



**APAPUS**

Association du personnel administratif  
et professionnel de l'Université de Sherbrooke

**Pr Pierre Cossette, recteur  
Université de Sherbrooke  
2500, Boul. de l'Université  
Sherbrooke, Québec  
J1K 2R1**

**OBJET : Consultation en vue de la planification stratégique de l'Université de Sherbrooke**

M. le recteur,

À la suite de l'invitation que vous avez lancée aux différents groupes et acteurs de la communauté universitaire, l'APAPUS répond avec enthousiasme à votre appel de propositions en vue de contribuer à la réflexion collective sur les orientations stratégiques de notre université. En cohérence avec notre mission, nos recommandations prennent en compte les intérêts du personnel professionnel que nous représentons, et se déclinent sous ces trois axes :

- 1. Consolider les carrières des personnes professionnelles de recherche**
- 2. Promouvoir la contribution du personnel professionnel dans le rayonnement de l'UdeS**

### **3. Déployer des solutions collectives pour faire face aux enjeux de santé organisationnelle et améliorer le climat de travail**

Pour chacun de ces axes, nous posons un bref état de situation et concluons avec une recommandation formelle.

## **Axe 1 - Consolider les carrières des personnes professionnelles de recherche**

De par sa mission, l'Université contribue à former les chercheuses et chercheurs de demain. Elle regroupe en son sein des personnes savantes de plusieurs disciplines qui développent des idées et des concepts visant à faire avancer la connaissance et notre société. La cheville ouvrière des laboratoires d'où émergent les découvertes est formée en grande partie de personnes professionnelles de recherche. En plus de faire vivre les unités de recherche, ces personnes dévouées et passionnées deviennent parfois la mémoire des équipes de recherche. Mais ce cas de figure constitue l'exception, car peu de personnes professionnelles ont la chance de faire carrière en recherche. À Sherbrooke comme ailleurs au pays, les personnes professionnelles de recherche ne sont pas reconnues à la pleine hauteur de leur contribution. La majorité d'entre elles connaissent des conditions de travail précaires liées à la disponibilité volatile des subventions. Ainsi, plusieurs personnes sont embauchées via une succession de contrats à durée déterminée. Le roulement du personnel de recherche est constant et plusieurs personnes professionnelles de recherche doivent abandonner une part de leur passion après quelques années, aussi compétentes et diplômées soient-elles.

En parallèle, l'ensemble des facultés développent des stratégies pour accroître la diplomation aux cycles supérieurs. Paradoxalement, les étudiantes et les étudiants qui poursuivent des travaux dans des laboratoires de recherche ont l'occasion de côtoyer des personnes professionnelles qui contribuent à leur formation. On dit aux étudiantes et aux étudiants recrutés qu'ils vont un jour contribuer significativement à l'avancement de la société. Mais toutes ces personnes, et particulièrement celles qui reçoivent un doctorat, ne voudront ni ne pourront toutes accéder à des postes de professeurs d'université. Or, quels sont les autres débouchés pour celles et ceux qui veulent poursuivre dans leur vocation de chercheuses et de chercheurs?

Évidemment, notre université n'est pas la seule responsable des conditions qui conduisent à la précarité. Les modalités de financement de la recherche sont la principale cause du mal.

Nous sommes néanmoins d'avis que l'Université a des outils à sa portée assurer une certaine pérennité des personnels de recherche et assumer pleinement son rôle d'employeur, afin d'assurer une plus grande équité avec les autres personnes professionnelles.

Pourquoi les personnes professionnelles de recherche – pourtant au cœur d'une mission importante de l'Université –, sont-elles désavantagées lorsque l'on compare leurs conditions de travail à celles des autres groupes d'employés de l'institution ? Si l'Université a l'ambition de briller en recherche, le personnel de la recherche ne devrait-il pas être le fer de lance de cette innovation ? Alors que les professionnelles et professionnels de l'administration se font proposer des *Bilans de réalisation et de développement individuel*, qu'est-ce que l'institution propose pour assurer le développement à long terme de ses ressources professionnelles en recherche ?

Dans le cadre de la présente négociation pour renouveler la convention collective de l'Unité B, l'APAPUS a proposé que l'Université réserve un montant provenant des frais accessoires de recherche pour offrir davantage de stabilité en emploi à ce groupe professionnel. Cette proposition a été présentée en négociations sous le titre de *Projet de programme de complément salarial pour le personnel professionnel de recherche*. Il visait principalement les personnes ayant 5 et 10 ans de service cumulé et qui commandent des salaires plus élevés selon leurs années d'expérience.

Ces propositions concrètes commandent évidemment des engagements financiers et nous en sommes bien conscients. Mais nous croyons que si l'Université veut innover et montrer le chemin en termes de gestion de la recherche, l'investissement est plus que justifié. Une telle approche constituerait, selon nous, un projet fédérateur qui bénéficierait à l'ensemble de la communauté universitaire. Cela permettrait à l'UdeS de sortir des sentiers battus et de faire sa marque. Nous avons la prétention de croire que le modèle serait éventuellement imité par d'autres organisations.

***Proposition 1. Implanter un programme de complément salarial pour consolider et encourager les carrières chez le personnel professionnel en recherche. Cela***

*permettrait de renforcer le secteur de la recherche, tout en bonifiant l'expérience étudiante, et en conférant une approche cohérente quant à la valorisation des professions scientifiques au sein même de l'Université.*

## **Axe 2- Promouvoir la participation du personnel professionnel dans le rayonnement de l'Université**

Comment faire rayonner encore davantage la contribution et l'expertise de l'Université hors ses murs? Il va de soi que chacun des acteurs de la communauté universitaire, quel que soit son rôle et son groupe d'appartenance, peut être appelé à devenir un ambassadeur de notre université. Dans cette veine, il est souhaitable et bénéfique d'encourager le personnel professionnel de l'UdeS à participer à des activités de rayonnement et de réseautage. À une époque pas si lointaine, des activités de rayonnement étaient parfois financées via des demandes de perfectionnement. Nos représentants du comité paritaire de perfectionnement nous disent que depuis 2013-2014, les demandes ayant pour principal objectif le réseautage et le rayonnement sont systématiquement refusées. Tout en étant conscients que certains colloques et congrès combinent les deux objectifs, nous trouvons dommage de constater qu'il persiste une certaine confusion entre perfectionnement et réseautage. À notre avis, il serait avisé de réserver des sommes dédiées d'une part aux activités de rayonnement de l'Université, par exemple via la présentation de conférences dans des colloques, et d'autre part, à l'inscription à des activités de formation visant le développement et l'appropriation de nouvelles compétences. La position de l'APAPUS est très claire à ce sujet. Nous croyons fermement que la participation publique et la valorisation de l'expertise des professionnels – qu'ils soient de la recherche ou de l'administration – sert à la fois l'Université et le développement professionnel de chaque individu. En ce sens, l'Université a tout avantage à inciter ses employés à prendre les devants et à occuper l'espace public pour mettre en valeur les innovations et les meilleures pratiques de notre organisation, l'une des plus importantes de la région. Nous appelons toutefois à user de discernement dans l'usage des sommes et de ne pas sabrer dans les budgets de perfectionnement existants au profit des seules

activités de rayonnement. Nous proposons globalement que des sommes réservées soient déboursées respectivement pour le perfectionnement et le rayonnement, et le soient avec des objectifs clairement énoncés.

*Proposition 2 – Inciter les personnes professionnelles de l'Université à agir comme ambassadrices et ambassadeurs de l'organisation, tant au plan académique ou scientifique, qu'à titre d'experts œuvrant au sein d'une organisation importante et crédible. Ces initiatives de rayonnement devant être soutenues par des enveloppes budgétaires distinctes de celles du budget de perfectionnement.*

### **Axe 3 - Déployer des solutions collectives pour faire face aux enjeux de santé organisationnelle et améliorer le climat de travail**

Les enjeux de santé organisationnelle et de climat de travail nous apparaissent comme cruciaux pour la prochaine décennie. Qu'il s'agisse de changements organisationnels, de la vie au travail qui s'accélère, du contexte de grande compétition entre les organisations, du développement des technologies, ou des attentes de la clientèle pour obtenir des réponses de plus en plus rapidement ; tout cela commande aux grandes organisations et à leur personnel de devenir de plus en plus agiles. Les effets sur les membres du personnel sont réels et parfois lourds. Certaines situations délétères portées à notre attention au cours des dernières années ont également eu pour symptômes une détérioration du climat de travail, voire des situations vécues comme du harcèlement, et où nombre d'employés se sont trouvés démunis, ne sachant vers qui se tourner pour signaler ces problèmes.

L'Université doit en faire davantage pour déployer des solutions afin d'outiller ses personnels à s'adapter aux nouvelles réalités. Ces solutions pourraient reposer sur des activités de formation qui sauraient être davantage collectives qu'individuelles. Nous pensons que l'Université – en tant que maison d'enseignement – est particulièrement bien placée pour offrir de la formation et diffuser son savoir au sein même de ses personnes salariées.

Malheureusement, nous constatons que trop souvent, la formation du personnel est perçue comme un poste de dépense et non pas comme un investissement. Nous constatons également un certain manque de ressources spécialisées pour faire face aux besoins des unités confrontées à des enjeux de santé organisationnelles et de climat de travail. Mais au moment où l'on questionne le manque de formation et de ressources pour améliorer la vie au travail, a-t-on calculé les coûts associés aux invalidités long-terme? À la lumière de plusieurs situations portées à l'attention de l'APAPUS ces dernières années, nous constatons que les problèmes de climat organisationnel sont souvent perçus comme étant des enjeux individuels, et rarement traités comme des problèmes collectifs liés à des lacunes d'organisation.

Cette préoccupation rejoint une observation de l'ancienne responsable de la politique 2500-15, Mme Sandra Loubier, qui relevait dans son rapport annuel 2014-2015, la chose suivante : *«Depuis la mise en place de la Loi en matière de harcèlement psychologique, on observe une tendance qui est généralisée dans les milieux de travail et à laquelle n'échappe pas l'Université, soit celle d'adopter une lecture individualisée et psychologisante des situations potentielles de harcèlement. Concrètement, cela signifie qu'on tend à croire que les individus sont entièrement responsables de ce qui leur arrive. Cette croyance fait en sorte qu'on attribue les mérites et les succès, ainsi que les problèmes, les échecs et les différends aux qualités et aux défauts des personnes, diminuant du même coup l'importance du rôle des facteurs organisationnels sur ces éléments.»*

Cette observation préoccupe grandement l'APAPUS. Nous sommes d'avis qu'il y a lieu d'investiguer et de prendre toute la mesure des problèmes de climat organisationnels à l'Université. Cela devrait permettre d'envisager des moyens concrets pour trouver des solutions collectives liées aux problèmes qui seront mis en lumière.

***Proposition 3 – Augmenter les ressources disponibles et les opportunités de formations collectives pour outiller les membres du personnel susceptibles d'être confrontés à des enjeux de santé organisationnelle, de climat de travail et de prévention du harcèlement. Ces ressources devraient être disponibles et connues des membres du personnel, afin que ces derniers puissent solliciter rapidement leurs services en cas de besoin.***

Les membres de l'exécutif de l'APAPUS sont disponibles pour discuter des présentes propositions. Nous vous assurons de notre entière collaboration dans l'atteinte des objectifs institutionnels de l'Université.

Nous vous remercions de l'attention que vous porterez à ces propositions et nous vous prions d'agréer l'expression de nos meilleurs vœux à l'occasion des Fêtes de fin d'année.

Salutations distinguées,



Christian Dumont

Président

pour le comité exécutif de l'APAPUS

13 décembre 2017