des projets de recherche et les atteintes à la liberté académique que ces ingérences supposent. Certains regrettent aussi les impacts négatifs des longs délais liés à l'éthique sur les projets de recherche des étudiants aux cycles supérieurs.

Bien que cela déborde le cadre administratif et, par conséquent, l'objet principal de cette recherche, il s'agit là d'une piste que les associations et syndicats de professeurs auraient avantage à creuser. Il semble également que ce problème se pose davantage au sein des universités de plus grandes tailles. En effet, les répondants qui ont évoqué des problèmes liés à l'éthique proviennent en grande majorité de l'Université Laval, de l'Université de Montréal, de l'UQAM et, dans une moindre proportion, de l'Université de Sherbrooke.

Parmi les problèmes évoqués par les répondants en matière d'éthique de la recherche, notons :

- Les formulaires de demande de certificat d'éthique mal conçus, notamment pour les sciences humaines et sociales, où la majorité des recherches a un impact anticipé minime sur les sujets de la recherche;
- Les protocoles de recherche avec des animaux sont jugés trop complexes et contraignants;
- Les formulaires de déclaration de conflits d'intérêts sont perçus comme redondants;
- La nécessité de refaire le processus d'approbation éthique en cours de projet, même lorsqu'il ne s'agit que d'un renouvellement, est perçue comme exagérée;
- De nombreux commentaires selon lesquels les comités d'éthique débordent leurs mandats et s'ingèrent dans les objets et la conduite de recherche, ce qui brime potentiellement la liberté académique.

Quant à elles, les solutions envisagées par les répondants sont :

- Adapter les exigences des comités d'éthique de la recherche en tenant compte des réalités inhérentes aux différentes disciplines. Par exemple, les exigences relatives à la conservation de données en sciences humaines ne devraient pas être les mêmes que celles en recherche biomédicale;
- Faire en sorte que les conseils subventionnaires donnent des indications claires quant aux exigences appropriées aux comités d'éthique de la recherche pour éviter une surenchère par rapport aux règles en vigueur;
- Avoir une représentation syndicale auprès des instances dédiées, qu'il s'agisse des directions universitaires ou des conseils subventionnaires;
- Voir à la simplification du processus de renouvellement d'un certificat d'éthique obtenu préalablement. Par exemple, une option « pas de changement » pourrait être ajoutée, plutôt que d'avoir à fournir un rapport détaillé à plusieurs moments au cours d'un même projet.

Accès aux locaux, obtention de services techniques et prêt de matériel

Bien que seulement 5% des répondants aient évoqué l'accès aux locaux, l'obtention de services techniques et le prêt de matériel comme une cause de surcharge, il est intéressant de noter que ceux-ci proviennent tous de l'Université Laval, de l'UQAC et de l'UQAM.

Parmi les problèmes évoqués, notons :

- La gestion des horaires des locaux ou des laboratoires;
- La difficulté d'accéder aux locaux. Par exemple, la personne responsable de débarrer la porte ne se présente pas;
- Les délais importants liés à l'obtention de services techniques ou informatiques et la nécessité de faire de nombreux suivis avant d'obtenir ledit service;
- Les processus laborieux en ce qui a trait au prêt de matériel.

Les solutions proposées sont :

- Développer un guichet unique qui permettrait de réserver des locaux et faire des demandes de soutien technique ou informatique de façon électronique;
- S'assurer d'avoir du personnel dédié au soutien informatique, à la gestion des locaux et au prêt de matériel en nombre suffisant pour réduire les délais;
- Établir des normes pour que les demandes soient traitées dans un délai prescrit.

Exigences liées à l'enseignement et l'évaluation des étudiants de premier cycle

Seulement 4% des répondants ont évoqué les exigences administratives liées à l'enseignement et l'évaluation des étudiants de premier cycle comme une cause de surcharge. Ces répondants proviennent tous de l'Université Laval, de l'Université McGill ou de l'UQAM. Les problèmes soulevés concernent majoritairement les exigences liées aux demandes d'accommodement des étudiants avec des besoins particuliers ou des handicaps, notamment ceux qui souffrent du trouble de déficit de l'attention (TDAH). Concrètement, ces demandes concernent, par exemple, la rédaction de formulaires d'examen distincts, la réservation de locaux séparés pour les examens, puis des examens différés.

Les autres commentaires concernent, pour leur part, les démarches liées à la révision ou à la modification des notes, les exigences administratives liées au plagiat, puis la nécessité de faire approuver les modifications aux dates de remise des travaux, aux dates d'examen ou aux plans de cours par plusieurs paliers hiérarchiques.

Les solutions envisagées sont les mêmes que celles d'autres catégories évoquées précédemment, soit de déléguer les responsabilités de validation au palier hiérarchique immédiat, d'utiliser la signature électronique, puis d'embaucher du personnel administratif pour répondre aux demandes des étudiants et pour soutenir les professeurs dans leur réponse à ces demandes.

Analyse des résultats

Si certains doutaient de l'existence de la surcharge administrative des professeurs d'université, nos résultats démontrent que non seulement cette surcharge est bien réelle, mais qu'elle s'incarne dans l'ensemble des volets de la tâche des professeurs. L'intérêt de dresser un portrait global des conséquences de la somme des règles administratives perçues comme redondantes ou inutiles réside en la possibilité d'en appeler à une réponse tout aussi globale, au contraire d'aménagements cosmétiques ou ponctuels.

À la lecture des résultats, on constate que si la surcharge a des causes multiples, les pistes d'action ou de solutions les plus largement évoquées sont souvent les mêmes : l'embauche de plus de personnel administratif pour veiller aux tâches cléricales, la révision et la simplification des règles administratives, l'informatisation et l'automatisation des formulaires et processus administratifs, le développement d'une approche intégrée ou d'un guichet unique pour les demandes de service ou encore pour la reddition de compte liée à la performance ou à la recherche.

Bien que ces réponses aient le mérite d'être concrètes et susceptibles d'améliorer les choses si tant bien qu'on daigne les mettre en application, elles font toutefois l'économie d'une réflexion plus large quant aux racines de la multiplication des exigences administratives imposées aux professeurs, soit le changement de paradigme d'un mode d'administration collégiale à une gouvernance axée sur les résultats et la reddition de compte.

L'appréciation de la somme des commentaires compilés aux fins de cette enquête permet toutefois de mettre en lumière une certaine tension qui existe entre les tenants d'une simple réforme des pratiques administratives des institutions universitaires et ceux qui perçoivent la multiplication des exigences de reddition de compte comme la manifestation d'un mal plus profond qui appelle à un changement radical en matière d'administration et de gestion des universités. Si ces derniers admettent que le service à la collectivité et, donc, la participation à l'administration de l'institution devrait faire partie intégrante des tâches des professeurs, ils déplorent que le mode de gouvernance privilégié par leurs institutions ne leur permette plus de participer de façon significative à ses desseins. Conséquemment, ils ressentent la multiplication des exigences à leur égard comme autant de façons de les réduire à un rôle de simples exécutants.

Dans ce contexte, il n'est pas surprenant que la question du remboursement des dépenses soit celle qui irrite le plus les répondants. Les exigences en cette matière sont largement perçues comme abusives, puisqu'elles témoignent d'un manque de confiance et d'une perte d'autonomie des professeurs. Il y a en effet quelque chose d'absurde dans le fait de consacrer autant de temps à faire des demandes de financement de recherche, pour ensuite devoir justifier l'achat de matériel de laboratoire ou, pire encore, de papeterie, nécessaire à la conduite de ces mêmes activités. Ce mécontentement s'est exprimé comme un véritable cri du cœur dans les réponses des répondants, alors que la solution envisagée par 36% d'entre eux se résume à « faites-nous confiance et laissez-nous faire notre travail ! »

Enfin, si nos résultats démontrent que, sur une base individuelle, certains ont développé des stratégies de confrontation ou d'évitement des règles administratives les plus absurdes, il apparaît évident que c'est sur une base collective que l'on est susceptible d'en arriver à des changements significatifs en ces matières. Bien entendu, la FQPPU a son rôle à jouer sur le plan national, notamment en matière

de valorisation d'un mode de gestion collégiale et en faisant valoir les vertus d'une réduction significative de la reddition de compte en matière de recherche et, en particulier, d'éthique, auprès des organismes subventionnaires.

Les résultats démontrent toutefois que nombre de solutions devront être négociées avec la direction de chacune des universités. Ce sont donc les associations et les syndicats de professeurs qui auront pour responsabilité de se mobiliser afin de faire valoir les problèmes inhérents à la surcharge administrative au sein de leurs universités. Si cela est envisageable dans le cadre d'une négociation collective, il est également possible de considérer la mise sur pied de comités paritaires qui auraient pour mandat d'étudier les processus à l'œuvre et de proposer des réformes. Les universités seront les premières gagnantes, puisqu'il y a fort à parier que les professeurs gagneront en productivité, puis qu'elles verront les coûts liés aux congés pour invalidité et maladie, puis à la bureaucratie, diminuer de façon importante.

Conclusion

L'enquête nationale sur la surcharge administrative du corps professoral universitaire québécois a permis de mettre en lumière les multiples causes de la surcharge administrative qui mine les professeurs d'université. Son intérêt réside, entre autres, dans l'identification de pistes de solution concrètes à apporter à ces problèmes.

Les commentaires recueillis permettent de saisir l'ampleur de l'irritation, voire la détresse, suscitée par la multiplication des exigences administratives à l'endroit des professeurs. Ces derniers sont nombreux à se sentir humiliés devant des processus administratifs qui les réduisent à des fonctions de simples exécutants en faisant fi de leur autonomie professionnelle et de leur liberté académique. Bien que souvent résignés, ils souhaitent qu'on leur fasse plus confiance et qu'on les libère d'un certain fardeau administratif, afin qu'ils se consacrent aux tâches pour lesquelles ils ont été embauchés, soit l'enseignement et la recherche.

Si la lourdeur des exigences administratives en matière de remboursement des dépenses liées à la recherche ressort comme la cause de surcharge la plus citée par nos répondants, les questions de reddition de compte en matière de performance et de recherche, les démarches administratives liées à l'embauche d'assistants de recherche, la production de multiples versions du curriculum vitae et les complications liées aux approbations éthiques des projets de recherche sont autant de problèmes cités par un nombre important de répondants.

Parmi les pistes de solution qu'ils souhaitent voir mettre en œuvre, la question de l'embauche de plus de personnel administratif pour s'occuper des tâches cléricales, le développement d'une approche intégrée et simplifiée en matière de reddition de compte, puis l'amélioration du processus de remboursement des dépenses de recherche, l'informatisation des formulaires et l'utilisation de la signature électronique se démarquent particulièrement. Ces pistes appellent à des actions collectives de la part de la Fédération, mais surtout des associations et syndicats de professeurs à l'échelle institutionnelle.

Enfin, si nous nous sommes attardés aux causes de la surcharge et aux moyens à mettre en œuvre pour que les exigences en matière administrative reviennent à un niveau raisonnable, nos résultats appellent à la poursuite de la réflexion, notamment en ce qui a trait aux effets de la surcharge sur le corps professoral québécois. Le croisement des données des compagnies d'assurances collectives quant aux congés de maladie et d'invalidité liées à la surcharge professionnelle, le nombre d'heures travaillées par les professeurs d'université, les mesures de conciliation travail-vie personnelle qui ont cours dans les universités, puis le volume de tâches administratives selon les disciplines, permettraient de dresser un portrait plus exhaustif des effets de la surcharge professionnelle des professeurs et donneraient des leviers supplémentaires à leur syndicat et association pour réclamer des réformes auprès des directions universitaires.

Bibliographie

- Ablanedo-Rosas, J. H., Blevins, Randall C., Gao, H., Teng, W.-Y. et White, J. (2011). The impact of occupational stress on academic and administrative staff, and on students: an empirical case analysis. *Journal of Higher Education Policy & Management*, 33(5), 553-564.
- Coverman, S. (1989). Role overload, role conflict, and stress: Addressing consequences of multiple role demands. *Social Forces*, 67(4), 965-982.
- de Graaf, J. (2003). *Take back your time: Fighting overwork and time poverty in America*. San Francisco : Barrett-Koehler.
- Demers, L., Bernatchez, J. et Umbriaco, M. (dir.) (2019). *De l'administration à la gouvernance des universités : progrès ou recul? : L'expérience du Québec*. (24) Collection Enseignement supérieur. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Drucker-Godard, C., Fouque, T., Gollety, M. et Le Flanchec, A. (2013). Le ressenti des enseignants-chercheurs : un conflit de valeurs. *Gestion et management public*, 1/4(2), 4-22. doi: 10.3917/gmp.004.0004
- Dufour, C. (2011). *L'institutionnalisation du management public au Québec*. (19) Collection Enseignement supérieur. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Eddy, P. L. et Gaston-Gayles, J. L. (2008). New Faculty on the Block: Issues of Stress and Support. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 17(1/2), 89-106.
- Elliott, M. (2008). Gender Differences in the Causes of Work and Family Strain Among Academic Faculty. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 17(1/2), 157-173.
- Fortier, M. (2019, 12 avril). Des contrôles éthiques font tiquer les chercheurs. *Le Devoir*. Récupéré de <https://www.ledevoir.com/societe/education/551985/tensions-ethiques-a-l-universite>
- Freeman, B. J. et Coll, K. M. (2009). Solutions to Faculty Work Overload: A Study of Job Sharing. *Career Development Quarterly*, 58(1), 65-70.
- Hanington, C. et Hunt, B. (2010). Protecting Minority Faculty from Burnout and Attrition. *Academic Leader*, 26(1), 1-8.
- Hart, J. L. et Cress, C. M. 2. (2008). Are Women Faculty Just « Worrywarts? » Accounting for Gender Differences in Self-Reported Stress. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 17(1/2), 175-193.
- Kinman, G. et Jones, F. (2008). A Life Beyond Work? Job Demands, Work-Life Balance, and Wellbeing in UK Academics. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 17(1/2), 41-60.
- Laurence, G. A., Fried, Y. et Raub, S. (2016). Evidence for the need to distinguish between self-initiated and organizationally imposed overload in studies of work stress. *Work & Stress*, 30(4), 337-355.
- Leclerc, C., Macé, C. et Noël, M. X. (2014). *Le défi des conciliations : s'épanouir... s'épuiser*. (1) La condition professorale dans les universités québécoises. Montréal : FQPPU.
- Lindholm, J. A. et Szelényi, K. (2008). Faculty Time Stress: Correlates Within and Across Academic Disciplines. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 17(1/2), 19-40.

Michailidis, M. P. (2008). Gender-Related Work Stressors in Tertiary Education. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 17(1/2), 195-211.

Murray, J. P. (2008). New Faculty Members' Perceptions of the Academic Work Life. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 17(1/2), 107-128.

Pignata, S., Lushington, K., Sloan, J. et Buchanan, F. (2015). Employees' perceptions of email communication, volume and management strategies in an Australian university. *Journal of Higher Education Policy & Management*, 37(2), 159-171.

Torp, S., Lysfjord, L. et Midje, H. H. (2018). Workaholism and work-family conflict among university academics. *Higher Education*, 76(6), 1071-1090.

Trudel, P. (2019, 16 avril). L'éthique à deux vitesses. *Le Devoir*. Récupéré de <https://www.ledevoir.com/opinion/chroniques/552242/l-ethique-a-deux-vitesses>

Yin, P., Ou, C. X. J., Davison, R. M. et Wu, J. (2018). Coping with mobile technology overload in the workplace. *Internet Research*, 28(5), 1189-1212.

Annexe : Tableau des résultats

Achats et remboursement des dépenses	
Problèmes	Solutions
Nécessité de passer par de multiples paliers d’approbation des dépenses.	Déléguer les responsabilités de validation au palier hiérarchique immédiat, soit le département. Embauche de plus de personnel administratif pour traiter les rapports de dépenses.
Obligation d’achat de matériel auprès de fournisseurs préautorisés.	Cesser l’obligation de faire affaire avec des fournisseurs préautorisés.
Production de rapports de dépenses en format papier – justification format papier à l’appui.	Faire en sorte que les rapports de dépenses puissent être soumis électroniquement. Mise en œuvre de la signature électronique pour les validations.
Obligation de faire approuver les demandes de voyage. Nécessité de justifier les frais de repas ou d’hébergement lors de déplacements liés à la recherche.	Cesser de demander des justifications en lien avec les déplacements pour les terrains de recherche ou pour la participation à des colloques. Per diem sans justification. Ne plus faire de vérification systématique. Faire des vérifications aléatoires et sévir contre ceux qui ne respectent pas les règles. Universités devraient couvrir les frais d’intérêts encourus auprès des compagnies de crédit lorsqu’ils sont attribuables à des délais administratifs.
Nécessité de justifier l’achat de matériel nécessaire à la conduite des recherches (ordinateurs, matériel de laboratoires, papeterie, photocopies, logiciels, caméras, matériel audiovisuel ou informatique, etc.).	Ne pas questionner la pertinence des achats liés aux recherches. Prévoir un seuil minimal de dépenses qui ne nécessite pas de justification. Ne plus faire de vérification systématique. Faire des vérifications

	<p>aléatoires et sévir contre ceux qui ne respectent pas les règles.</p> <p>Fournir une carte de crédit aux professeurs liée à leurs fonds de recherche et les laisser faire des achats selon leurs besoins.</p> <p>Mieux former le personnel administratif et les cadres sur le matériel nécessaire à la conduite d'activités de recherche.</p>
Frustration liée à l'accès aux fonds de recherche de façon générale.	<p>Faire confiance aux professeurs et leur donner plus d'autonomie dans la gestion de leurs fonds de recherche.</p> <p>Ouvrir un dialogue entre les universités et les conseils subventionnaires pour mieux arrimer les exigences en matière de reddition de compte.</p>

Reddition de compte et gestion liée à la recherche	
Problèmes	Solutions
Rapports d'étape et de fin de projet à compléter et à remettre à différentes instances (université, faculté, centre de recherche, bailleur de fonds), en sus des publications savantes.	<p>Embauche de personnel administratif pour aider les professeurs dans ces démarches.</p> <p>Arrimer les redditions de compte exigées avec le calendrier universitaire.</p> <p>Réduire les exigences en matière de reddition de compte. Possibilité de ne faire qu'un rapport annuellement.</p>
Demandes de financement aux conseils subventionnaires qui demandent un temps important, malgré un succès incertain.	Augmenter le financement de la recherche pour que les taux de succès soient revus à la hausse.
Demandes de financement de recherche à l'interne dont les exigences sont élevées malgré des montants modestes.	Demande d'une subvention de recherche de base ne nécessitant que peu ou pas de reddition de compte.
Exigences démesurées en matière de propriété intellectuelle.	Arrimer les exigences des universités et celles des conseils subventionnaires pour que les professeurs puissent déposer un seul et même rapport aux deux places.
Exigences démesurées liées à la santé et sécurité dans les laboratoires de recherche.	

Exigences démesurées liées à la déclaration des conflits d'intérêts.	
--	--

Reddition de compte liée à l'avancement du travail	
Problèmes	Solutions
Redondance dans la production de bilans liés à la charge de travail, de plan d'études, de rapports annuels, de rapports de révision.	Procéder à la révision de l'ensemble des exigences en matière de reddition de compte et simplifier au maximum. Développer une approche intégrée en matière d'administration, un guichet unique par exemple, qui permet de répondre à l'ensemble des exigences en un minimum de démarches.
Délais liés à l'approbation des divers rapports par plusieurs niveaux hiérarchiques.	Embauche de plus de personnel administratif. Informatiser l'ensemble des formulaires et les rendre accessibles en ligne. Aussi, développer des fonctions automatiques dans les formulaires pour éviter d'avoir à retranscrire les mêmes informations plusieurs fois. Mettre en place la signature électronique. Réduire la bureaucratie et faire confiance aux professeurs.
Exigences démesurées liées aux demandes de promotion, de dégrèvements ou de congé sabbatique.	Revenir à une gestion collégiale. Cesser d'être « notre propre bourreau ».

Embauche et gestion du travail des assistants, stagiaires, professionnels	
Problèmes	Solutions
Multiplication des formulaires exigés par les RH.	Développer une approche intégrée – guichet unique – pour soumettre les demandes. Faire en sorte que toutes les démarches puissent être faites électroniquement.
Signatures exigées de plusieurs paliers hiérarchiques pour approuver les embauches ou les stages de recherche.	Signature électronique.
Relations parfois houleuses avec les syndicats des étudiants ou des employés de soutien, ce qui affecte le	Améliorer les relations avec les syndicats de travailleurs étudiants ou des personnels de soutien en

travail et alourdit la tâche des professeurs.	intersyndical par la mobilisation autour d'objectifs communs.
Rédaction de contrats complexes pour des montants peu importants.	Fournir des contrats type.
Gestion des paies, vacances, congés, avantages sociaux qui accaparent les professeurs.	Embauche de plus de personnel administratif pour traiter les demandes d'embauche et assurer les suivis nécessaires quant à la gestion des paies, vacances, congés et avantages sociaux.
Lourdes exigences liées aux permis de travail ou de stage des étudiants et personnels candidats à l'immigration qui s'ajoutent aux autres tâches des professeurs.	Que l'université fournisse de l'aide administrative directement aux étudiants en ce qui a trait aux permis de travail et de stage des étudiants et personnels étrangers.

Éthique de la recherche	
Problèmes	Solutions
Formulaires de demande de certificat d'éthique mal conçus, notamment pour les sciences humaines et sociales.	Adapter les exigences des comités d'éthique de la recherche en tenant compte des réalités inhérentes aux différentes disciplines. Par exemple, les exigences relatives à la conservation de données en sciences humaines ne devraient pas être les mêmes que celles en recherche biomédicale.
Protocoles de recherche avec des animaux jugés trop complexes et contraignants.	Faire en sorte que les conseils subventionnaires donnent des indications claires quant aux exigences appropriées aux comités d'éthique en recherche.
Formulaires de déclaration des conflits d'intérêts perçus comme redondants	
Plusieurs commentaires à l'effet que les comités d'éthique de la recherche débordent leurs mandats et s'ingèrent dans les objets et la conduite des recherches, ce qui brime potentiellement la liberté académique.	Arrimage entre les exigences des conseils subventionnaires et celles des comités d'éthique. Représentation syndicale auprès des instances dédiées.
Nécessité de refaire le processus d'approbation éthique, même lorsqu'il s'agit d'un renouvellement.	Le renouvellement du certificat délivré par le comité d'éthique devrait être simplifié. Par exemple, une option « pas de changement » pourrait être ajoutée, plutôt que d'avoir à fournir un rapport détaillé à plusieurs moments au cours de la recherche.

Production de multiples versions du CV pour différents usages	
Problèmes	Solutions
Frustration généralisée en raison des demandes liées à la production de différentes versions de CV pour des usages similaires (groupe de recherche, département, faculté, université, site web, conseil subventionnaire, bailleurs de fonds privés, etc.	Représentations auprès des universités et des conseils subventionnaires pour l'adoption d'un format unique de CV. Nombreuses suggestions à l'effet que ce format soit celui du CV commun canadien.

Supervision d'étudiants aux cycles supérieurs et évaluation de leurs travaux de recherche	
Problèmes	Solutions
Redondance et multiplication des formulaires à remplir pour l'attribution des projets de recherche, la sélection des étudiants, les bourses de recherche, les stages, la mise à jour des étudiants supervisés et l'objet de leurs travaux.	<p>Embauche de personnel qui prenne en charge les volets administratifs de la supervision des étudiants des cycles supérieurs.</p> <p>Réviser les exigences administratives liées à la supervision d'étudiants et simplifier le processus en utilisant une approche intégrée (guichet unique).</p> <p>Utiliser des formulaires électroniques automatisés et la signature électronique.</p>
Reddition de compte liée à l'encadrement d'étudiants jugée redondante et exagérée (ex. : rapports d'activité ponctuels).	Limiter à un rapport annuel.
Démarches administratives liées à l'évaluation des travaux des étudiants (ex. : sélection des jurys, suivis auprès des évaluateurs, etc.).	Embauche de personnel administratif pour s'acquitter de ces tâches.

Enseignement et évaluation des étudiants de premier cycle	
Problèmes	Solutions
<p>Démarches liées à la révision ou à la modification des notes.</p> <p>Exigences administratives liées au plagiat.</p> <p>Nécessité de faire approuver les modifications liées aux dates de remise, aux dates d'examen ou au plan de cours par plusieurs paliers hiérarchiques.</p>	<p>Déléguer les responsabilités de validation au palier hiérarchique immédiat, soit le département.</p> <p>Signature électronique.</p>

<p>Exigences liées aux étudiants avec des besoins particuliers ou des handicaps, notamment ceux qui souffrent du trouble de déficit de l'attention (TDAH), jugées accaparantes (ex. : formulaire d'examen distinct, réservation de locaux séparés, examens différés, etc.).</p>	<p>Embauche de personnel administratif pour répondre à ces demandes et/ou pour soutenir les professeurs dans leur réponse à ces demandes.</p>
---	---

<p>Accès aux locaux, obtention de services techniques et prêt de matériel</p>	
<p>Problèmes</p>	<p>Solutions</p>
<p>Gestion des horaires des locaux ou des laboratoires.</p>	<p>Développer un guichet unique qui permet de réserver des locaux et faire des demandes de soutien technique ou informatique de façon électronique.</p> <p>S'assurer d'avoir du personnel dédié au soutien informatique, à la gestion des locaux et au prêt de matériel en nombre suffisant pour réduire les délais.</p> <p>Établir des normes pour que les demandes soient répondues dans un délai prescrit.</p>
<p>Difficulté d'accès (personne qui débarre la porte).</p>	
<p>Délais importants et nécessité de faire de nombreux suivis pour l'obtention de soutien technique / informatique.</p>	
<p>Processus laborieux pour le prêt de matériel.</p>	



Depuis 1991, la FQPPU est l'instance de concertation et de représentation du corps professoral québécois.

Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université (FQPPU)
666, rue Sherbrooke Ouest #300, Montréal (Québec) H3A 1E7
1 888 843 5953 / 514 843 5953 / www.fqppu.org

ISBN 978-2-921002-34-9 (br.)
ISBN 978-2-921002-35-6 (PDF)