
BALISER NOTRE AVENIR

Document de consultation

Chantier post-budgétaire

Novembre 2009

Introduction

Ce rapport d'étape du Chantier post-budgétaire est soumis à la consultation de l'ensemble des membres de la communauté de l'Université de Montréal en vue d'engendrer une réflexion collective.

Rappelons qu'en février 2009, le Comité du budget arrivait à la conclusion que l'équilibre budgétaire pour l'année 2009-2010 était absolument impossible à réaliser en l'absence d'un réinvestissement gouvernemental à la hauteur attendue, à moins d'imposer à la communauté universitaire plus de 20 M\$ de compressions additionnelles.

En mai 2009, compte tenu de ce contexte, la direction de l'Université a mis en place un chantier post-budgétaire afin de trouver dans les meilleurs délais des pistes de solution propres à améliorer la situation dès le budget 2010-2011 et à remédier aux déficits structurels au cours des prochaines années.

Des sous-groupes de travail ont été constitués. Ils étaient présidés par des vice-recteurs ou des vice-recteurs adjoints, et y participaient leurs adjoints ainsi que certains doyens et directeurs de service. Certains services, notamment le BRI (Bureau de recherche institutionnelle), ont été mis fortement à contribution afin de colliger dans de courts délais les données nécessaires. De plus, une analyse de nos pratiques administratives a été effectuée par une firme de consultants externes. Enfin, les doyens ainsi qu'un groupe consultatif composé de membres des différents secteurs d'activités de notre université ont été informés et consultés au cours des travaux qui ont mené à ce rapport d'étape.

Depuis juin dernier, les travaux des sous-groupes de travail ont permis de dresser un état des lieux de notre efficience et de nos pratiques dans toutes les sphères d'activités, tant en matière d'enseignement et de recherche que de soutien et d'administration, et d'établir l'étalonnage en regard d'universités comparables au Québec et au Canada.

Les objectifs et stratégies proposés devaient être évalués sur la base de leurs retombées tant académiques que budgétaires.

Aux fins de cette consultation qui, rappelons-le, porte sur un rapport d'étape et compte tenu du mandat du Chantier, nous n'avons retenu, tant dans le secteur académique que dans le secteur administratif, que les objectifs, stratégies et pistes d'action qui présentent un potentiel de retombées budgétaires clairement établi.

La liste des pistes d'action offertes dans le document n'est pas exhaustive. La consultation a justement pour but d'effectuer une analyse critique des pistes mises de l'avant et d'en proposer de nouvelles.

À ce stade des travaux, nous avons cru préférable de nous limiter à la proposition de pistes d'action. En décembre, au terme de la consultation qui doit se tenir jusqu'à la fin du mois de novembre, un second document déterminera, pour chacune des pistes retenues, les responsables des dossiers, les instances directement impliquées ainsi que les modalités et l'échéancier du suivi qui assureront l'atteinte effective, efficace et rapide des objectifs établis.

Ce n'est qu'en décembre, à la lumière des états financiers intérimaires, que l'effet budgétaire des stratégies retenues à l'issue de la consultation pourra être évalué de façon précise. Ces analyses faites, nous pourrions devoir définir des stratégies additionnelles nécessaires à l'atteinte, à terme, de l'équilibre budgétaire. Nous devons aussi mesurer l'impact de ces mesures sur la poursuite de notre mission.

Nous misons beaucoup sur la participation de l'ensemble de notre communauté, qui sera consultée tant dans ses instances formelles institutionnelles qu'au niveau de chacune des unités académiques et administratives. Les consultations ont débuté le lundi 26 octobre par une séance spéciale de l'Assemblée universitaire au cours de laquelle ses membres ont pu commenter le document et proposer des modifications. Le présent document intègre les suggestions qui permettent une meilleure compréhension du document qui, encore une fois, constitue un rapport d'étape appelé à être bonifié par les consultations de toutes les unités académiques et administratives au cours des prochaines semaines, les consultations devant se terminer le 20 novembre.

On trouvera dans la section C de ce document un outil de consultation qui devrait faciliter la réflexion et les échanges. De plus, le site Web « Baliser notre avenir » signalé sur la page d'accueil de l'Université a été créé aux fins de consultation. Les documents en ligne seront accessibles aux membres de la communauté universitaire uniquement.

Dégager l'Université de Montréal de son carcan financier actuel est une démarche dans laquelle doit s'engager l'ensemble de la communauté universitaire et le succès ne sera au rendez-vous que si nos plans d'action concordent avec la mission de l'Université et s'appuient sur les valeurs qui sont les nôtres.

SECTION A – LE CONTEXTE

1. Une situation financière très préoccupante

En février 2009, le Comité du budget arrivait à la conclusion que l'équilibre budgétaire pour l'année 2009-2010 était absolument impossible à réaliser en l'absence d'un réinvestissement gouvernemental à la hauteur attendue, à moins d'imposer à la communauté universitaire plus de 20 M\$ de compressions additionnelles.

Selon le scénario d'un effectif étudiant stable, la projection pour l'exercice budgétaire 2009-2010 se soldait par un déficit du fonds de fonctionnement de l'ordre de 15 M\$, malgré le maintien d'un contrôle serré du niveau des dépenses par le biais d'un moratoire temporaire dans le remplacement des départs. Mais au-delà du montant de ce déficit se profilent son caractère structurel et la projection de déficits annuels croissants au cours des années futures ainsi qu'une croissance irrémédiable du déficit accumulé et des coûts d'intérêt sur cette dette qui grèveront toujours plus le budget de fonctionnement.

En effet, l'Université de Montréal est confrontée à deux problèmes financiers majeurs qui hypothèquent son avenir. Premièrement, elle fait face actuellement à des coûts de système liés à la croissance annuelle des dépenses salariales et à l'augmentation du prix des produits et services dont le niveau est structurellement supérieur à celui de l'indexation de la subvention gouvernementale. Deuxièmement, le déficit accumulé de longue date constituera au terme de l'exercice 2009-2010 une dette de plus de 150 M\$, dette dont le financement est entièrement à la charge de l'Université, ce qui rend cette dernière extrêmement vulnérable si les taux d'intérêt retrouvent leur niveau habituel. Ainsi, la perspective de déficits récurrents combinée à un rehaussement prévisible des taux d'intérêt conduit l'Université à une impasse financière inéluctable et extrêmement préoccupante.

Outre ces deux problèmes, quatre handicaps financiers additionnels ont été soulignés lors de la présentation du projet de budget à l'Assemblée universitaire en date du 4 mai 2009. Le premier handicap relève d'une base de financement en décalage négatif de longue date par rapport aux universités comparables au Canada. Le second résulte de l'insuffisance chronique d'apport au chapitre des immobilisations pour la prise en charge, par exemple, des infrastructures informatiques ou la compensation de l'entretien différé des bâtiments, insuffisance que le fonds de fonctionnement doit alors compenser en partie. Le troisième découle de la nature inévitable de certaines dépenses telles que la cotisation accrue liée au remboursement du déficit de capitalisation du Régime de retraite ou le soutien incrémental à de nouvelles initiatives

de recherche ou d'enseignement. Pour sa part, le quatrième handicap est associé au caractère difficilement compressible des dépenses liées aux coûts de l'énergie ou des loyers permettant de répondre à nos besoins importants en matière d'espace. La présentation faite à l'Assemblée universitaire relativement au contexte, aux risques et aux enjeux du projet de budget 2009-2010 figure sur le site Web consacré à la consultation.

Le constat voulant que le sous-financement chronique du réseau universitaire québécois affecte les universités de recherche et demeure à l'origine de la situation financière de l'UdeM fait consensus à l'Assemblée universitaire. Mais il n'en demeure pas moins qu'un rehaussement du financement gouvernemental, même s'il est appelé par les vœux de tous, reste hypothétique à court terme en fonction du contexte économique actuel, le gouvernement étant confronté à un déficit qu'il doit combler. Il revient donc à l'UdeM, dans un premier temps, de miser sur ses propres forces pour stabiliser sa situation financière et étayer un argumentaire convaincant en vue d'un réinvestissement.

La situation de l'UdeM, où le déficit de fonctionnement représente près de 3 % de l'enveloppe budgétaire globale malgré des compressions de dépenses, commande des actions immédiates et vigoureuses pour éviter de revivre la crise du milieu des années 90 alors que l'Université avait dû se résoudre, sur une période de trois ans, à une réduction de plus de 15 % de ses dépenses, et donc de ses ressources.

Ces actions doivent s'inscrire dans un principe de réalité selon lequel l'UdeM doit aligner le niveau de ses dépenses à la capacité de payer que lui fournissent son niveau et son mode de financement.

2. Le Chantier post-budgétaire : trouver des pistes de solution

En mai 2009, la direction de l'Université a mis en place un chantier post-budgétaire afin de trouver dans les meilleurs délais des pistes de solution propres à améliorer la situation dès le budget 2010-2011 et à remédier aux déficits structurels au cours des prochaines années.

Plus précisément, le mandat du Chantier et de ses sous-chantiers traitant des aspects académiques, administratifs ainsi que du financement était le suivant :

- Définir les stratégies de hausse de revenus et/ou de baisse des dépenses qui sont de notre ressort;
- Évaluer, pour chacune de ces stratégies, les retombées académiques et budgétaires ainsi que le lien avec la mission de l'Université;

- Définir les stratégies orientées vers les sources externes de financement.

Deux postulats de départ ont été posés au démarrage du Chantier post-budgétaire, à savoir :

- **La préservation de la qualité et l’alignement avec la mission d’université d’études supérieures et de recherche sont au cœur du Chantier;**
- **L’adoption et l’implantation d’actions à l’interne sont un préalable essentiel et incontournable à tout plaidoyer convaincant de réinvestissement externe.**

Ces deux postulats devront demeurer et guider toute démarche de réflexion et de consultation.

La réflexion sur les pistes d’action proposées et la détermination des éléments de solution à la situation financière de l’Université ne pouvaient pas se concevoir sans un apport de la communauté universitaire par le biais d’une consultation étendue à l’ensemble de ses composantes, tant au niveau des unités qu’au sein des instances formelles. Cette consultation a été programmée pour se dérouler durant le mois de novembre, afin que l’Assemblée universitaire et le Conseil de l’université puissent être saisis lors de leur séance de décembre des orientations à retenir à court terme. Toutefois, la réflexion engagée au sein de la communauté est appelée à se poursuivre puisque l’analyse étayant certaines pistes d’action s’inscrit dans une perspective à beaucoup plus long terme que le prochain budget.

3. Les constats préalables

En toile de fond des recherches de stratégies du Chantier, trois questions devaient trouver réponse. La première touche directement notre mission : sommes-nous toujours la grande université d’études supérieures et de recherche que nous pensons être? La seconde a trait à nos modes de gestion budgétaire : ces derniers diffèrent-ils de ceux de l’Université McGill et de l’Université Laval, nos comparables québécois au sein du G13, le regroupement des treize universités ayant la plus forte intensité de recherche au Canada? La troisième question concerne la structure de nos coûts pour l’offre de formation : quels sont les coûts par discipline et par cycle?

3.1 Notre réalité et notre positionnement

Les analyses ont été effectuées en utilisant les indicateurs retenus dans les meilleures pratiques de comparaison interuniversitaires (intensité de recherche, proportion d'étudiants aux études supérieures, taux d'encadrement au 1^{er} cycle et aux cycles supérieurs, provenance des étudiants et des professeurs, proportion de chargés de cours par rapport à l'effectif professoral). Les indicateurs relatifs à l'Université de Montréal ont été comparés à ceux des universités du G13, d'une part, et à ceux des principales universités québécoises, d'autre part.

Nous pouvons conclure que l'UdeM se maintient dans le peloton de tête des cinq universités canadiennes les plus importantes pour l'intensité de la recherche. Ainsi, dans le domaine des lettres, sciences humaines et sociales, notre université se classe au second rang canadien quant à la subvention moyenne par professeur, tandis que pour les sciences et les sciences biomédicales, elle se situe au cinquième rang. Pour ce même indicateur, l'UdeM occupe le premier rang au Québec en lettres, sciences humaines et sociales ainsi qu'en sciences, alors qu'elle est devancée par McGill en sciences biomédicales.

Selon les données québécoises (source GDEU-MELS), notre établissement se situe au second rang, derrière McGill, pour la proportion de ses étudiants décomptés en équivalence à temps complet (EETC) aux cycles supérieurs (21,4 % au 2^e cycle et 6,2 % au 3^e cycle contre 20,9 % et 7,7 % à McGill). Les comparaisons canadiennes nous situent au troisième rang pour la proportion des inscrits de 3^e cycle par rapport à ceux du 1^{er} cycle, donnée à relativiser cependant en tenant compte d'un 1^{er} cycle de quatre années ailleurs au Canada.

En ce qui a trait à l'encadrement de 2^e et de 3^e cycle (mesuré par le nombre d'étudiants inscrits par professeur), les taux sont généralement supérieurs à la moyenne du G13 pour l'ensemble des secteurs, à l'exception du secteur santé, et il faut souligner que le taux d'encadrement en sciences humaines et sociales est le plus élevé du G13.

En ce qui a trait aux classements internationaux, seules l'UdeM et McGill, parmi les universités québécoises, figurent en bonne place. Pour ce qui est de l'internationalisation, l'UdeM arrive en troisième place derrière McGill et Concordia, et en première place pour le nombre d'étudiants résidents permanents. Elle occupe également le premier rang au Québec et la troisième position au Canada pour la diversité dans le recrutement de son corps professoral.

Enfin, ce tableau fort positif de la grande université d'études supérieures et de recherche que s'avère l'UdeM ne devrait pas occulter, d'une part, la vulnérabilité de ces acquis et, d'autre part, la nécessité d'améliorer les taux de diplomation et de réduire la durée des études préalables à l'obtention du diplôme aux études supérieures. En effet,

nos taux de diplomation sont inférieurs à la moyenne des établissements du G13 et la durée des études est aussi beaucoup plus longue à l'UdeM. Cette dernière observation explique, en partie, notre taux d'encadrement élevé puisqu'il est exprimé en inscrits par professeur dans les statistiques du G13.

3.2 La gestion budgétaire et les comparaisons interinstitutionnelles

Confrontés à la projection de déficits de fonctionnement annuels croissants et à l'augmentation conséquente du déficit accumulé, il était normal de vouloir connaître les modes de gestion et de répartition des dépenses dans les institutions comparables que sont l'Université McGill et l'Université Laval, cette dernière affichant l'équilibre budgétaire.

L'exercice de comparaison s'appuyait sur les données 2007-2008 (dernière année pour laquelle les données sont disponibles) du Système d'information financière des universités (SIFU) par lequel les universités procèdent à leur reddition de comptes auprès du Ministère. Cette base de données constitue le seul outil permettant de procéder à une comparaison interuniversitaire. Cette analyse comparative s'est avérée beaucoup plus difficile que prévu, compte tenu de la structure propre à chaque établissement et de la grande diversité entre les universités pour ce qui est de la catégorisation des dépenses dans la déclaration financière faite au MELS. En effet, chaque établissement donne son interprétation aux catégories du SIFU pour procéder à sa déclaration et à sa reddition de comptes. Une rencontre interuniversitaire de mise en commun a permis de concilier un bon nombre de données et les travaux se poursuivent pour en venir à une meilleure concordance.

À ce stade de nos travaux, il est permis d'affirmer que l'UdeM ne se distingue pas de manière notable des deux institutions de comparaison dans l'utilisation qu'elle fait de ses ressources lorsqu'on considère la proportion de l'enveloppe consacrée aux fonctions principales et aux sous-fonctions de même que la part de l'enveloppe consacrée à la rémunération globale, qui se situe autour de 72,5 %.

Avec la prudence qu'imposent un dossier en progression et des données préliminaires, nous pouvons cependant relever quelques différences d'intérêt sur le plan de la répartition des masses salariales. Tout d'abord, en 2007-2008, les taux moyens des avantages sociaux sont nettement plus élevés à l'Université Laval (22,09 %) et à l'Université de Montréal (21,18 %) qu'à l'Université McGill (17,38 %). Pour l'ensemble des catégories de personnel de soutien et d'administration, l'UdeM alloue en dépenses salariales 23,7 % de ses dépenses totales, contre 25,7 % à Laval et 26,5 % à McGill. Par ailleurs, l'UdeM consacre davantage aux salaires des professeurs-chercheurs (42,5 % de ses dépenses salariales et 25,4 % des dépenses totales) que Laval (39,9 % et 24,9 %) et McGill (37,3 % et 22,4 %). D'autre part, en fonction de la masse salariale

consacrée aux chargés de cours et de la valeur moyenne d'une charge de 3 crédits pour chacun des établissements, on peut dériver un nombre de chargés de cours en équivalence à temps complet et estimer leur proportion par rapport aux professeurs dénombrés par la CREPUQ dans chacun des établissements. On note alors que l'UdeM (22 %) et McGill (15 %) ont une proportion de chargés de cours nettement inférieure à celle de l'Université Laval (31 %) lorsqu'estimée par rapport au nombre de professeurs.

Sur le plan évolutif depuis l'année 2000-2001, notons que l'Université Laval a maintenu ses effectifs professoraux pratiquement constants malgré des hausses de sa population étudiante, alors que l'UdeM et McGill ont augmenté leurs ressources professorales. Le recours aux chargés de cours a subi une évolution continue à Laval (passage de 19 % à 31 %) alors que la proportion demeurerait stable à l'UdeM et à McGill sur la même période.

Entre 2000-2001 et 2007-2008, à l'UdeM, la nature de dépense « enseignement » dans la déclaration du SIFU maintient la même proportion par rapport aux dépenses totales (passage de 60,16 % à 60,02 %). Il en est de même pour la nature de dépense « administration » (passage de 10,15 % à 10,09 %), si l'on fait abstraction, d'une part, de la dépense exceptionnelle que constitue en 2007-2008 le règlement du litige sur la relativité salariale et, d'autre part, du transfert vers les hôpitaux affiliés des frais indirects de recherche introduit dans les règles de la déclaration du SIFU au cours de la période. On retrouvera sur le site Web consacré à la consultation un document donnant l'historique des éléments de la déclaration du SIFU produite par l'UdeM entre les années 1997-1998 et 2007-2008 (dernière année disponible), tels qu'ils figurent dans la base de données de la CREPUQ.

En conclusion préliminaire, les comparaisons interuniversitaires nous offrent des renseignements précieux sur les pratiques et les choix budgétaires des trois établissements. Ces comparaisons ne permettent toutefois pas, à ce stade des travaux, de conclure à des pratiques qui différencieraient l'UdeM de manière très significative. Les analyses se poursuivent cependant, notamment pour les fonctions « direction » et « administration » où il semble que les interprétations diffèrent de manière importante d'une université à l'autre. **Une analyse en profondeur de toutes ces données préliminaires s'impose pour vraiment comprendre la réalité derrière les chiffres des déclarations du SIFU et les travaux interuniversitaires se poursuivent.**

3.3 Comprendre notre structure de coûts

Pour analyser convenablement sa situation financière, l'Université de Montréal se devait de connaître la structure des coûts de l'offre de formation qu'elle assure. Une telle démarche doit conduire, d'une part, à déterminer au sein des unités académiques les coûts des programmes, la répartition des coûts des ressources qui y sont affectées à même les dépenses de fonctionnement ainsi que le degré d'optimisation de cette allocation. D'autre part, cette analyse doit permettre de connaître le niveau d'adéquation (ou d'inadéquation) entre ces dépenses de fonctionnement et les revenus générés par la subvention ministérielle et les droits de scolarité, pour ce qui est du volet « fonction enseignement » du financement.

Cette analyse, qu'aucun établissement universitaire québécois ne semble avoir faite, a été confiée au Bureau de recherche institutionnelle (BRI). Elle conduit à la modélisation des coûts disciplinaires unitaires par cycle, par niveau au 1^{er} cycle et par type d'activité (enseignement collectif ou tutoring) aux cycles supérieurs. De ces coûts disciplinaires peuvent être dérivés les coûts par programme. La base méthodologique de la modélisation est énoncée dans un des documents du site Web de la consultation. Cette dernière est effectuée sur les données 2007-2008, année la plus récente pour laquelle l'ensemble des informations requises s'avère disponible. Cette analyse complexe est en cours et les conclusions définitives ne pourront être obtenues qu'après plusieurs itérations dans la modélisation.

Toutefois, certaines observations préliminaires peuvent être faites au terme d'une première itération. Il conviendra de les considérer avec toutes les précautions d'usage puisqu'il s'agit de données préliminaires, cependant des tendances se dégagent. Ainsi, à ce stade de l'évolution du modèle dans l'analyse des coûts disciplinaires, il semble exister, pour l'ensemble de l'Université et pour l'année de référence 2007-2008, une relative adéquation entre coûts et revenus pour la fonction « enseignement », surtout si l'on écarte des dépenses de fonctionnement les bourses pour le financement étudiant aux cycles supérieurs. Cependant, on constate des disparités interfacultaires. Par ailleurs, l'adéquation ne tiendrait plus si l'on prenait en considération la proportion des coûts de la dette qui revient aux unités académiques.

D'autre part, les revenus estimés pour le 1^{er} cycle semblent couvrir, de façon globale, les coûts disciplinaires de ce niveau ainsi que le manque à gagner aux autres cycles, mais là aussi, un écart négatif apparaît dans certains secteurs. Par contre, sur l'ensemble de l'Université, à quelques exceptions près, le 2^e cycle associé à des activités de tutoring présente un niveau pour les coûts disciplinaires qui apparaît très supérieur à celui qui est observé pour les revenus institutionnels.

En dépit des réserves formulées précédemment, il est possible d'envisager des approches stratégiques et de dégager des pistes d'action pour réduire les coûts disciplinaires aux études supérieures, en particulier au 2^e cycle. De plus, les premières constatations conduisent à justifier le maintien des mécanismes de péréquation intra et interfacultaire dans tout modèle budgétaire.

Enfin, on peut émettre l'hypothèse que le sous-financement de certains secteurs au 1^{er} cycle résulte de la combinaison de deux facteurs, à savoir, d'une part, la structure même de la grille du financement ministériel basée sur les coûts moyens du réseau universitaire et, d'autre part, le statut d'université de recherche de l'UdeM reposant sur une masse critique de professeurs dans ces secteurs plutôt que sur un recours massif à des chargés de cours.

Par ailleurs, si les données préliminaires indiquent une relative adéquation entre dépenses et revenus pour la fonction « enseignement », on peut conclure que le déficit structurel est lié à un financement ministériel inadéquat de la fonction « soutien » pour l'Université de Montréal en regard de son statut d'université de recherche et de sa vocation quant à l'éventail et à la nature de son offre de formation disciplinaire. Rappelons que la fonction « soutien » est financée sur la base des crédits-étudiants bruts et qu'elle ne fait l'objet d'aucune pondération quant à la discipline et aux cycles d'études.

4. Une démarche en phase avec la mission et les valeurs de l'Université

Dégager l'Université de Montréal de son carcan financier actuel est une démarche dans laquelle doit s'engager l'ensemble de la communauté universitaire et le succès ne sera au rendez-vous que si nos plans d'action concordent avec la mission de l'Université et s'ils s'appuient sur les valeurs qui sont les nôtres.

Ainsi, l'énoncé de mission figurant au *Livre blanc* et adopté à l'unanimité par l'Assemblée universitaire ne saurait être remis en question. D'ailleurs, le Chantier post-budgétaire vise bien à ce que l'UdeM, en dépit des difficultés actuelles, puisse continuer à se distinguer parmi les grandes universités d'enseignement et de recherche du Canada et demeurer l'une des principales universités francophones au monde.

Les stratégies mises de l'avant dans la consultation de la communauté universitaire, ainsi que les plans d'action qui en résulteront, devront consolider la qualité et l'interdépendance des activités d'enseignement et de recherche, et continuer à viser l'excellence dans tous les secteurs du savoir et du savoir-faire, tout en préparant encore mieux nos étudiants à devenir des forces de changement et de progrès.

La démarche au cœur du Chantier post-budgétaire repose sur notre créativité, notre capacité d'innovation, notre audace, notre volonté d'entreprendre et notre expertise, aussi bien que sur notre sens d'appartenance, notre singularité, la richesse de notre diversité et notre désir de demeurer chef de file et d'assurer ce rôle avec fierté et sérénité.

Université citoyenne, rayonnant partout dans le monde tout en incarnant les traits fondamentaux de Montréal, l'UdeM doit miser sur la réussite de ses étudiants, sur l'imputabilité et la responsabilité à tous les niveaux, sur sa pertinence sociale et culturelle ainsi que sur notre capacité collective à maintenir des standards de qualité en dépit des contraintes.

Flexibilité et capacité d'adaptation et d'évolution doivent être les maîtres mots de notre futur, comme doivent le demeurer le respect et la rigueur (et non la rigidité), alors que les valeurs d'équité et de solidarité restent les assises de tout succès au terme d'une démarche empreinte de collégialité.

Le principe de réalité voulant que l'UdeM aligne le niveau de ses dépenses à la capacité de payer que lui fournissent son niveau et son mode de financement ne déroge pas aux valeurs de l'Université.

SECTION B – LES PISTES D’ACTION

1. Les étudiants et les programmes

Notre mission de formation d’une relève scientifique et professionnelle de haut niveau nous dicte, en regard des attentes de la société et en conformité avec le *Livre blanc*, de positionner l’UdeM comme l’établissement de premier choix pour les étudiants et de développer des modes de recrutement de nouveaux étudiants. Cette stratégie se conçoit pourvu que la qualité des étudiants et des programmes conserve la priorité absolue et dans la mesure où les coûts engendrés demeurent inférieurs aux revenus.

Il ne saurait être question ici de « clientélisme basement mercantile » ou d’approche « entrepreneuriale », démarche que ni l’Assemblée universitaire ni la communauté universitaire ne sauraient d’ailleurs cautionner, mais bien de choix de stratégies conformes à la mission académique et sociale de l’UdeM. L’accessibilité assurée sans compromis en regard de la qualité des étudiants, l’établissement de programmes de formation en lien avec les attentes de la société et les besoins des diplômés des prochaines décennies ne sont pas des outils budgétaires, mais bien une responsabilité incontournable. Le contexte budgétaire vient simplement nous rappeler leur importance et il leur confère aussi un caractère d’urgence. Les stratégies énumérées dans ce document devront être adaptées à la réalité des unités académiques et des champs disciplinaires.

On retrouvera sur le site Web de la consultation des fiches techniques relatives à diverses pistes d’action proposées, à ce stade, relativement aux étudiants et aux programmes.

1.1 - Les étudiants

1.1.1 - Stratégies axées sur l’effectif étudiant : le recrutement

Objectif global

Minimalement, maintenir les effectifs étudiants au niveau atteint en 2009-2010 et, de manière optimale, accroître les effectifs en misant sur les hausses de groupes spécifiques grâce aux plans de recrutement ciblé établis en 2009-2010.

Objectifs et stratégies ciblées

- Une hausse de 15 % d’ici 2014-2015 des étudiants internationaux aux trois cycles. Elle entraînerait une hausse des revenus annuels de 1,5 M\$ et une

hausse nette cumulative de l'ordre de 10 M\$ de l'enveloppe en 2014-2015. La hausse est dite nette, car les dépenses associées à l'allocation de ressources planifiées en première approximation pour l'encadrement et l'intégration des étudiants internationaux ont été décomptées à même les revenus bruts;

- Une hausse de 50 % des étudiants hors Québec inscrits au Bac 120 - année de transition. Elle se traduirait par une hausse annuelle nette de 100 000 \$ et de 500 000 \$ de l'enveloppe totale en 2014-2015;
- La modification à la hausse des capacités d'accueil dans certains programmes contingentés de 1^{er} et de 2^e cycle. L'importance de la demande dans ces programmes permet d'augmenter les contingents sans altérer la qualité des candidatures de manière importante. L'ajout de plus de 150 étudiants par cohorte aurait pour conséquence un ajout net projeté de l'ordre de 300 000 \$ la première année cumulant à 3,5 M\$ la quatrième année. L'effet cumulatif projeté atteint un montant récurrent de l'ordre de 5,4 M\$ en 2014-2015.

1.1.2 - Stratégies de soutien à la réussite

1.1.2.1 - Le premier cycle

Notre taux d'attrition, tous programmes confondus, se situe autour de 25 %, mais varie de manière importante, de 10 à 50 % selon les programmes.

Globalement, les taux de persévérance et de diplomation de l'UdeM se situent dans la moyenne québécoise et un peu au-dessus de la moyenne du G13. Par contre, nos taux sont généralement inférieurs à ceux de McGill et de Sherbrooke. L'examen de la mobilité institutionnelle après une année montre que l'UdeM est l'université montréalaise qui perd le plus d'étudiants au profit d'autres établissements.

Une analyse des coûts de l'attrition de 21 programmes (provenant de 4 facultés différentes) présentant un taux d'attrition de plus de 20 % de leur clientèle de façon répétitive démontre que la perte financière brute associée à l'attrition est de l'ordre de 8 M\$ sur une période de 4 ans. Une réduction du taux d'attrition de ces programmes à 20 % permet de réaliser une économie nette de 3 M\$ sur la même période en tenant compte des investissements nécessaires à la mise en œuvre d'un plan stratégique de soutien à la réussite.

Objectif

Atteindre un taux d'attrition maximal de 20 % dans le plus grand nombre de programmes de 1^{er} cycle d'ici 2014-2015.

Stratégies

- Analyse et mise en contexte du taux d'attrition propre à chaque programme combinées à un regard critique sur le programme lui-même (pertinence, contenu, approche pédagogique, étalonnage comparatif, etc.);
- Mise en place d'un plan stratégique UdeM « Soutien à la réussite » inspiré de la Politique sur la persévérance. Les actions à entreprendre ou à amplifier sont de plusieurs ordres : mentorat et tutorat, service d'orientation et aide à l'intégration pour les étudiants, formation pédagogique pour les professeurs et les chargés de cours, soutien aux unités pour la modification des programmes;
- Proposition d'un projet pilote qui pourrait être supporté financièrement, en tout ou en partie, par le MELS;
- Démarche de suivi en temps réel et d'enquête rapide pour déterminer qui sont les étudiants à risque et intervenir précocement.

1.1.2.2 - Les études supérieures

La situation peut différer d'une unité ou d'un programme à l'autre, mais de façon générale, l'UdeM présente, à la maîtrise et au Ph.D., des taux de diplomation plus bas que la moyenne des établissements du G13 et à peu près dans la moyenne des universités québécoises. Bien que la situation se soit nettement améliorée au cours de la dernière décennie, nous demeurons en queue de peloton au sein des universités du G13. Les principales raisons mentionnées par les étudiants de l'UdeM pour expliquer l'abandon des études incluent les problèmes financiers, le sentiment d'isolement, les motifs personnels et l'encadrement.

La durée moyenne des études est plus longue à l'UdeM que dans la moyenne des universités du G13, dans pratiquement tous les secteurs, ce qui explique pourquoi une grande proportion des étudiants encore inscrits dans nos programmes n'est plus financée par le MELS.

Plusieurs pratiques d'encadrement qui sont courantes dans les universités hors Québec ne font pas partie de la culture des cycles supérieurs à l'Université de Montréal. C'est le cas notamment des comités de thèse et des plans d'études. Certaines de ces pratiques se doivent d'être adoptées par la communauté de l'UdeM.

L'augmentation du taux de diplomation et la réduction de la durée des études, déjà inscrites dans le *Livre blanc*, auront des retombées financières non négligeables puisque les étudiants qui ne généreraient plus de financement de la part du MELS seront remplacés dans des délais plus raisonnables par de nouveaux candidats aux études supérieures, sans que le taux d'encadrement par les professeurs en soit pour

autant augmenté. Une modélisation du phénomène montre que ramener notre taux de diplomation et la durée des études de cycles supérieurs aux valeurs moyennes observées au sein du G13 générerait un financement additionnel substantiel sur une base annuelle.

Objectif

Augmenter d'au moins 10 % par an la proportion des étudiants qui terminent leurs études supérieures dans un temps comparable à la moyenne du G13 et remplacer les sortants par de nouveaux étudiants.

Stratégies

Pour atteindre cet objectif, plusieurs stratégies peuvent être mises de l'avant et les facultés joueront une part active dans leur implantation :

- Offrir un programme de formation à l'encadrement pour les nouveaux professeurs;
- Assurer un suivi plus serré du cheminement des étudiants : plan d'études, comité de thèse, évaluation annuelle des progrès;
- Mieux baliser les pratiques entourant l'examen de synthèse et envisager de placer celui-ci plus tôt dans le programme d'études;
- S'assurer que le progiciel PGI soutienne efficacement le suivi en temps réel du cheminement étudiant;
- Améliorer le soutien financier intégré offert aux étudiants (voir section suivante).

Certaines de ces stratégies, comme le plan d'études ou l'amélioration de l'examen de synthèse, n'engendrent pas de coûts. D'autres demanderont possiblement un investissement (PGI) ou quelques ressources supplémentaires. Les premières simulations de la réduction de la durée des études de cycles supérieurs établissent les revenus additionnels nets à 1 M\$ par an.

1.1.2.3 - Appui financier aux étudiants inscrits aux cycles supérieurs

Le soutien financier offert aux étudiants de maîtrise et de doctorat est un facteur important de persévérance et de diplomation, et c'est pourquoi nous l'aborderons dans ce document, même s'il s'agit d'une dépense et non d'une stratégie d'augmentation des revenus. Selon nous, cet investissement est incontournable pour le soutien à la réussite, la diminution de la durée des études et le recrutement des meilleurs étudiants.

À l'UdeM, le soutien financier aux étudiants a, globalement, augmenté de façon continue depuis le début des années 2000 pour les étudiants au doctorat, alors qu'il tend à diminuer à la maîtrise depuis quelques années. La comparaison avec les

données du G13 démontre tout de même que l'Université arrive en queue de peloton pour le soutien financier aux étudiants à la maîtrise et au Ph.D., et ce, malgré un investissement de près de 8 M\$ à même son budget de fonctionnement.

Bien qu'il soit un peu tôt pour le démontrer clairement, il semble que les efforts consentis par l'UdeM depuis le début des années 2000 aient eu un impact, puisque les taux de diplomation se sont améliorés de façon plus importante à l'UdeM que dans les autres universités québécoises.

À l'UdeM, les principales sources de financement à la maîtrise sont les bourses et les auxiliariats de recherche et les bourses internes, alors que pour le doctorat, ce sont les bourses et auxiliariats de recherche de même que les bourses des conseils de recherche canadiens. En comparaison, les données du G13 indiquent que les principales sources de revenus sont les auxiliariats de recherche et les auxiliariats d'enseignement à la maîtrise, et les auxiliariats de recherche et les bourses internes au doctorat.

Les secteurs pour lesquels le soutien financier est plus important sont généralement aussi ceux qui présentent un taux d'attrition et une durée des études plus bas.

Objectif

Optimiser l'appui financier actuellement offert aux étudiants et miser sur un financement externe additionnel pour augmenter ce soutien au cours des prochaines années.

Stratégies

Plusieurs stratégies complémentaires sont proposées :

- La structure de financement devrait permettre de faire des montages financiers sur plus d'une année, à partir de montants minimaux par exemple;
- L'exonération des frais supplémentaires de scolarité pour les étudiants internationaux est présentement quasi automatique au Ph.D. pour les étudiants qui en font la demande et dont le dossier la justifie. Nous pourrions, à l'instar d'autres universités québécoises, la rendre complètement automatique sans altérer les objectifs énoncés précédemment. C'est un choix qui faciliterait la gestion du programme, mais qui impliquerait aussi que moins d'étudiants de maîtrise et aucun étudiant de DESS n'auraient accès à ces bourses. Ce choix n'aurait pas d'incidence sur les retombées budgétaires des hausses d'étudiants internationaux décrites plus haut;

- Accompagner de façon accrue l'étudiant dans la formulation de demandes de bourses auprès des organismes subventionnaires afin de réduire la pression qu'exerce le financement étudiant sur le fonds de fonctionnement;
- Augmenter la proportion de bourses provenant des fonds de souscription et de dotation pour rechercher le même objectif que dans l'énoncé précédent;
- Augmenter la proportion de soutien financier provenant de l'enveloppe consacrée aux auxiliaires d'enseignement;
- S'assurer d'avoir en temps réel un portrait en version électronique du soutien financier aux étudiants, qui puisse être mis en relation avec le cheminement dans le programme.

Dans la poursuite de la mise en œuvre du financement intégré dans les unités, nous devons nous interroger sur la possibilité de rendre le financement intégré obligatoire, sur la possibilité de fixer des cibles de financement par unité en recherchant, par exemple, un alignement sur la moyenne du G13 par secteur, et sur le profil des candidats à qui s'adresserait un programme de financement intégré obligatoire.

1.2 - Les programmes d'études

La création de nouveaux programmes de même que toute réforme importante des programmes existants doivent avoir pour objectif premier, comme l'indique le *Livre blanc*, la qualité de la formation des diplômés du futur. Nos programmes doivent avoir une pertinence académique et sociale. Afin d'accroître cette pertinence dans la formation de diplômés polyvalents et à la fine pointe de leur discipline, il nous faudra multiplier les interactions avec les milieux et avec l'ensemble des acteurs sociaux pour intégrer de façon adéquate et critique leurs informations et leurs attentes dans nos projets de formation.

1.2.1 - Les programmes de formation initiale

Nous présentons ici une liste non exhaustive de considérations et de pistes relatives à l'offre de cours et de programmes. La création de programmes ainsi que les modifications substantielles des programmes existants qui répondent à des besoins réels sont certainement susceptibles d'augmenter le nombre d'étudiants inscrits à l'Université de Montréal ou, à tout le moins, d'en maintenir le nombre au niveau de 2009-2010.

Objectifs

Attirer de nouveaux étudiants, hausser les taux de persévérance ainsi que les taux de diplomation, diminuer la durée des études et rendre optimale l'utilisation des ressources d'enseignement.

Stratégies

- Déterminer les éléments essentiels du projet de formation pour chacun des programmes de 1^{er} cycle et s'assurer que les ressources requises y sont allouées;
- Créer de nouvelles passerelles DEC-BAC, en s'inspirant de l'expérience de l'Université Laval qui a, au cours des dernières années, massivement développé des ententes DEC-BAC pour faciliter le passage à l'université d'étudiants issus des programmes techniques dans les CEGEP. Selon nos projections, le pourcentage d'étudiants collégiens admis à l'UdeM après une formation technique pourrait passer au minimum de 8 à 12 % sur 4 ans et pourrait même s'aligner sur celui de l'Université Laval où ce pourcentage est passé de 9 à 16 % dans le même intervalle de temps, ce qui représente au moins 100 nouveaux étudiants, soit un revenu net, à terme, de l'ordre de 500 000 \$;
- Introduire une appellation « internationale » octroyée aux programmes de 1^{er} cycle et de 2^e cycle là où cela est pertinent;
- Une première analyse des coûts disciplinaires des programmes de 2^e cycle tend à démontrer que ces programmes sont déficitaires. Des analyses plus poussées permettront de déterminer si cette affirmation vaut aussi bien pour les maîtrises de recherche que pour les maîtrises professionnelles. De toute évidence, nous devons évaluer pour chaque programme :
 - le nombre de crédits exigés en regard du financement,
 - les exigences du mémoire de maîtrise,
 - la répartition des tâches entre les différentes catégories d'enseignants,
 - la possibilité de faciliter le passage direct au doctorat.

Ces travaux devront avoir comme grille d'analyse les besoins de formation des étudiants au chapitre de la qualité et de la durée des études ainsi que les exigences de leur insertion sur le marché de l'emploi.

1.2.2 - La formation continue

En 2008, le tiers des étudiants au 1^{er} cycle étaient inscrits dans des programmes que l'on pourrait qualifier de formation continue (certificat ou mineure autres que les programmes de formation initiale). Ces étudiants représentaient 17 % de l'ensemble des crédits étudiants de 1^{er} cycle.

L'évolution des effectifs dans les programmes de certificat indique une progression importante de 1998 à 2005. Après cette date, la proportion des nouveaux inscrits est passée de 29 à 25 %.

L'évolution des effectifs dans les programmes de 2^e cycle de type microprogramme ou DESS a, elle aussi, connu un essor important au cours des dix dernières années. Le pourcentage des effectifs est passé de 0,8 % à 14 % entre 1998 et 2004 pour les microprogrammes, mais il était de 12,5 % en 2008. En ce qui a trait aux DESS, on observe que malgré la multiplication du nombre de programmes depuis 2005, le pourcentage des effectifs étudiants n'a guère progressé, passant de 16 % en 1998 à 18,6 % en 2008.

Les travaux en cours au sein du Groupe de travail sur la formation continue devraient donner un second souffle au développement de la formation continue dans une université d'études supérieures et de recherche.

Objectif

Rétablir d'ici 2013-2014 les inscriptions dans les microprogrammes à leur niveau de 2004 et augmenter les inscriptions au DESS, ce qui représente une augmentation minimale de 150 EETC, soit un revenu net de l'ordre de 1,5 M\$.

Stratégies

- Doter l'Université de Montréal d'une véritable politique de reconnaissance des acquis qui permettrait d'avoir une position institutionnelle offrant les balises nécessaires au développement de nouveaux programmes pour des clientèles en émergence;
- Établir des règles et des procédures facilitant la création de programmes interfacultaires et impliquant le partage des revenus;
- Développer une expertise en formation continue sur mesure (créditée et non créditée) pour les entreprises québécoises. Nous savons que la masse budgétaire disponible pour la formation continue dans les entreprises (selon la loi du 1 % en vigueur au Québec) a été d'environ 1 milliard de dollars en 2002 (Enquête Emploi Québec 2005) et que 10 % de cette somme, soit 100 M\$, a été attribuée à des établissements du réseau d'enseignement public. Si l'on admet l'hypothèse conservatrice voulant que le tiers de ce montant ait été attribué à des institutions du niveau universitaire et en tenant compte du fait que l'UdeM représente environ 18 % de l'ensemble des EETC universitaires, on pourrait envisager des revenus nets de l'ordre de 1,5 M\$ par année d'ici 5 ans.

2. Les frais indirects de la recherche

La réalisation d'activités de recherche à l'Université entraîne une multitude d'autres frais en plus de ceux qui sont directement liés à la réalisation des projets. Les frais *directs* renvoient à la rémunération du personnel, à l'achat des fournitures et du matériel, à l'achat et à l'utilisation d'équipements de même qu'aux frais de déplacement. Les frais additionnels que l'on qualifie d'*indirects* (frais indirects de la recherche, FIR) découlent des services, des espaces et du respect des normes réglementaires et de sécurité associés aux activités de recherche.

À l'heure actuelle, les frais indirects associés aux subventions provinciales sont convenablement couverts. Ceux qui sont liés aux contrats font actuellement l'objet, à l'interne, d'une analyse en profondeur et les travaux se poursuivent. Quant aux frais indirects découlant des subventions fédérales, ils constituent certainement le principal enjeu financier, à terme, pour l'Université de Montréal.

Les frais indirects de recherche pour les subventions fédérales sont remboursés à raison d'un taux moyen, pour l'ensemble des universités canadiennes, équivalant à 24 % des subventions obtenues des trois conseils subventionnaires. Pour l'Université de Montréal et ses établissements affiliés, le financement des FIR accordé par le gouvernement fédéral pour l'année 2007-2008 s'établissait à 17,4 M\$, soit l'équivalent d'environ 21 % de la totalité des subventions fédérales reçues par l'Université. Or, les nombreuses estimations faites à ce jour par divers organismes canadiens aussi bien que les exemples internationaux indiquent qu'un taux reflétant le fardeau financier réel des établissements se situe entre 45 et 60 % des frais directs selon les disciplines. Dans le cadre de la démarche entreprise par le G13 relativement au rehaussement des frais indirects de recherche, le taux visé se chiffre à 40 %, avec une atteinte par étapes progressives.

Pour toutes les universités canadiennes, la différence entre ce taux de 40 % et le taux actuellement remboursé (un minimum de l'ordre de 16 M\$ pour l'UdeM sur la base des subventions des dernières années) doit être puisée à d'autres sources budgétaires. Des domaines d'activités universitaires comme l'enseignement, le soutien technique, le transfert de technologie et l'entretien du parc immobilier s'en trouvent alors affectés. Les comparaisons internationales rendent compte d'un désavantage à plusieurs égards pour les grandes universités de recherche canadiennes par rapport à leurs homologues étrangères bénéficiant d'un retour des FIR à leur juste valeur (par exemple, États-Unis, Royaume-Uni, Suède, Australie).

Objectif

Compte tenu du transfert des frais indirects aux établissements affiliés et de la perte de la subvention de transition du MELS si le gouvernement fédéral procède au

rehaussement des frais indirects, l'enjeu financier net pour l'UdeM se situe dans l'obtention de 7 M\$ en ajout aux quelque 17 M\$ de frais indirects d'origine fédérale déjà versés pour ces frais, et ce, de manière récurrente. Ainsi, l'UdeM disposerait, pour son propre usage, d'une somme additionnelle de 7 M\$ dans son budget annuel de fonctionnement.

Stratégie

La stratégie mise en œuvre est axée sur la représentation collective des universités membres du G13, soit les plus grandes universités de recherche au pays et donc celles qui accusent le plus fortement les contrecoups du régime actuel de remboursement des frais indirects. Cette représentation, effectuée dans le cadre du processus budgétaire fédéral à l'automne 2009, est appuyée par des travaux d'étalonnage international et par une stratégie de promotion. Elle donne lieu à une écoute de la part du milieu politique, toutefois l'issue des démarches demeure encore très incertaine à ce jour.

3. Les retombées budgétaires des pistes d'action académiques

Le tableau 1 présente la synthèse des retombées budgétaires des pistes d'action proposées. Il s'agit de hausses de revenus ou d'économies **nettes**, car les dépenses associées à l'allocation de ressources planifiées en première approximation ont été décomptées des revenus bruts. On remarquera que la projection de hausse de frais indirects de la recherche a été établie par prudence à 2012-2013 compte tenu du degré d'incertitude relatif à l'échéancier des décisions fédérales dans ce dossier.

Tableau 1. Synthèse des retombées budgétaires nettes des pistes d'action proposées sur le plan académique
(en millions de \$)

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Augmentation des effectifs étudiants	4,75	8	11,1	12	13,8
Soutien à la réussite	0	1	3	5	6,5
Développement de programmes	0	0,7	1,3	2,3	3,5
Frais indirects de recherche	0	0	7	7	7
Total – Pistes d'action académiques	4,75	9,7	22,4	26,3	30,8

4. Le déploiement des ressources

Les sections précédentes ont permis d'établir des stratégies susceptibles d'augmenter les revenus et de diminuer certains coûts. Force nous est de constater cependant que ces efforts importants ne produiront pas d'effets suffisants pour atteindre, à court terme, l'équilibre budgétaire et encore moins réduire le déficit accumulé. De plus, il nous faut prendre en compte la hausse appréhendée des taux d'intérêt qui, à court ou à moyen terme, viendra altérer les retombées positives de ces efforts.

Dans ce contexte, et tout en reconnaissant la situation de besoin des unités, situation que l'implantation de certaines stratégies proposées ici viendra amplifier, il nous faut analyser très objectivement les ressources que nous pourrions allouer tant pour le personnel assurant l'enseignement, l'encadrement et la recherche que pour celui qui est dévolu à la fonction administrative et au soutien au sein des facultés et des services. Il faudra aussi évaluer avec soin les conséquences des modalités d'allocation sur notre mission d'université d'études supérieures et de recherche.

4.1 - Le personnel assurant l'enseignement, l'encadrement et la recherche

Rappelons d'abord les observations faites à la faveur des comparaisons avec l'Université Laval et l'Université McGill : l'Université de Montréal consacre une part plus importante aux masses salariales affectées au corps professoral que les deux établissements comparables et les salaires moyens sont plus élevés. Ajoutons que McGill compte un nombre plus élevé de professeurs et une proportion de professeurs titulaires 50 % moins élevée que l'UdeM.

Sur le plan de l'évolution des effectifs professoraux à l'UdeM, on observe qu'à compter de 2000-2001, le nombre de professeurs (PTU + PTG), qui se situait à 1 272 au 31 mai 2001, a augmenté progressivement pour atteindre un sommet en 2006-2007, année où le corps professoral comptait 1 473 professeurs (au 31 mai 2007). Depuis, les effectifs ont diminué et se situaient à 1 453 le 31 mai 2009. L'analyse de la catégorie PTU (plein temps universitaire) permet de constater une évolution similaire, de 1 176 en 2000-2001 à 1 329,5 en 2006-2007 et à 1 309 le 31 mai 2009.

Sur la même période, l'évolution du nombre de chargés de cours et chargés de clinique, exprimé en équivalence à temps complet, montre une augmentation de 321 ETC en 2000-2001 à 391 ETC en 2005-2006, suivie par un retour en 2007-2008 (376 ETC) à un effectif proche de celui observé en 2003-2004 (378 ETC).

Déjà en 2006, le comité du budget avait dû conclure que les ententes de planification 2003-2006 établies sur la base de l'étalonnage avec les comparables québécois et canadiens en matière d'effectif professoral excédaient, malgré une révision à la baisse (- 6 %) en 2004-2005, la capacité de payer de l'Université en l'absence d'un arrimage serré avec le budget.

Depuis, compte tenu du contexte budgétaire et de l'évolution des effectifs étudiants, et malgré la volonté de tenir compte des priorités académiques, les effectifs professoraux ont connu une évolution variable dans les unités académiques et certaines d'entre elles voient leur capacité d'encadrement mise en difficulté alors que d'autres n'ont pas connu de baisse importante à cet égard.

Cet état de fait et les initiatives d'ordre académique commanderaient, dans le contexte des remplacements à la suite des départs à la retraite et dans celui de la mise en œuvre des pistes d'action proposées, un redéploiement du corps professoral et de l'effectif enseignant pour répondre aux besoins les plus criants, en s'assurant d'une intégration serrée et réaliste entre planification et budgétisation. Cette opération devra s'effectuer dans le cadre d'une démarche stratégique en regard des priorités institutionnelles et des mandats facultaires.

4.2 - Le personnel de soutien et d'administration

4.2.1 - Les pratiques administratives au sein des facultés et des services

Il était déjà prévu de revoir en profondeur les pratiques administratives de l'Université de Montréal. Le contexte budgétaire a accru l'urgence d'entreprendre les études pertinentes. Une firme de consultants, le cabinet-conseil JG Duchaine, Management et ressources humaines, a déterminé, après entrevues et analyses dans un échantillon d'unités académiques et de services, les conditions de succès de la vaste entreprise de changement organisationnel qui doit s'amorcer rapidement. On trouvera sur le site Web de la consultation la version intégrale du rapport, sachant que les recommandations sont encore à l'étude au niveau de la direction de l'Université.

Les consultants ont d'abord livré les observations issues des nombreuses informations qu'ils ont colligées. **Nous les reproduisons *in extenso* afin d'obtenir les commentaires de la communauté universitaire, en précisant que ces énoncés ne sont nullement endossés dans leur totalité par la direction de l'Université :**

a) L'Université de Montréal est une organisation complexe. Une loi constitutive, des lois générales et des règlements encadrent son fonctionnement et les avis de plusieurs intervenants internes et externes

doivent être pris en compte. La présence d'un très grand nombre de lieux de consultation et de concertation accentue cette complexité.

Tout changement implique donc une démarche qui peut être interpellée à plusieurs égards.

b) *Le milieu universitaire possède une culture fortement influencée par la liberté de pensée et par la recherche de consensus, ce qui peut avoir comme conséquence d'alourdir les processus décisionnels.*

On doit donc prendre en compte cette culture dans les étapes à suivre pour obtenir les résultats escomptés.

c) *Les conventions collectives qui existent à l'Université sont lourdes et très détaillées. Ces conventions sont le résultat de plusieurs rondes de négociation, parfois longues et ardues, et leur interprétation est grandement influencée par un grand nombre de pratiques passées qui teintent fortement l'interprétation des textes.*

Les relations de travail qui en découlent ou qui en sont la cause sont axées sur une forte préservation des acquis et elles ont très peu suivi les grandes tendances qui ont marqué le monde du travail québécois ces dernières années.

Il faut être conscient qu'il faudra apporter des modifications aux conventions ou ententes collectives ou encore des virages dans les interprétations traditionnelles qui ont été faites. Il serait prématuré de croire que ces changements pourront se faire rapidement et nous estimons qu'il faudra probablement deux renouvellements de conventions collectives pour que tous les textes concordent avec les nouveaux objectifs recherchés.

d) *Les différences importantes dans la taille des facultés et dans leurs structures ajoutent un degré supplémentaire de complexité dans l'organisation des services centraux de l'Université et dans les processus décisionnels qui doivent être appliqués.*

Ces observations sont suivies de l'énoncé, par les consultants, des conditions de réussite du changement de culture organisationnelle que doit entreprendre l'Université de Montréal.

A - La désignation d'une personne responsable de la réalisation du changement

Que l'Université désigne, parmi ses dirigeants, la personne qui sera responsable de la réalisation du changement dans ses activités administratives.

Que ce responsable ait les pouvoirs et l'autorité nécessaires pour réaliser son mandat.

B - Les règles de gouvernance, de responsabilisation et de reddition de comptes

Que les règles de gouvernance adoptées par l'Université soient à la base des règles appliquées dans toutes ses instances.

Que la possibilité d'introduire une gestion du rendement du personnel de l'Université soit évaluée comme une suite logique à l'introduction de cette approche de reddition de comptes.

C - L'approche « service à la clientèle »

Que l'Université adopte une approche de gestion guidée par les principes applicables au service à la clientèle.

Que l'Université adapte les principes de base d'une telle approche à son environnement particulier.

Que l'Université se dirige graduellement, par étapes planifiées sur une période de deux ou trois ans, vers l'intégration de cette approche dans ses structures et ses processus.

D - La structure organisationnelle des services administratifs

Que l'approche retenue par ces services soit de soutenir les gestionnaires des unités (facultés et services) dans la réalisation de leurs objectifs tout en assurant la primauté des objectifs globaux de l'Université.

Que les dirigeants de ces services soient responsables d'assurer une transition harmonieuse et contrôlée des activités actuellement centralisées qui ne devront plus l'être.

E - Le partage des responsabilités entre les gestionnaires académiques et les gestionnaires administratifs des facultés et départements

Qu'un travail soit entrepris afin de répartir les rôles et responsabilités des gestionnaires académiques et des gestionnaires administratifs d'une faculté et d'un département, afin de mieux préciser leur niveau de responsabilisation.

Que ce partage des rôles et responsabilités respecte la primauté des gestionnaires académiques dans la direction d'une faculté ou d'un département.

F - Les processus d'allocations budgétaires

Que le processus d'allocations budgétaires de l'Université soit basé sur deux déterminants : les revenus générés dégrevés de montants servant à payer des services communs non autrement subventionnés et le respect des priorités institutionnelles.

Que le processus d'élaboration des budgets soit revu afin de faciliter la contribution des dirigeants des facultés.

G - L'implantation du Progiciel de gestion intégré (PGI)

Que la direction de l'Université s'assure que les responsables de ce projet ont les moyens et les pouvoirs de veiller à ce que les objectifs recherchés et connus lors de l'acquisition du Progiciel de gestion intégré soient atteints.

Plan de travail

Les travaux se poursuivront au cours des prochains mois afin d'analyser chacune des fonctions administratives au sein des unités académiques et des services avec un cadre de référence axé sur le développement d'une nouvelle culture organisationnelle.

Cette culture reposera, comme le préconise le *Livre blanc* (Orientation VII, objectif 2), sur une approche centrée sur les besoins de l'utilisateur, que ce dernier soit étudiant, professeur ou membre du personnel, et qu'il s'agisse d'une faculté ou d'un service en demande envers un autre service.

Il importe que la primauté à la dimension académique soit au cœur de cette culture caractérisée par la souplesse, l'adaptabilité et l'efficacité envers l'utilisateur. Cette nouvelle approche devra rejeter les fonctionnements en silo et favoriser les partages de ressources par les unités apparentées, de même que la création de centres d'expertise centraux en soutien aux unités. Elle devra aussi s'appuyer sur l'apport technologique que constituera l'introduction du PGI.

Prenant assise sur la responsabilisation, la reddition de comptes et la gestion du rendement ainsi que sur la polyvalence des personnes, une nouvelle culture organisationnelle est clairement appelée à voir le jour à l'Université de Montréal, aussi bien dans ses facultés que dans ses services.

La démarche d'analyse devra aussi examiner attentivement chacune des structures hiérarchiques ainsi que le taux cadre/employés dans chacune des unités. Elle pourra d'ailleurs s'enrichir des résultats des travaux portant sur les comparaisons interinstitutionnelles des déclarations du SIFU. Cette analyse pourra conduire, en fonction du principe de réalité, à une recalibration de l'offre de service.

4.2.2 - Les effectifs du personnel de soutien et d'administration (PSA)

Dans le contexte budgétaire décrit plus haut, il nous faut aussi prévoir un contrôle des dépenses liées au soutien et à l'administration. L'Université a déjà connu une telle nécessité à la fin des années 1990 et avait dû effectuer une diminution de 20 % de ses effectifs PSA. En 2003-2004, au terme d'une vaste opération de rationalisation des ressources et de leur ajustement aux besoins essentiels des unités, l'enveloppe budgétaire dévolue aux salaires des membres du personnel de soutien et d'administration (services et facultés) représentait 37,9 % des dépenses salariales totales de l'UdeM. Force est de constater que cette proportion n'est pas restée stable puisqu'elle a augmenté à 39,7 % en 2007-2008.

En 2010-2011, les effets combinés de l'implantation du PGI, de la révision des ressources à la lumière des besoins essentiels actualisée des unités et de la révision en profondeur de nos pratiques administratives devraient rendre possibles les diminutions importantes des coûts de soutien et d'administration que commande la situation budgétaire.

Ces opérations de rationalisation devront se faire dans le respect des personnes et devront s'appuyer sur l'attrition et le redéploiement pour établir des plans d'effectifs équitables, dans le cadre d'une planification stratégique arrimée solidement à une budgétisation réaliste.

Les analyses préliminaires permettent de prévoir, sur le plan administratif, des diminutions de coûts et certains accroissements de revenus nets totalisant une somme de l'ordre de 20 M\$ sur une base récurrente dans une période de 4 ans.

À titre d'exemples, voici quelques pistes d'action :

- Regroupement et intégration des ressources administratives dans le domaine des ressources humaines et financières et de la gestion du dossier étudiant;
- Utilisation optimale des espaces de services (à titre d'exemple) :
 - Poursuite du regroupement de bibliothèques,
 - Poursuite du regroupement d'animaleries,
 - Poursuite du regroupement de plateaux techniques en recherche,
 - Reconversion de certains espaces dévolus à des fonctions qui ne sont plus adaptées aux nouvelles méthodes de travail (ex. : laboratoires informatiques),
 - Maximisation de l'utilisation des salles de cours (campus et hors campus),

- Réduction des coûts liés à la dispersion géographique des espaces locatifs en périphérie du campus;
- Amélioration de nos pratiques administratives en matière de ressources humaines.

Le tableau 2 présente la synthèse des retombées budgétaires de l'ensemble des pistes d'action proposées. Il s'agit de hausses de revenus ou d'économies **nettes**, car les dépenses associées à l'allocation de ressources planifiées en première approximation ont été décomptées des revenus bruts.

On comprendra que l'écart entre les retombées budgétaires brutes et les retombées nettes représente la marge de manœuvre positive qui devrait servir au soutien des pistes d'action dans les unités qui s'emploieront à leur implantation. Les retombées nettes contribueront à réduire et, par la suite, à effacer le déficit structurel.

Tableau 2. Synthèse des retombées budgétaires nettes pour le fonds de fonctionnement en regard des pistes d'action proposées
(en millions de \$)

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Total – Pistes d'action académiques	4,75	9,7	22,4	26,3	30,8
Total – Pistes d'action administratives	2	6	14	20	20
Total	6,75	15,7	36,4	46,3	50,8

Les effets positifs des retombées financières nettes des pistes d'action proposées ne seront réels que si les coûts de système, liés à la croissance annuelle des dépenses salariales et à l'augmentation du prix des produits et services, demeurent à un niveau équivalent à celui de l'indexation de la subvention gouvernementale. Si les coûts de système demeurent supérieurs, un déficit structurel a de fortes probabilités de subsister.

5. Un financement externe accru

Malgré les stratégies soumises dans ce document, l'Université de Montréal sera incapable d'éliminer totalement à court terme son déficit structurel, et son déficit accumulé hypothéquera encore sérieusement son avenir.

Bien que le sous-financement du réseau universitaire québécois ait été parfaitement documenté, il est illusoire de penser qu'à court terme un réinvestissement gouvernemental massif et à la hauteur du différentiel observé puisse se produire. Néanmoins, l'Université se doit de poursuivre ses représentations auprès des autorités gouvernementales.

La poursuite déterminée et effective des stratégies de hausse de revenus et de diminution des coûts qui sont de notre ressort, et que nous avons décrites dans ce document, est le meilleur gage d'une écoute attentive de notre plaidoyer de financement additionnel par les autorités ministérielles comme par l'opinion publique.

Les représentations peuvent porter sur différents aspects, qu'il s'agisse de la prise en charge de notre déficit accumulé ou d'un financement spécifique relié aux traits particuliers de l'Université de Montréal. D'autres pistes de représentations ont été évoquées, telles que l'introduction d'un financement par le MELS pour la formation à distance, le rehaussement du financement de la fonction « soutien » en pondérant les crédits-étudiants pour tenir compte du cycle d'études, de la discipline et de l'implication en recherche ou la mise en place par le gouvernement d'un programme fiscal permettant aux entreprises d'apporter un soutien financier aux universités, comme c'est déjà le cas dans le domaine culturel. Dans ses représentations auprès des autorités gouvernementales, l'Université se doit d'explorer chacune de ces pistes.

L'Université de Montréal doit continuer de prendre une part active aux représentations auprès du gouvernement fédéral relativement à la prise en charge des frais indirects de recherche.

Au-delà de la recherche d'un rehaussement du financement public, l'Université doit aussi compter sur le soutien de ses diplômés et sur tout apport philanthropique. Ainsi, dès cette année, une stratégie visant à accroître notre bassin de donateurs est au cœur de la campagne annuelle auprès de nos diplômés et cette stratégie se poursuivra dans les prochaines années. L'objectif visé par cette stratégie d'élargissement de notre bassin philanthropique est double. Sur le plan financier, nous visons un revenu net sur les cinq prochaines années de l'ordre de 5 M\$ (2009-2013). Il s'agit de développer l'habitude du don annuel chez les diplômés et d'établir après ces cinq ans un rythme de croisière pour la campagne annuelle dont les recettes (annuelles) devraient se chiffrer entre 2 et 2,5 M\$. Qui plus est, compte tenu du besoin de fidéliser nos diplômés et de faire d'eux notre point d'appui philanthropique principal, la campagne de souscription

annuelle a comme objectif de recruter 30 000 nouveaux donateurs diplômés ces cinq prochaines années, ce qui représente une augmentation de 100 % des donateurs-diplômés.

Par ailleurs, la Campagne majeure de financement s’amorce sur des bases solides avec les écoles affiliées, HEC Montréal et l’École Polytechnique. Cette campagne visera un rehaussement substantiel du fonds de dotation consacré aux bourses d’études, en particulier aux cycles supérieurs, afin que le financement étudiant aux études supérieures devienne de moins en moins tributaire du fonds de fonctionnement de l’Université. L’autre objectif de la Campagne majeure ciblera le financement des infrastructures de formation et de recherche.

Enfin, en regard d’un financement universitaire accru, le gouvernement du Québec et la société québécoise dans son ensemble ne pourront faire l’économie d’un débat et de décisions stratégiques sur la question des droits de scolarité et de leur modulation en fonction des coûts réels de formation, tout en tenant compte du concept de remboursement proportionnel au revenu. Dans ce débat, loin de faire consensus actuellement, l’Université de Montréal ne pourra pas être un témoin passif et se devra de jouer un rôle de catalyseur.

Chacun l’aura compris, à l’exception des représentations auprès des autorités gouvernementales, cette partie du Chantier post-budgétaire verra sa réalisation se poursuivre sur une échelle temporelle dépassant largement 2010-2011.

SECTION C – OUTIL DE CONSULTATION

La consultation de la communauté universitaire s'inscrit dans une démarche collective de résolution de problème où toutes les questions doivent être posées sans sélection préalable. Afin de faciliter cette consultation, les pistes proposées et les interrogations soulevées ont été extraites du corps du document, avec la compréhension que les échanges permettront d'évaluer la pertinence et le réalisme des pistes d'action proposées et contribueront à trouver d'autres pistes.

Nous voulons rappeler ici l'importance de cette consultation effectuée auprès des principaux artisans de la qualité de notre institution et des changements qu'il nous faudra effectuer pour réussir à sortir l'Université de Montréal de la situation budgétaire qui menace son avenir et sa mission. Ce sont vos réponses qui permettront de construire un plan d'action réaliste et voué au succès.

Au-delà de questions spécifiques sur les modalités de chacune des pistes proposées, les questions suivantes doivent être systématiquement posées :

- **Est-ce pertinent?**
- **Est-ce réaliste?**
- **Est-ce compatible avec notre mission?**
- **Quelle est la probabilité d'implantation effective?**
- **Quels sont les coûts des changements de pratique pour les personnes impliquées?**
- **Faut-il prévoir une adaptation en fonction des unités?**
- **Peut-on adopter d'autres stratégies?**

Les étudiants

Le recrutement

- Une hausse de 15 % d'ici 2014-2015 des étudiants internationaux aux trois cycles;

- Une hausse de 50 % des étudiants hors Québec inscrits au Bac 120 - année de transition;
- La modification à la hausse des capacités d'accueil dans certains programmes contingentés de 1^{er} et de 2^e cycle.

Stratégies de soutien à la réussite

Au premier cycle

- Mise en place d'un plan stratégique UdeM « Soutien à la réussite » inspiré de la Politique sur la persévérance. Les actions à entreprendre ou à amplifier sont de plusieurs ordres : mentorat et tutorat, service d'orientation et aide à l'intégration pour les étudiants, formation pédagogique pour les professeurs et les chargés de cours, soutien aux unités pour la modification des programmes;
- Démarche de suivi en temps réel et d'enquête rapide pour déterminer qui sont les étudiants à risque et intervenir précocement.

Aux études supérieures

- Offrir un programme de formation à l'encadrement pour les nouveaux professeurs;
- Assurer un suivi plus serré du cheminement des étudiants : plan d'études, comité de thèse, évaluation annuelle des progrès;
- Mieux baliser les pratiques entourant l'examen de synthèse et envisager de placer celui-ci plus tôt dans le programme d'études.

Soutien financier des étudiants inscrits aux études supérieures

- La structure de financement devrait permettre de faire des montages financiers sur plus d'une année, à partir de montants minimaux par exemple;
- Nous pourrions, à l'instar d'autres universités québécoises, rendre complètement automatique l'exonération des droits de scolarité majorés pour les étudiants de doctorat étrangers;
- Accompagner de façon accrue l'étudiant dans la formulation de demandes de bourses auprès des organismes subventionnaires afin de réduire la pression qu'exerce le financement étudiant sur le fonds de fonctionnement;
- Augmenter la proportion de bourses provenant des fonds de souscription et de dotation pour rechercher le même objectif que dans l'énoncé précédent;
- Augmenter la proportion de soutien financier provenant de l'enveloppe consacrée aux auxiliaires d'enseignement;

- S'assurer d'avoir en temps réel un portrait en version électronique du soutien financier aux étudiants qui puisse être mis en relation avec le cheminement dans le programme.

Sommes-nous en mesure de prendre position relativement aux questions suivantes :

- Devrions-nous rendre le financement intégré obligatoire?
- Devrions-nous fixer des cibles de financement par unité, avec par exemple des objectifs se basant sur la moyenne du G13 par secteur?
- À quels étudiants s'adresserait un programme de financement intégré obligatoire?

Les programmes d'études

Les programmes de formation initiale

- Revoir les programmes de 1^{er} cycle pour en retenir les éléments essentiels au projet de formation et les ajuster aux ressources disponibles;
- Introduire une appellation « internationale » aux programmes de 1^{er} cycle et de 2^e cycle là où cela est pertinent;
- Évaluer pour chaque programme de 2^e cycle :
 - Le nombre de crédits exigés en regard du financement,
 - Les exigences du mémoire de maîtrise,
 - La répartition des tâches entre les différentes catégories d'enseignants,
 - La possibilité de faciliter le passage direct au doctorat;
- Créer de nouvelles passerelles DEC-BAC.

La formation continue

- Doter l'Université de Montréal d'une véritable politique de reconnaissance des acquis;
- Établir des règles et des procédures facilitant la création de programmes interfacultaires, impliquant le partage des revenus;
- Développer une expertise en formation continue sur mesure pour les entreprises québécoises.

Le personnel assurant l'enseignement, l'encadrement et la recherche

- Sans remettre en cause le modèle d'université de recherche, peut-on envisager, à l'instar de ce que l'on observe dans d'autres universités du G13, une

redistribution des charges confiées aux différentes catégories de personnel assurant l'enseignement, l'encadrement et la recherche?

- Une telle redistribution des charges constitue-t-elle une partie de l'équation que l'Université de Montréal doit résoudre?
- Une telle redistribution est-elle envisageable avec des modèles différenciés selon les unités académiques?
- Un arrimage planification-budgétisation est-il susceptible de permettre un déploiement stratégique mais réaliste des différentes catégories de personnel assurant l'enseignement, l'encadrement et la recherche?
- Doit-on envisager d'augmenter les budgets d'auxiliaires d'enseignement pour pallier les baisses de capacité d'encadrement dans certaines unités?
- Doit-on, à l'instar de plusieurs universités nord-américaines et de plusieurs établissements du G13, ajouter une catégorie de professeurs sans voie de permanence dont la fonction principale serait l'enseignement?
- Doit-on, à l'instar de McGill, solliciter les contributions bénévoles à l'enseignement de professeurs retraités?

Les pratiques administratives dans les facultés et les services

En regard de chacun des éléments suivants :

- Le développement d'une culture organisationnelle caractérisée par la souplesse, l'adaptabilité et l'efficacité envers l'utilisateur;
- La création de centres d'expertise centraux en soutien aux unités;
- La responsabilisation, la reddition de comptes et la gestion du rendement;
- La polyvalence et le partage de ressources par les unités apparentées dans la gestion administrative;
- L'analyse de la structure hiérarchique ainsi que du taux cadre/employés dans chacune des unités.

Peut-on apporter une réponse satisfaisante aux questions suivantes :

- Est-ce pertinent?
- Est-ce réaliste?
- Est-ce compatible avec notre mission?
- Quelle est la probabilité d'implantation effective?

- Quels sont les coûts des changements de pratique pour les personnes impliquées?
- Faut-il prévoir une adaptation en fonction des unités?
- Peut-on définir d'autres stratégies?

Les effectifs du personnel de soutien et d'administration (PSA)

En regard de chacun des éléments suivants :

- La rationalisation de l'effectif PSA s'appuyant sur l'attrition et le redéploiement;
- Des plans d'effectifs découlant d'un arrimage planification-budgétisation;
- Le regroupement et l'intégration des ressources administratives dans le domaine des ressources humaines et financières, et de la gestion du dossier étudiant;
- La suppression d'activités à valeur ajoutée marginale, l'élimination des redondances et la prise en charge d'activités périphériques de la manière la plus efficiente;
- La poursuite de la recherche de l'utilisation optimale des espaces de services;
- L'amélioration de nos pratiques administratives en matière de ressources humaines.

Peut-on apporter une réponse satisfaisante aux questions suivantes :

- Est-ce pertinent?
- Est-ce réaliste?
- Est-ce compatible avec notre mission?
- Quelle est la probabilité d'implantation effective?
- Quels sont les coûts des changements de pratique pour les personnes impliquées?
- Faut-il prévoir une adaptation en fonction des unités?
- Peut-on adopter d'autres stratégies?