



# **FINANCEMENT ET GOUVERNANCE**

## **Umbriaco - Dupuis**

**7 Novembre 2008**

Colloque FQPPU

# Plan de la présentation



- **Contexte**
- **Des données de recherche sur le financement**
- **Point de vue des sciences de la gestion sur la gouvernance universitaire**
- **Quelques conclusions**

# Contexte 1



- **Le financement comme politique réelle à l'égard des universités par les gouvernements**
- **Les budgets comme incarnation concrète des volontés gestionnaires**
- **L'analyse du financement produit des données qui révèlent la gouvernance réelle du système et de chacun des établissements**

# Contexte 2



- **Les sous-financement chronique des universités québécoises et la formule de financement**
- **Les réponses gouvernementales**
- **Les dérives immobilières**
- **L'essai de l'IGOPP (et de la CREPUQ?)**
- **Les rapports du Vérificateur général**
- **Le projet de loi 107**

# Publications/FQPPU



**Les rapports (20) et présentations Powerpoint (17) du CFU**

**Le premier rapport synthèse public: *Financement des universités-Investir dans le corps professoral***

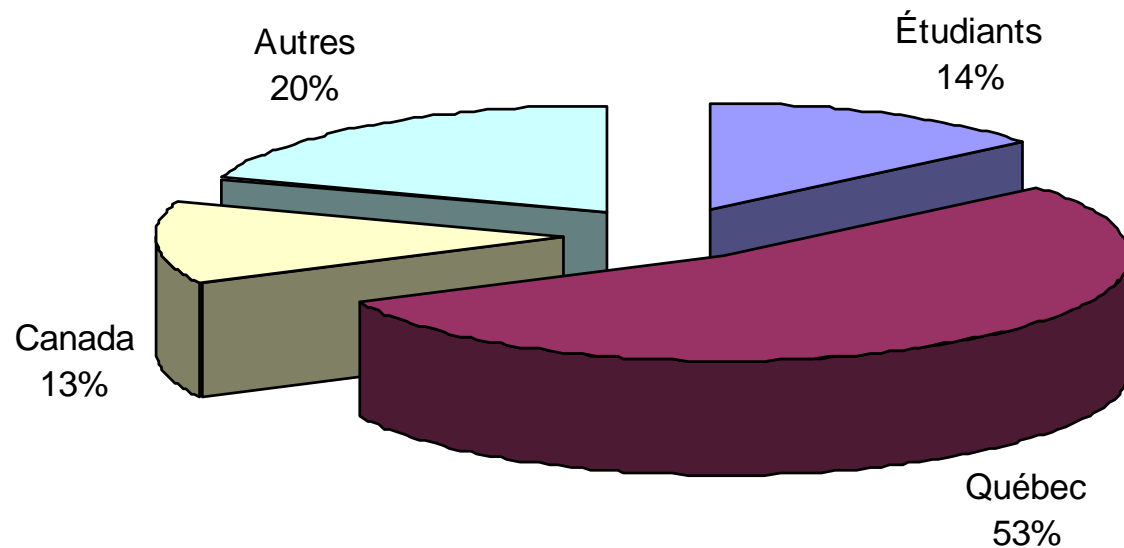
**Les articles et entrevues**

# Les budgets des universités

---

- En 2004-2005, le budget de fonctionnement des universités québécoises est de **4,1 milliards**
- Ce montant exclut les subventions d'immobilisations qui, en 2007-2008, sont de 328,5 millions sans compter les dernières annonces pour l'UQAM au montant d'environ 380 millions
- Le plan quinquennal d'immobilisation 2007-2012 prévoirait donc des fonds pour plus de 1,3 milliard.

# Sources de revenus des universités québécoises



**Revenus 2004-2005 (fonds de fonctionnement et  
fonds avec restriction): 4 078 402 157 \$**

# Subventions de fonctionnement du MELS en M\$

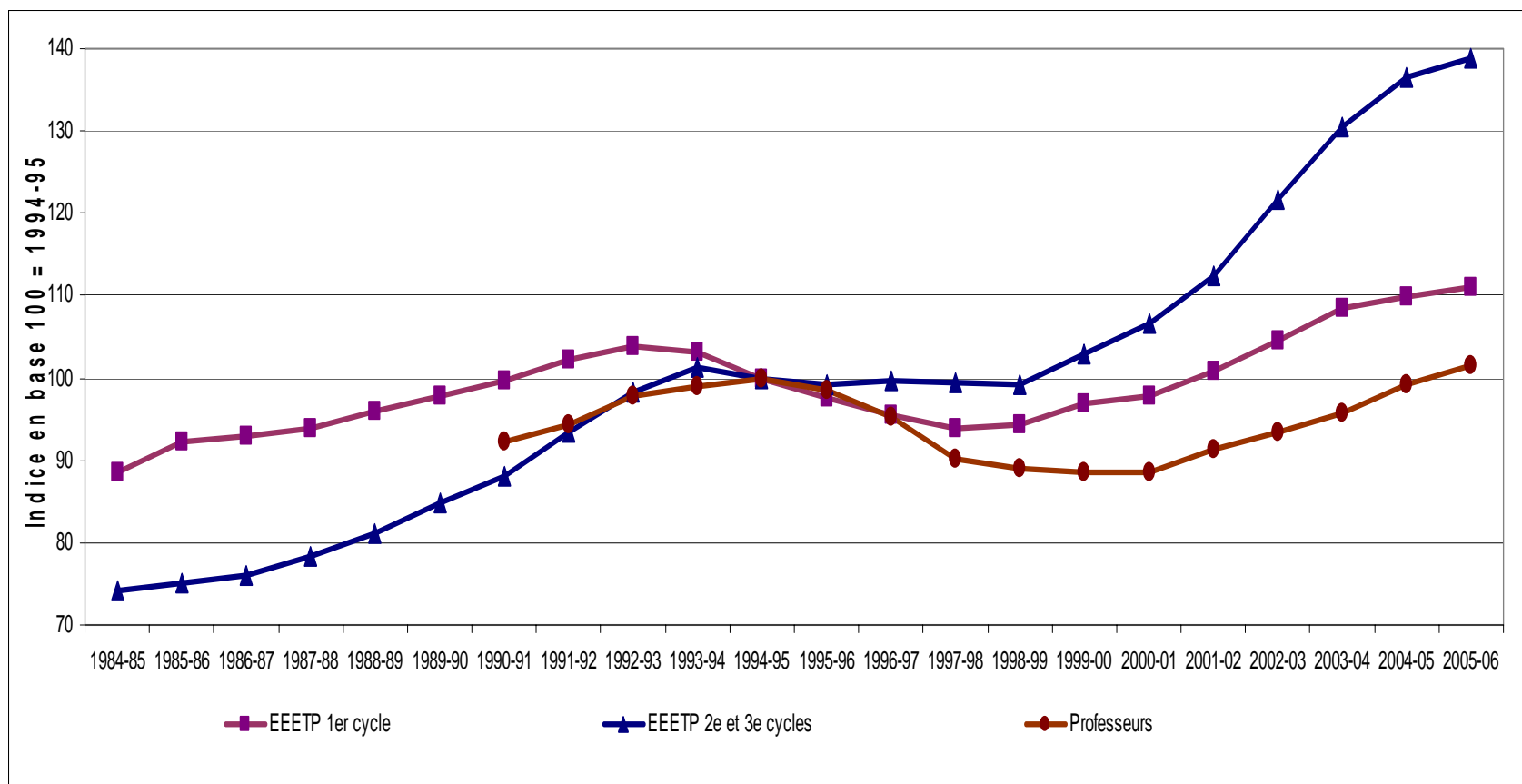
|                         | 2004-05        | 2006-07        | 2007-08        |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Enseignement            | 1 174,8        | 1 311,8        | 1 397,6        |
| Soutien                 | 313,9          | 340,7          | 350,5          |
| Terrains et bâtiments   | 167,0          | 195,1          | 195,1          |
| Recomptage EEETC        | 114,1          | -              | 73,0           |
| Missions reconnues      | 84,9           | 87,1           | 88,6           |
| Revenus récupérés       | (134,4)        | (162,2)        | (148,8)        |
| Subventions spécifiques | 280,0          | 258,5          | 234,5          |
| Réinvestissement        | -              | 90,0           | 90,0           |
| <b>Total</b>            | <b>2 000,4</b> | <b>2 121,0</b> | <b>2 280,5</b> |

# Affectation des fonds en 2004-2005

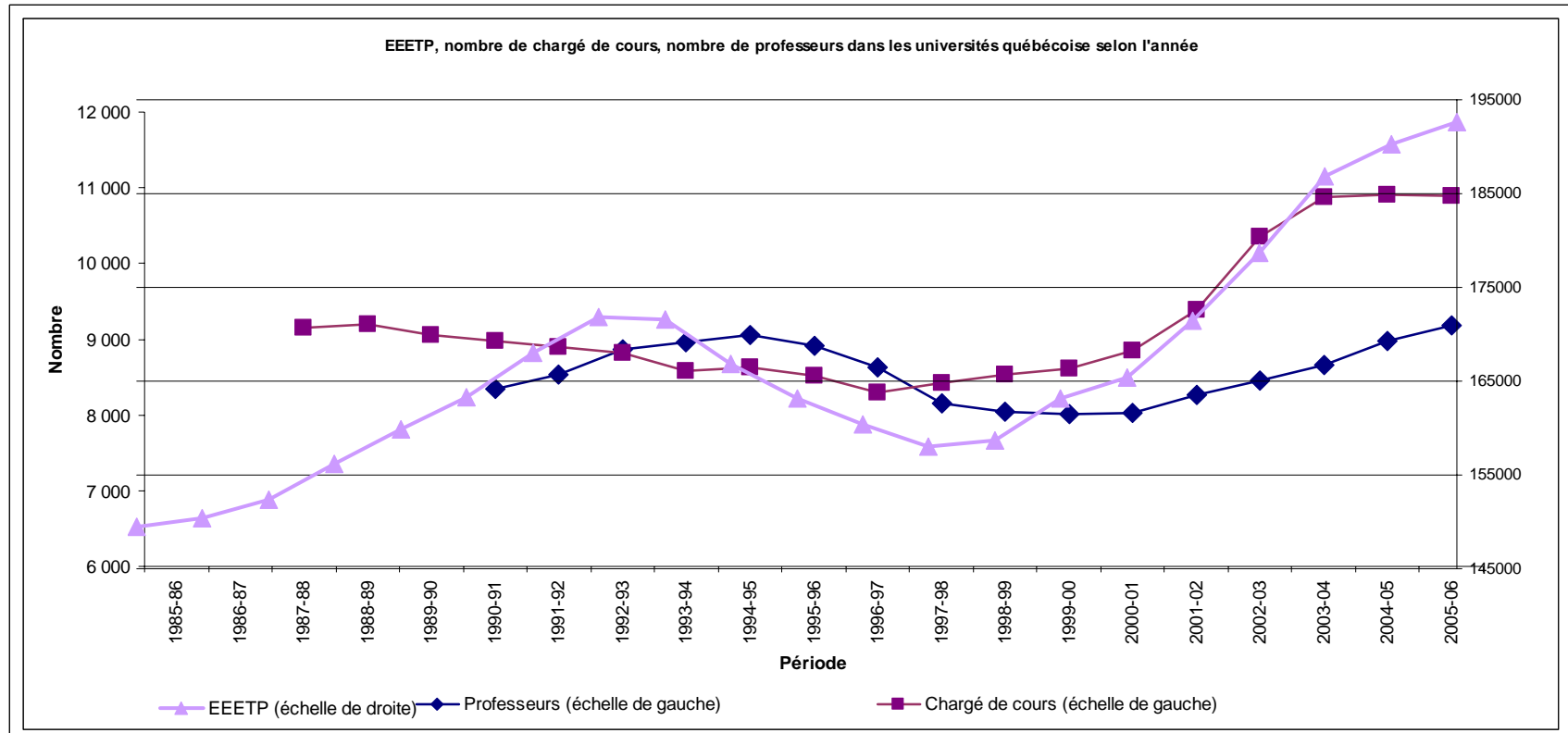
---

|                                              |           |      |
|----------------------------------------------|-----------|------|
| • Enseignement                               | 1 709 M\$ | 42 % |
| • Recherche                                  | 1 061 M\$ | 26 % |
| • Soutien (bibliothèque, informatique, etc.) | 276 M\$   | 7 %  |
| • Administration                             | 395 M\$   | 9 %  |
| • Entretien des bâtiments                    | 282 M\$   | 7 %  |
| • Service aux étudiants                      | 149 M\$   | 4 %  |
| • Entreprises auxiliaires                    | 124 M\$   | 3 %  |
| • Service aux collectivités                  | 104 M\$   | 2 %  |
| • Total                                      | 4 100 M\$ |      |

# EEETP au 1<sup>er</sup> cycle, aux 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles et nombre de professeurs pour les années disponibles (en base 100 de 1994-95)

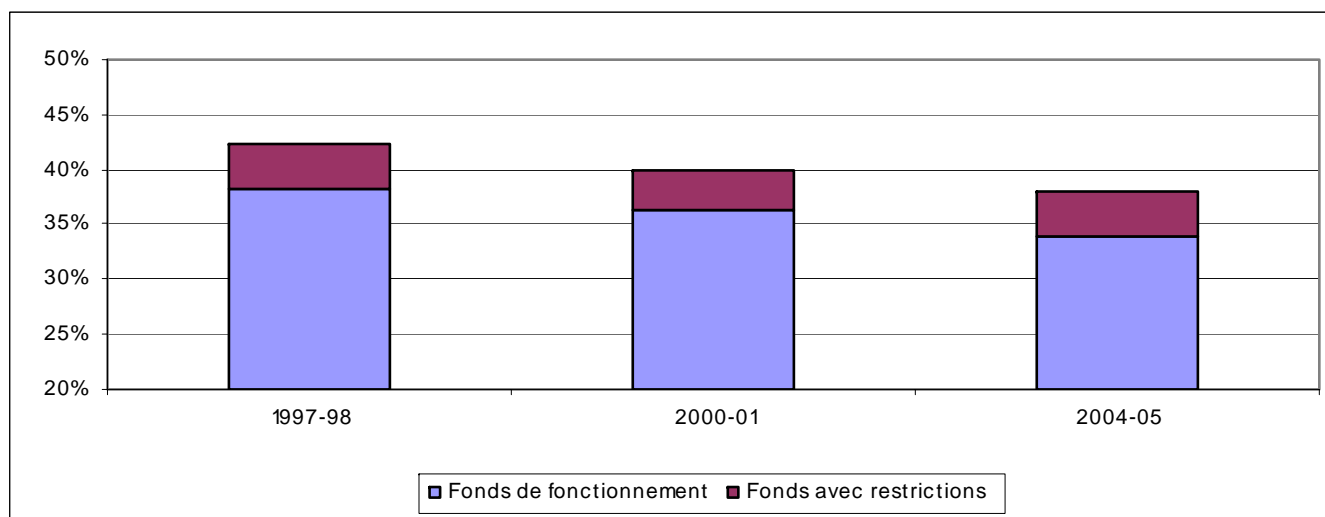


# Nombre de professeurs, de chargés de cours et EEETP dans les universités québécoises (pour les années disponibles)



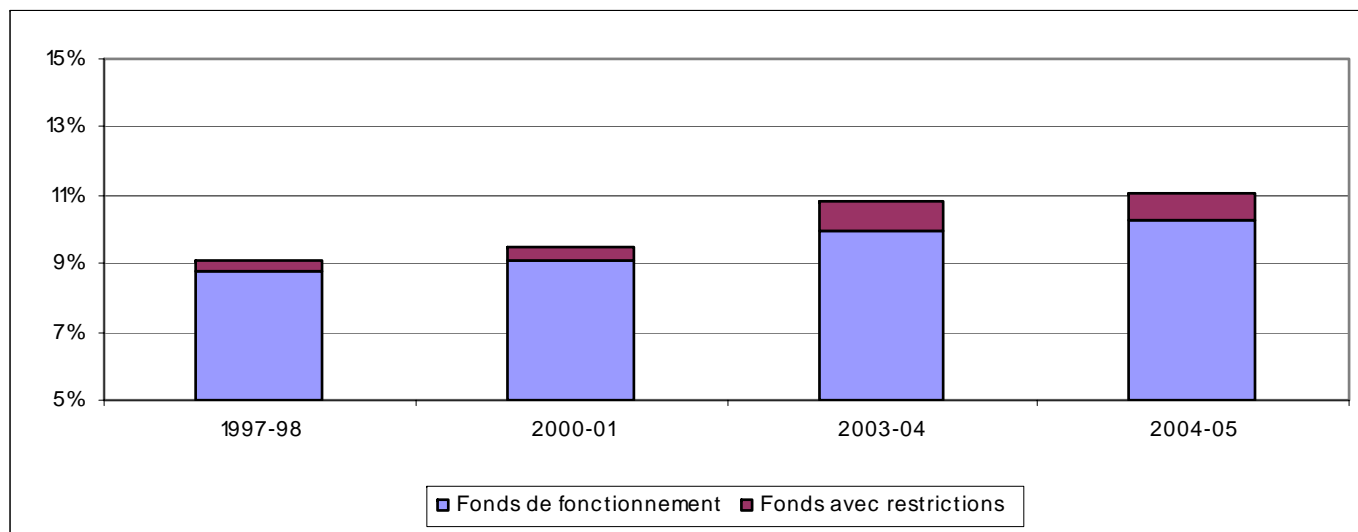
# Part relative de la masse salariale des professeurs

|                                | 1997-98 | 2000-01 | 2004-05 |
|--------------------------------|---------|---------|---------|
| <b>Fonds de fonctionnement</b> | 38,2%   | 36,3%   | 34,0%   |
| <b>Fonds avec restrictions</b> | 4,1%    | 3,7%    | 4,0%    |
| <b>TOTAL</b>                   | 42,4%   | 40,0%   | 38,0%   |



# Part relative de la masse salariale du personnel de direction

|                                | 1997-98 | 2000-01 | 2003-04 | 2004-05 |
|--------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Fonds de fonctionnement</b> | 8,80%   | 9,10%   | 10,00%  | 10,30%  |
| <b>Fonds avec restrictions</b> | 0,30%   | 0,40%   | 0,80%   | 0,80%   |
| <b>TOTAL</b>                   | 9,10%   | 9,60%   | 10,80%  | 11,10%  |



# Qu'en est-il du sous-financement???

- **Évalué par la CREPUQ et le MELS à 375 M\$ en novembre 2002 (114M\$ en immobilisation et 261M\$ en fonctionnement) à partir d'études comparatives**
- **Réponses gouvernementales:**
  - **60,0 M\$ (Québec décembre 2006) + 30M\$**
  - **112,0 M\$ (Canada printemps 2008)**
  - **53,3 M\$ (Québec printemps 2008)**
  - **Augmentation des frais de scolarité et encadrement des autres frais (environ 100M\$ d'ici quatre ans)**

**En septembre 2008: un autre sous-financement entre 400M\$ et 1 600M\$ (2K\$ ou 8K\$ par EETC pondéré)**

# Immobilisations



- **Premières données:**
  - **Les fonds de quasi fonctionnement**
  - **Les normes et le réel**
  - **La politisation du processus**
  - **Un certain arbitraire...**

# Immobilisations / Dérives



- **Les causes: sous financement et complexité**
- **Les défis: imagination créatrice et comptabilité**
- **Le rôle:**
  - **des administrateurs**
  - **des membres externes des Conseils d'administration**
  - **des membres internes des Conseils d'administration**

# Constats préliminaires sur le financement

---

- **Il y a un déséquilibre important entre la hausse des tâches d'enseignement-recherche** (hausse du nombre d'étudiants, surtout aux cycles supérieurs et hausse des subventions et contrats de recherche) **et le nombre de professeurs pour les prendre en charge**
- **Il y a un déséquilibre important dans l'attribution relative des ressources universitaires pour le fonctionnement de base**
- **Il y a une situation de double contrainte constante dans le financement des immobilisations**
- **« Accessibilité », « Société experte » et « Rattrapage » sont des mots vains sans un investissement important dans le corps professoral des universités québécoises.**

# Diagnostic managérialiste



- **Diagnostic commun à l'IGOPP, à la CREPUQ, au Vérificateur général et au ministère de l'Éducation dans la gouvernance des universités.**
- **Les professeurs ne sont pas vraiment aptes à assurer la « saine » gouvernance de leur établissement.**

# Solutions managériales



**Pour régler ce « problème » :**

**1- Il faut limiter voire réduire le nombre de professeurs au conseil d'administration des établissements pour rendre ce dernier plus « indépendant ».**

**2- Il faut rendre le « dirigeant » imputable et implanter des indicateurs de performance mesurables.**

# Solutions managériales



**3- Il faut rendre le dirigeant indépendant des professeurs.**

**4- Il faut donc renforcer la gouvernance formelle: autorité hiérarchique, plans et système de contrôle de la performance, etc.**

# Solutions managériales



**On va à contresens de ce que nous enseignent les sciences de l'organisation depuis 50 ans sur les organisations de services humains de type « professionnels ».**

# Sciences de la gestion et gouvernance



- **Organisations à la mission, aux moyens et aux résultats complexes, ambiguës, intangibles, opaques, incertains et partiellement indéterminés (universités, écoles, hôpitaux).**
- **Enseignement et recherche. Avancement, préservation et transmission des connaissances élaborées.**
- **La réalisation de la mission repose sur l'exercice d'un jugement complexe par ceux qui font le travail.**

# Sciences de la gestion et gouvernance

---

- **Organisation professionnelle, modèle collégial, égalitaire, organisation à forte intensité en capital humain.**
- **Organisations décentralisées :**
  - \* **mécanismes du savoir spécialisé et du jugement expert**
  - \* **normalisation des qualifications**
  - \* **jugement professionnel**
  - \* **engagement personnel dans la mission**
  - \* **choix collectifs par ceux qui font le travail**
  - \* **autocontrôle collégial**

# La gouvernance par les porteurs de la mission

---

- **Dans une organisation à la mission complexe et intangible, ayant recours à un important capital humain, les droits de décision et de contrôle sont distribués parmi les fournisseurs du capital humain, les porteurs de la mission.**
- **Elle compte sur des mécanismes internes d'autocontrôle sur la base d'une critique mutuelle dans la tradition collégiale.**
- **Les professeurs sont les principaux fournisseurs du capital humain et porteurs de la mission de l'université.**

# Les professeurs, porteurs de la mission

---

- **En fait, seuls les professeurs ont la préparation et la légitimité pour être les porteurs de la mission de recherche et d'enseignement de l'université, qui se déploie dans le jugement qu'ils exercent dans leur travail quotidien.**
- **Leur jugement est soumis à des processus de formation, de socialisation, d'ajustement et de contrôle mutuel.**
- **Les membres externes du conseil d'administration sont extérieurs à tous ces processus.**

# **Affaiblissement de la gouvernance**

**Un conseil d'administration composé aux deux tiers d'externes est une instance incapable de porter un jugement éclairé et d'agir à titre de contrôle d'un recteur-manager sans opposition.**

# Sciences de la gestion et gouvernance

---

- **Le modèle collégial met au premier plan la responsabilité de chacun, et les processus qui assurent que cette responsabilité puisse se développer, s'entretenir et se déployer.**
- **Il faut perfectionner ce modèle.**
- **Il faut cultiver ce sens des responsabilités, et non le décourager et l'affaiblir par une transformation managériale et « bossiste » des universités.**

# Constat conclusif

---

**Les professeurs et la communauté universitaire doivent, encore une fois, reprendre en main le destin des missions de l'Université au Québec pour les soustraire aux influences indues du « Prince et de l'Église », qui se traduisent aujourd'hui par une croyance aveugle dans une idéologie de Gouvernance sans réel fondements.**



**Merci de votre attention**

**Question?**