



# **Analyse des démissions de professeurs à l'UQO pour des raisons autres que la retraite**

Par Guy Bellemare,  
Professeur, département de relations industrielles

En collaboration avec Valérie La France Moreau,  
Étudiante à la maîtrise en sciences sociales du développement territorial avec concentration en  
développement international

## **Contexte de cette analyse**

Dans le cadre de ses travaux, le Comité sur l'intégration des nouvelles et nouveaux professeurs à la carrière universitaire a effectué une revue de littérature. Celle-ci a permis entre autres de mettre en évidence qu'au Québec, entre 1998 et 2003, 30 % des recrues avaient quitté le milieu universitaire après 5 ans (Dyke 2006). Le Syndicat des professeures et professeurs de l'UQO (SPUQO) a voulu connaître quelle était la situation dans son université. Il a voulu interroger les membres du corps professoral qui ont remis leur démission de l'UQO de 2011 à 2014, excluant ceux qui quittaient pour prendre leur retraite.

## **Méthodologie**

À partir des listes de professeurs fournies régulièrement par l'employeur au SPUQO, 15 personnes qui avaient quitté l'UQO pour des raisons autres que la retraite ont été identifiées, parmi lesquelles 7 personnes ont répondu à la grille d'entrevue. Ont été ajoutées aux données, les informations relatives à deux autres professeurs qui avaient contacté l'exécutif du SPUQO, soit au moment de leur démission, soit quelques mois après leur démission. Les données recueillies au total concernent les motifs de démission et les recommandations à ce sujet de 9 personnes démissionnaires sur 15 (60 %).

La grille d'entrevue, inspirée des grilles habituelles en gestion des ressources humaines à l'occasion des départs d'employés, a été adaptée à la carrière professorale. La grille comporte trois sections : informations générales, les motifs de la démission et, finalement, des propositions d'amélioration afin de limiter si possible les démissions de professeures et professeurs. La grille d'entrevue est annexée à ce texte.

## **Les résultats**

*Introduction : poste occupé et sexe*

Au cours de la période couverte par cette analyse, on note 8 femmes et 7 hommes démissionnaires. De ces 15 démissionnaires, 13 occupent depuis un poste dans une autre université, un occupe un poste de recherche dans une organisation publique et une personne n'occupe pas de poste universitaire. Cette personne était sans emploi et sortait d'une dépression profonde au moment de nos échanges. Chez les répondants, on trouve 6 femmes et 3 hommes.

À partir de ces seules données, il apparaît évident que l'UQO connaît un important problème de rétention, car les démissionnaires ne quittent pas en premier pour abandonner la carrière universitaire. Sept démissionnaires ont trouvé un poste dans la région de Montréal (UdeM, UQAM, U. de Sherbrooke-Longueuil, TELUQ). Les autres personnes qui ont quitté l'UQO pour un poste de professeur dans une autre université sont à : l'UQTR (2), l'Université d'Ottawa (2), l'Université Laval (1) et à l'UQAT (1).

### *Section 1. Motifs des démissions (9 répondants)*

Les principaux motifs (plus d'un motif pouvait être indiqué par la personne répondante) sont le manque d'opportunité en matière de développement professionnel ou de meilleures opportunités (équipe de recherche, soutien financier de l'Université, enseignement dans le domaine de spécialisation, etc.) offertes par une autre université (6 personnes).

Trois professeures ont aussi mentionné des raisons personnelles ou familiales. Deux ont quitté pour des raisons de déménagement et transport, ainsi que deux pour des raisons de maladie-épuisement. Dans ces deux derniers cas (maladie-épuisement), les démissionnaires – des professeurs en début de carrière à l'UQO - ne se jugeaient pas capables de faire le travail, et sont vus reconnaître dans les semaines suivant leur démission un état d'épuisement professionnel.

### *L'élément déclencheur du départ de l'UQO*

Des extraits de réponses permettent de mieux comprendre les départs vers d'autres universités. Le libellé des extraits a été modifié à l'occasion afin d'assurer l'anonymat des répondantes et

répondants. De plus, le sexe ne sera pas précisé pour cette même raison. Le terme *professeur* désignera indifféremment un homme ou une femme.

J'étais doctorant lorsque j'ai été embauché comme professeur suppléant. On m'a dit que le poste de suppléant deviendrait un poste régulier conditionnellement à l'obtention du doctorat. Le poste régulier a été créé, mais je n'ai pas été convoqué à l'entrevue parce que mon doctorat n'était pas encore terminé, même si je faisais déjà le travail en question. Après la fin de mon contrat, j'ai postulé ailleurs et ai été engagé rapidement.

Je résidais à la fois à (ville X) et à (ville Y), et je devais aller à St-Jérôme pour le travail. Lorsqu'un poste s'est ouvert pour moi à Montréal, j'ai sauté sur l'occasion de me simplifier les déplacements.

J'habitais à Montréal avec ma famille. L'emploi de mon conjoint est à Montréal. Certains de mes collègues faisaient de la pression pour que je sois plus présent à l'UQO. J'ai soumis ma candidature dans une université à Montréal et j'ai été sélectionné.

Je me suis fait refuser la titularisation parce que, même si j'avais un dossier de recherche fort, j'étais plus faible en enseignement. De plus, il n'y avait personne de mon champ d'expertise sur le comité de promotion.

J'ai eu l'opportunité de poursuivre mes études au postdoctorat avec une importante subvention gouvernementale à condition d'être en congé sans solde pour la durée du projet. Le VRER a refusé de m'accorder ce congé. J'ai alors démissionné de l'UQO. J'ai tout de suite obtenu un poste dans une université à Montréal qui m'a aussi accordé le congé sans solde.

C'est un ensemble d'éléments que je résumerais par le manque de soutien de l'institution dans le démarrage de ma carrière et la complexité des procédures

administratives. En plus, la taille de mes groupes-cours était de loin supérieure aux maximums autorisés.

*Qu'est-ce qui vous manque de l'UQO ou de votre département ?*

En général, les personnes répondantes se disent heureuses des relations qu'elles ont eu avec leurs collègues et le personnel des départements et modules. La taille de l'UQO permet des relations plus étroites avec la population étudiante, et l'ambiance est plus conviviale. Seul un répondant ne « s'ennuie » de rien : « J'ai été trahi par l'UQO, donc il n'y a rien qui me manque ».

*Qu'avez-vous le moins apprécié durant la période où vous avez travaillé pour l'UQO ?*

« La forte tension qui régnait à l'UQO suite au conflit étudiant ». « L'absence de vision à long terme du développement de la recherche à l'UQO ». « Le caractère peu développé du campus à St-Jérôme et le manque de collègues qui crée un sentiment d'isolement ». « Les pressions des collègues pour être plus présent sur place ». « Le manque de soutien et l'approche client (étudiant) trop développée ».

*Qu'est-ce que l'Université où vous êtes actuellement vous a offert de plus que l'UQO?*

« Plus de collègues avec qui collaborer ». « Le congé sans traitement demandé ».

Tous les répondants soulignent qu'au plan monétaire, il n'y avait pas de différence significative. Au plan pédagogique, c'est plutôt défavorable dans les universités à charte, vu que les groupes-cours y sont beaucoup plus importants qu'à l'UQO.

*Section 2 : Solutions envisagées pour améliorer la situation à l'UQO*

« Développer une vision d'avenir de la recherche et fournir aux professeurs un financement de recherche automatique en début de carrière, ainsi qu'une allocation de recherche de 2000 \$ par an pour couvrir les frais de traduction et autres frais associés à la recherche ».

« Des fois, les gestionnaires devraient faire des exceptions, tenir compte davantage des individus et regarder ce qui va rapporter le plus à l'UQO ».

« Plus de soutien de l'Université en ce qui concerne les demandes de subventions de recherche ».

« Rétablir l'égalité dans les chances d'obtention de promotion entre les départements et que les comités de promotion comprennent au moins un représentant du domaine de spécialisation du demandeur de la promotion ».

« Favoriser davantage les réunions en vidéo-conférence et le télétravail ».

#### *Autres commentaires*

« J'apprécie beaucoup l'initiative du syndicat de sonder les professeurs qui ont démissionné en vue d'améliorer les conditions de travail des professeurs de l'UQO ».

« Le syndicat n'a pas pu me supporter dans ma situation de professeur suppléant. Il devrait faire plus dans le soutien à la relève ».

« Que les départements du pavillon Brault soient rapatriés au site Taché ».

#### **Analyse des résultats et recommandations**

Toute organisation connaît un certain taux de roulement incompressible, lié à des raisons relativement hors de son contrôle, tout au moins à court terme :

- familiales;
- stratégiques (attractivité des grands centres, etc.)
- professionnelles (désir de se joindre à un département ou une équipe de recherche plus près de ses intérêts scientifiques par exemple).

Toutefois, les démissions sont coûteuses pour l'Université et peuvent être décourageantes pour les professeurs qui restent. Le développement du département tant dans ses volets enseignement, recherche qu'administration pédagogique s'en ressent. Les professeurs qu'on embauche pour remplacer les démissionnaires doivent eux aussi consacrer beaucoup de temps à préparer leurs nouveaux cours, doivent développer leurs qualités de pédagogue. Ils ont alors moins de temps à consacrer à la recherche durant ces années d'intégration à la carrière. Ils sont aussi moins disponibles pour assumer des tâches administratives puisque les autres collègues ont tendance à leur laisser les quatre à cinq premières années, dans la carrière, sans tâche administrative lourde. Le développement d'équipes de recherche locale est fragilisé aussi par ces collègues démissionnaires qui commençaient à collaborer avec leurs collègues de l'UQO.

La situation n'est pourtant pas irréversible. La région de l'Outaouais est quand même une des grandes régions du Québec. Gatineau y est la quatrième ville en importance, et la proximité avec Ottawa permet tout de même d'offrir un milieu urbain riche culturellement. La proximité avec le milieu rural constitue aussi un avantage majeur par rapport à Montréal ou même à Québec. Souvent cette situation est peu connue des Québécois, comme le rappelle fréquemment Tourisme Outaouais. Il serait nécessaire que lors des activités d'accueil des nouvelles professeures et nouveaux professeurs, une partie de la rencontre  *fasse connaître et valorise ces atouts de l'Outaouais*. La situation à St-Jérôme présente une différence majeure, soit la proximité avec Montréal où plusieurs professeures et professeurs de l'UQO résident. Mais il y aurait aussi intérêt à *faire connaître les atouts de la région des Laurentides*.

L'UQO pourrait offrir, en lien avec des firmes de recrutement, des *services d'aide aux conjointes et conjoints qui voudraient tester la possibilité de se trouver un emploi* aussi dans la région de Gatineau ou de St-Jérôme, comme le font certaines universités. Dans la poursuite de la même idée, l'UQO pourrait *aider les personnes recrutées ayant des enfants en bas âge à se trouver une place en service de garde ou à s'associer avec un CPE* afin de développer de nouvelles places dont certaines pourraient être accordées en priorité au personnel de l'UQO.

L'UQO devrait systématiquement *informer le SPUQO de toute démission de membres du corps professoral et négocier une clause accordant un délai de rétractation éventuelle* (un à deux mois) de la démission. Deux des cas de démission discutés dans cette recherche et un autre cas non discuté ici, mais pour lequel le SPUQO a été informé par la personne qui pensait sérieusement à démissionner, étaient en fait des cas de personnes en état de dépression ou épuisement professionnel apparent, qui ont été par la suite effectivement diagnostiquées ainsi. Ces démissions n'auraient jamais du être conclues, car ces personnes étaient clairement face à une situation où le congé de maladie était la solution. On aurait pu conserver à l'emploi de l'UQO deux de ces personnes une fois de retour de leur congé de maladie. C'est ce qui est arrivé avec la troisième personne à qui le SPUQO a recommandé de ne pas démissionner mais de voir son médecin et si nécessaire de se faire prescrire un congé de maladie et des traitements appropriés.

Les départements les plus affectés par les difficultés de recrutement devraient *éviter autant que possible d'offrir des contrats de professeur suppléant* au lieu de contrats de professeur régulier. Ceux-ci empêchent cette personne d'avoir accès au FIRC et au dégrèvement de cours pour intégration. Ce problème est d'autant plus important que même avec un statut de professeur régulier, des professeurs ont quitté l'UQO parce qu'ils jugeaient manquer d'opportunité en matière de développement professionnel ou que, comparativement, ils obtenaient de meilleures opportunités dans d'autres universités (soutien financier en recherche de l'Université, présence d'équipes de recherches, etc.).

*L'UQO doit rehausser substantiellement les montants mis dans le FIRC, et le SPUQO devrait encadrer cette question dans la convention collective* afin d'éviter que ce fonds soit un des premiers à être coupé lorsque des difficultés budgétaires se présentent.

*Revoir les critères et la procédure d'octroi des promotions.* Le commentaire d'une répondante rejoint plusieurs représentations faites par des professeurs au SPUQO. Le processus actuel présente une bonne dose d'arbitraire et n'assure pas que l'évaluation de la



dimension recherche repose sur l'avis d'experts du domaine d'expertise de la personne évaluée.

## **Annexe. Grille d'entrevue**

### Informations générales

Nom:

Département d'appartenance à l'UQO :

Âge :

Sexe :

Emploi et poste actuel :

### 1) Motifs de démission

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Maladie ou accident                | <input type="checkbox"/> Horaire et heures de travail insatisfaisants                   |
| <input type="checkbox"/> Raisons familiales ou personnelles | <input type="checkbox"/> Difficultés avec l'organisation                                |
| <input type="checkbox"/> Déménagement                       | <input type="checkbox"/> Difficulté avec les collègues                                  |
| <input type="checkbox"/> Difficulté avec le transport       | <input type="checkbox"/> Difficulté avec le département                                 |
| <input type="checkbox"/> Retraite                           | <input type="checkbox"/> Manque de reconnaissance                                       |
| <input type="checkbox"/> Changement de carrière             | <input type="checkbox"/> Conditions salariales insatisfaisantes                         |
| <input type="checkbox"/> Pas heureux dans mon poste         | <input type="checkbox"/> Manque d'opportunité en matière de développement de carrière   |
| <input type="checkbox"/> Autres opportunités intéressantes  | <input type="checkbox"/> Manque d'opportunité en matière de développement professionnel |

Quel est l'élément déclencheur qui vous a incité à quitter l'UQO ?

Qu'est-ce qui vous manque de l'UQO ou de votre département ?

Qu'avez-vous le moins apprécié durant la période où vous avez travaillé pour l'UQO?

Qu'est-ce que l'Université où vous êtes présentement vous a offert de plus que l'UQO pour vous attirer ?

### 2) Solutions envisagées

Si vous étiez recteur de l'UQO (et donc en situation de plein pouvoir), qu'est-ce que vous changeriez pour améliorer les conditions de travail des professeurs ?

Avez-vous d'autres suggestions, commentaires ou améliorations à apporter pour l'organisation ?