



**Pour une vision stratégique
du développement
de la mission d'enseignement
et de recherche**

Commission d'examen
des processus de gestion
à l'Université Laval (CEPGUL)

Rapport présenté
au Conseil d'administration
de l'Université Laval

27 septembre 2006



UNIVERSITÉ
LAVAL

Pour une vision stratégique du développement de la mission d'enseignement et de recherche

Commission d'examen des processus de gestion
à l'Université Laval (CEPGUL)

Rapport présenté
au Conseil d'administration
de l'Université Laval

27 septembre 2006



UNIVERSITÉ
LAVAL

TABLE DES MATIÈRES

PRÉSENTATION.....	1
1. INTRODUCTION	2
2. L'UNIVERSITÉ D'AUJOURD'HUI.....	5
3. CONSULTATION DE LA COMMUNAUTÉ UNIVERSITAIRE	9
3.1. MÉMOIRES ET COURRIELS REÇUS	9
3.2. PERSONNES OU ORGANISMES RENCONTRÉS.....	9
3.3. EXPERTS CONSULTÉS	10
3.4. CONFÉRENCES	11
3.5. SOURCES DOCUMENTAIRES.....	11
3.6. DÉMARCHE DE CONSULTATION	12
3.7. ACTIVITÉS DE LA COMMISSION	12
4. PROBLÉMATIQUE ET ANALYSE	14
4.1. LE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE.....	14
4.1.1. La situation financière	15
4.1.2. Le plan stratégique	17
4.1.2.1. Le développement durable	20
4.1.3. Le processus budgétaire	21
4.2. UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES TOURNÉE VERS L'AVENIR	23
4.2.1. Le développement en gestion des ressources humaines.....	23
4.2.2. Les contrats collectifs de travail.....	26
4.2.3. Les responsabilités de gestion des professeurs administrateurs	28
4.2.4. L'utilisation des ressources et le réseautage	29
4.3. L'EXAMEN DES INSTANCES DIRIGEANTES (CA ET CU).....	31
4.3.1. Le mode de fonctionnement du Conseil d'administration et du Conseil universitaire	32
4.3.2. La structure décisionnelle et hiérarchique.....	33
4.3.3. L'obligation de rendre compte	37
4.3.4. La gestion des études et des ressources.....	38
5. CONCLUSION.....	40
6. SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS	41
6.1. LE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE.....	41
6.2. UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES TOURNÉE VERS L'AVENIR	41
6.3. L'EXAMEN DES INSTANCES DIRIGEANTES (CA ET CU).....	42
7. BIBLIOGRAPHIE.....	43
8. RÉFÉRENCES	44

LISTE DES ANNEXES

- ANNEXE I Mandat de la Commission d'examen des processus de gestion à l'Université Laval
- ANNEXE II Liste des membres de la Commission
- ANNEXE III Questionnaire-diagnostic
- ANNEXE IV La Déclaration de Glion
- ANNEXE V Avis à la communauté
- ANNEXE VI Projection démographique : les 18 à 21 ans au Canada
Évolution des taux de participation aux études universitaires au Canada
Évolution du corps professoral et des effectifs étudiants dans les universités canadiennes
- ANNEXE VII Extraits du rapport de planification stratégique de l'Université d'Ottawa
- ANNEXE VIII Extraits du rapport de planification stratégique de l'Université de l'Alberta
- ANNEXE IX Départs pour la période 1990-1991 à 2005-2006
- ANNEXE X Annexes A1 à A4 du *Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK* publié par le Committee of University Chairmen (traduction)

PRÉSENTATION

Au nom des membres de la Commission d'examen des processus de gestion à l'Université Laval (CEPGUL), j'ai le plaisir de présenter au Conseil d'administration de l'Université Laval le rapport unanime faisant état des résultats de nos travaux.

Je remercie les membres de la Commission, mesdames, Josée Germain, Claire Lelièvre-Bilodeau et Carole Nadeau, messieurs Michel Allard, Philip L. Grenon, Yannick Laroche, Jacques Mathieu et Richard Poulin, pour leur excellent travail et leur participation active à nos travaux. Je tiens à souligner la collaboration de monsieur Jacques Turcotte agent de recherche et de planification du Bureau de planification et d'études institutionnelles, de monsieur Yves Boulet consultant en développement organisationnel de la firme Axxio et l'ensemble des intervenants de l'Université qui nous ont accompagnés dans notre démarche.

Nous avons fait le choix d'analyser les processus de gestion et de gouvernance dans leur globalité, car nous n'avions ni le temps, ni l'expertise, ni l'autorité voulue pour réviser tous les processus administratifs dans leur menu détail.

Nous nous sommes plutôt assurés d'offrir à l'Université le coffre à outils nécessaire pour bien préparer l'avenir; dans un tel contexte, le terme « planification » constitue le mot clé de notre rapport, qu'elle s'applique à la stratégie, aux ressources humaines, aux ressources financières, à l'environnement ou au recrutement des étudiants.

L'Université doit être ouverte sur le monde et elle doit demeurer un guide pour notre société québécoise. Espérons que le présent rapport servira bien ceux qui veulent travailler avec nous à bâtir l'Université de l'avenir.

Le président de la Commission,



Pierre Delisle, LL.M., C. R.

1. INTRODUCTION

La Commission d'examen des processus de gestion à l'Université Laval (CEPGUL), créée par le Conseil d'administration à la séance du 28 septembre 2005, avait pour mission de proposer des moyens de gérer les ressources institutionnelles de façon plus efficace et efficiente. Les objectifs poursuivis étaient d'améliorer :

- la qualité de la gouvernance de l'Université;
- l'efficacité de la gestion des ressources, en s'assurant qu'elles concourent à la réussite de la mission, des objectifs et des priorités de l'Université;
- l'efficacité des processus de gestion, en s'assurant que les ressources sont utilisées à leur plein potentiel.

(Voir texte du mandat à l'annexe I et liste des membres de la Commission à l'annexe II).

La mise sur pied d'un Conseil d'administration, il y a plus d'une quinzaine d'années, en vertu d'une loi de l'Assemblée nationale (la Charte), a entraîné un virage important en ce qui a trait au mode de fonctionnement de l'Université et donné naissance à une nouvelle répartition des responsabilités de gestion entre le Conseil d'administration, le Conseil universitaire, le Comité exécutif et la direction. Laval a été l'une des dernières universités canadiennes à adopter le mode bicaméral de gestion, selon lequel une première instance, le Conseil universitaire, est dédiée aux dossiers liés aux études et une seconde instance, le Conseil d'administration, traite les questions administratives.

L'adoption de cette nouvelle structure a occasionné la parution de plusieurs rapports portant sur différents aspects de la gestion à l'Université. On peut citer les travaux suivants :

- 1992 Mise en application du deuxième plan stratégique couvrant la période 1992 à 1997 (le premier plan correspondant à la période 1987 à 1992).
- 1995 Projet de restructuration facultaire (rapport Bélanger).
- 1995 Implantation des progiciels de gestion (projet Essor).
- 1996 Rapport du second comité créé par le Conseil d'administration sur la restructuration facultaire (rapport Gervais).
- 1997 L'application de la bidimensionnalité à l'Université Laval.
- 1998 Rapport de la Commission d'orientation de l'Université Laval.
- 1999 Le sentiment d'appartenance à l'Université Laval.
- 2000 Plan stratégique 2000-2003.
- 2000 Contrat de performance de l'Université Laval.
- 2003 La passion de la réussite - Les grandes orientations de l'Université Laval pour la période 2003-2007.
- 2004 Groupe de travail sur le mode de désignation du recteur (rapport Lemieux).
- 2005 Commission d'aménagement de l'Université Laval (CAMUL).

Notre commission a pris connaissance de plusieurs études ou travaux sur la restructuration facultaire, la gestion des études et la procédure de désignation du recteur. Soulignons que les circonstances entourant la création de ces différents comités ou groupes de travail ont beaucoup évolué. Les problèmes de gouvernance dans les entreprises privées et les nombreux scandales financiers ont eu une répercussion auprès d'un public de plus en plus informé : la gouvernance et l'éthique sont maintenant des préoccupations majeures qui interpellent directement les institutions privées et publiques.

Le contexte politique, social et économique dans lequel évoluent les universités québécoises nous amène à penser que l'Université Laval en est à un stade critique de son évolution et que, si elle veut demeurer une grande université, un important coup de barre doit être donné à court terme. Sans être alarmistes à outrance, nous croyons que plusieurs composantes de l'Université ne sont pas encore conscientes de la situation difficile de l'institution, tant du point de vue budgétaire, avec un déficit accumulé de plus de cent vingt-trois millions de dollars (123 000 000 \$), qu'en ce qui a trait au positionnement dans le réseau universitaire québécois de plus en plus compétitif, notamment au plan du recrutement étudiant.

Le présent rapport se veut un jalon dans un cheminement collectif pour mieux positionner Laval parmi les grandes universités canadiennes. Après l'introduction, qui présente les objectifs de notre Commission, le chapitre deux énonce quelques réflexions et constats sur l'enseignement supérieur en ce début de XXI^e siècle. Le chapitre trois fait état de données factuelles sur les mémoires reçus, les personnes ou organismes rencontrés et la méthodologie utilisée pour la consultation de la communauté universitaire. Le chapitre quatre, qui est au cœur du rapport, traite principalement des axes de développement retenus par la Commission et des recommandations qui s'y rattachent. Les annexes, qui suivent la conclusion, regroupent divers documents de référence ayant servi aux travaux de la Commission. Une bibliographie sommaire et une liste de références complètent le rapport.

La Commission se félicite d'avoir reçu de nombreux commentaires, mémoires, suggestions, témoignages qui confortent son premier constat : l'Université Laval est une institution bien gérée, sa gestion est conforme à sa charte constitutive et aux règlements de régie interne; ses administrateurs, à quelque niveau qu'ils œuvrent, sont parfaitement dédiés à la mission première de l'Université, soit l'enseignement et la recherche.

Nous avons tenté de résumer ici les différentes opinions et constats en leur donnant un éclairage positif. Nous n'avons rencontré aucun problème systémique qui obligerait à revoir en profondeur les modes de gestion et, à la limite, à revoir complètement la Charte de l'Université Laval. Nous sommes cependant conscients qu'il serait avantageux pour l'institution de réfléchir à une révision du processus de désignation du recteur et à la possibilité d'accorder un rôle accru au Conseil d'administration.

Force nous est de constater que les perceptions exprimées par les différents intervenants sont souvent subjectives et personnelles. De plus, une analyse approfondie de la structure complexe de l'Université Laval peut généralement répondre parfaitement à certaines des craintes exposées.

En d'autres mots, si tous jouaient le rôle qui leur est réservé par la charte et les statuts, à savoir le Conseil d'administration, le Conseil universitaire, les différentes Commissions, le Comité exécutif, la direction de l'Université, le recteur, les doyens de faculté, les conseils de faculté, les directeurs de département, les directeurs de service, etc., et si toute l'information utile et disponible était connue, beaucoup de ces perceptions négatives disparaîtraient d'elles-mêmes.

Ce constat, qui peut sembler simpliste, ne nous empêche pas pour autant de croire que l'on doit améliorer grandement les choses, moderniser les structures et, surtout, adopter des modes de gestion exemplaires. Les grands principes de transparence, de gouvernance, de poursuite d'une équité dans le traitement de tous les intervenants et, surtout, la recherche d'une meilleure santé financière, nous obligent à faire certains constats et, après délibération, certaines recommandations.

Rappelons enfin que, pour les fins du présent rapport, nous avons défini les règles de bonne gouvernance comme étant « l'efficacité d'une instance, clairement identifiée et imputable, à diriger les activités de l'institution, lui donner des orientations et lui fournir l'environnement nécessaire pour qu'elle remplisse adéquatement sa mission. » (Annexe III, Questionnaire-diagnostic).

Quant aux processus de gestion que nous étions chargés d'étudier, constatant qu'ils étaient très nombreux et complexes dans une organisation de la taille de l'Université Laval, nous nous sommes intéressés plus particulièrement à ceux qui influent sur les activités de l'institution, soit la gestion des ressources humaines, financières et matérielles ainsi que le soutien aux activités touchant les études, l'enseignement et la recherche (Annexe III, Questionnaire-diagnostic).

2. L'UNIVERSITÉ D'AUJOURD'HUI

En ce début de XXI^e siècle, des tendances nouvelles se dessinent dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche. Les défis à relever à court et à moyen terme pour les universités tant nord-américaines qu'européennes sont appelés à changer. Certaines de ces orientations peuvent ne pas s'appliquer à Laval, d'autres oui, avec plus au moins de pertinence ou d'intensité; de plus, dans les cas où nous ne sommes pas touchés directement, les universités avec qui nous sommes en concurrence ou en partenariat (réseau) peuvent être affectées.

Dans un discours livré en juin 2005 devant les membres de l'Institut C. D. Howe réunis à Montréal, le recteur de l'Université Laval, M. Michel Pigeon, après avoir souligné la grande continuité historique de la structure universitaire, mentionnait : « les universités, on le voit, ont bel et bien su évoluer au cours des siècles. Mais dans un monde changeant, je ne crois pas que le passé soit l'absolu garant de l'avenir. La survie et le développement de toute organisation ne peuvent pas être résultat de sa passivité ou de son inertie ».

D'autres vont plus loin, beaucoup plus loin; ainsi, dans une entrevue accordée au magazine Forbes, en octobre 1997, le gourou américain du management, Peter Drucker, affirmait : « D'ici 30 ans les campus des grandes universités seront choses du passé. Les universités ne survivront pas. Ce sera aussi important comme changement que l'impression du premier livre », et il ajoutait que dans le cas de l'école moderne « cela ne prendra pas autant de temps pour le prochain changement important ». Évidemment ce commentaire a fait beaucoup de vague chez nos voisins du sud. Nous avons donc deux façons de voir la suite des événements. Laquelle sera prépondérante ? Difficile de le dire à l'heure actuelle mais une chose est certaine : ce sera différent.

L'institution qu'est l'université a su traverser plusieurs époques et de nombreux changements au fil de ces siècles. Toutefois, les défis auxquels les universités devront faire face au cours des prochaines années et décennies ne sont pas du même ordre et seront, sans doute, beaucoup plus critiques pour leur évolution et leur survie. La mondialisation de l'économie, l'expansion d'Internet, la facilité d'accès à l'information, la massification de l'éducation supérieure et son financement ne sont que quelques-unes des transformations récentes qui influenceront profondément sur l'évolution et le développement futurs des universités. Les paragraphes qui suivent présentent sans ordre de priorité, quelques-unes de ces réalités nouvelles.

L'un des premiers changements auxquels les universités seront confrontées découle des caractéristiques des étudiants qui sortent des cégeps ou des *high schools*, soit ceux de la génération Y (i.e. nés après 1980). Impatients, exigeants, ils ont une haute opinion de leurs compétences et l'ordinateur est leur compagnon depuis le début de leur enfance, du moins pour la majorité d'entre eux. L'enseignement devra donc être adapté à ces conditions. Jusqu'à un certain point, ces étudiants sont plus libres et ils n'hésiteront pas à aller ailleurs s'ils ne sont pas satisfaits des prestations fournies par l'université de leur communauté.

Le déclin démographique est une autre réalité avec laquelle le Québec en particulier et le Canada dans une moindre mesure devront composer. En effet, puisque la natalité baisse et

compte tenu de la formule actuelle de leur financement, les universités québécoises sont engagées dans une course au recrutement, et comme le bassin pour ce groupe d'âge n'est pas très élastique, on se « pirate » les étudiants d'un établissement à l'autre. Si, depuis plusieurs années, l'Est du Québec était une région traditionnellement acquise pour le recrutement de Laval, ce n'est plus le cas actuellement.

En ce qui a trait à leur mission, les universités doivent maintenant aller au-delà de l'apprentissage (acquisition de connaissances) pour former des personnes qui sauront travailler en équipe et qui pourront communiquer aisément, à l'écrit comme à l'oral, avec leur entourage.

Les gouvernements investissent beaucoup dans l'éducation et la santé. Jusqu'à présent, la société en général n'a pas remis en question ces choix, le contexte économique étant plutôt favorable actuellement, mais il n'est pas dit que ce sera toujours le cas. Il arrivera peut-être un temps où l'on se questionnera sur la « rentabilité » des établissements d'éducation supérieure et où il faudra imposer des mesures de rationalisation. Dans un contexte budgétaire serré, les demandes pour l'injection de fonds dans le domaine de la santé se feront de plus en plus pressantes en raison du vieillissement de la population. Les universités devront prouver leur « utilité » et démontrer que les fonds qui leur sont octroyés sont utilisés à bon escient. En corollaire, elles devront s'attendre à rendre des comptes et à se faire évaluer ou comparer avec des institutions semblables à l'échelle de la province, de l'état ou du pays. La Déclaration de Berlin (mai 2006) énonce une quinzaine de critères qui pourraient servir à un tel exercice d'étalonnage.

L'université est le niveau d'études le plus élevé dans le cheminement scolaire des citoyens. La société s'attend à ce que la formation qui y est dispensée soit de la plus grande qualité, garantissant le maintien à l'avant-garde des futurs penseurs, scientifiques et créateurs ainsi qu'un haut niveau dans le renouvellement des corps de professions. Cette attente élevée implique que tout diplômé universitaire ne peut recevoir qu'une formation de base solide de même qu'une formation de pointe dans les disciplines de spécialisation, et il va sans dire que ces principes demeureront immuables malgré les changements technologiques dans les méthodes pédagogiques.

Les technologies de l'information exerceront toutefois une influence énorme sur les modes de transmission des connaissances et sur les moyens d'apprentissage. La vidéoconférence, Internet, l'utilisation de DVD et de l'ordinateur portable feront que les étudiants ne seront plus nécessairement tenus de venir dans un lieu précis (un édifice sur le campus) pour apprendre, du moins pas dans tous les cours. À l'avenir, il faudra d'ailleurs prendre en compte cette autre réalité dans l'aménagement ou la construction de pavillons sur les campus. Ces nouveaux outils changeront également la pédagogie des enseignants. On ne s'adresse pas aux étudiants de la même manière dans un cours magistral et par l'entremise d'une cassette vidéo. Il y a aussi fort à parier que l'apprentissage par discussions en petit groupe et par étude de cas sera la norme dans bien des domaines, tout comme les stages en milieu de travail.

Grâce aux nouveaux outils de communication, les gens habitant hors des grands centres universitaires pourront suivre les cours à distance, dans leur région et à leur rythme. De la même manière, les personnes se trouvant sur le marché du travail qui n'ont pas la possibilité

d'être libérées de leurs tâches pour étudier pourront profiter de ce type d'enseignement. La notion de session normale d'études telle qu'on l'entend actuellement (automne, hiver et été) pourrait être modifiée pour tenir compte de cette nouvelle façon d'apprendre.

En recherche et en matière de formation à la maîtrise et au doctorat, la création des réseaux de recherche nationaux et internationaux, les échanges, les stages doctoraux et postdoctoraux ainsi que l'apparition de nouvelles problématiques de tous ordres, tant sociales et économiques qu'en matière de santé, d'environnement, de sécurité et de commerce international, rendent déjà caduques les modes de gestion universitaire conventionnels établis selon la hiérarchie administrative traditionnelle. C'est maintenant à l'initiative des chercheurs des différentes institutions que ces alliances prennent d'abord forme, les ententes administratives devant être négociées par la suite.

Actuellement, dans plusieurs pays l'apport gouvernemental pour le soutien de l'éducation supérieure est stagnant ou en baisse. Les universités devront donc diversifier et/ou augmenter leurs sources de revenus; partenariat avec l'entreprise privée, réseautage, campagne de souscription, augmentation des frais de scolarité, licences technologiques et obtention de brevets sont autant d'avenues qu'elles devront explorer. À cette augmentation des revenus, elles pourront tenter d'allier une diminution des dépenses en rationalisant l'offre de programmes ou en impartissant certaines fonctions qui ne sont pas fondamentales dans leur mission.

Afin de participer au développement économique et social, les universités devront par ailleurs être à l'écoute de la société et répondre rapidement à ses besoins pour l'implantation de nouveaux programmes d'études ou de formation adaptée. Cette présence active dans leur communauté fera d'elles des instruments de changements essentiels.

La poursuite du nécessaire équilibre entre les tâches d'enseignement et de recherche des professeurs constitue un autre défi pour les institutions universitaires. Au cours des dernières années, les montants alloués à la recherche par les organismes subventionnaires ont augmenté de façon importante, tout comme les contrats avec les gouvernements et les entreprises privées. On peut craindre une tendance déjà relevée dans plusieurs universités, soit que les chercheurs ayant reçu des subventions importantes, donc ceux qui sont à la pointe dans leur domaine, ne soient pas encouragés à poursuivre l'enseignement pour lequel ils sont la plupart du temps particulièrement qualifiés.

Face aux diverses occasions de développement en milieu universitaire, l'exercice traditionnel de collégialité et la lenteur des processus de décision ne permettent peut-être plus de répondre aux besoins. La structure actuelle de « gouvernance partagée » en vigueur dans la majorité des universités nord-américaines ne semble plus adaptée aux changements qui demandent une action rapide. Enfin, la présence d'un Conseil d'administration et d'un Conseil universitaire, ou leur équivalent, font craindre à certains que les orientations et les prises de décisions importantes soient influencées par des forces extérieures, parfois gouvernementales, mettant ainsi en cause, l'indépendance de pensée de l'Institution.

Un individu qui obtenait un diplôme universitaire il y a une décennie ou deux tout au plus pouvait espérer faire une carrière intéressante, souvent chez le même employeur, et ce, bien

souvent sans avoir besoin de se perfectionner. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. L'évolution rapide des connaissances dans pratiquement tous les domaines du savoir oblige les personnes à se tenir constamment à jour et, pour un bon nombre d'entre elles, à effectuer un retour aux études à l'université. L'évolution du marché du travail, les fusions et les acquisitions d'entreprises sont aussi des occasions de réorientation de carrière.

Le recrutement et la fidélisation de professeurs et de personnel administratif qualifiés poseront de grands défis aux universités, qui devront mettre en place des mécanismes et des avantages concurrentiels reliés à l'emploi. Le salaire demeure une partie importante de la rémunération, mais l'environnement de travail et le milieu de vie sont des aspects de plus en plus importants dans les choix de carrière de la nouvelle génération d'universitaires de métier. De plus, les détenteurs de doctorats peuvent maintenant choisir une autre voie que l'enseignement. Dans le domaine scientifique, par exemple, les centres de recherche gouvernementaux et ceux des grandes multinationales deviennent souvent très alléchants pour eux.

L'unité de base pour la vie universitaire des professeurs a été, depuis toujours, le département (ou l'école) : on y enseignait une discipline le plus souvent unique et il y avait peu d'interrelations avec les autres départements et les autres facultés. Ce fonctionnement en silo tend à disparaître très rapidement. Le savoir faisant appel à la multidisciplinarité dans l'enseignement comme dans la recherche, professeurs et étudiants devront apprendre de plus en plus à travailler en réseau.

Dans les actes du colloque de Glion de 1998, plusieurs communications traitaient en profondeur des défis que devront relever les universités américaines et ouest-européennes. Le texte de la Déclaration de Glion, qui résume bien les discussions qui ont eu lieu et le consensus qui s'en est dégagé, est présenté à l'annexe IV.

3. CONSULTATION DE LA COMMUNAUTÉ UNIVERSITAIRE

3.1. MÉMOIRES ET COURRIELS REÇUS

Mémoires

- Association des étudiantes et des étudiants de Laval inscrits aux études supérieures (AELIÉS)
- Association des étudiants en sciences et génie de l'Université Laval (AESGUL) et Association des diplômés en sciences et génie (ADSEG)
- Association des étudiants et étudiantes en sciences sociales
- Bureau du vérificateur interne
- Commission des études
- Confédération des associations étudiantes de l'Université Laval (CADEUL)
- Faculté des études supérieures
- Robert Lagacé, professeur
- Hélène Lair, conseillère à la recherche
- Univert Laval

Courriels

- M. Marc-André Gauthier
- M. Fathi Habashi
- M. Raymond Hudon
- M. Philippe Rochon-Tremblay
- M. Francis Roy
- M^{me} Pauline Tremblay

3.2. PERSONNES OU ORGANISMES RENCONTRÉS

- M^{me} Hélène Carrière de l'Université d'Ottawa
- MM. Pierre Durand, doyen, et René Lamontagne, vice-doyen, de la Faculté de médecine
- M. Bernard Garnier, président de la Commission des affaires étudiantes
- M^{mes} Josée Germain et Louise Leblanc du Service des finances

- M. Gilles Kirouac, secrétaire général de l'Université
- M. Robert Lagacé, professeur à la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation
- M^{me} France Ouellet, vérificatrice interne
- Association des étudiantes et des étudiants de Laval inscrits aux études supérieures (AELIÉS)
- Association des étudiants en sciences et génie de l'Université Laval (AESGUL) et Association des diplômés en sciences et génie (ADSEG)
- Association des étudiants et étudiantes en sciences sociales
- Association du personnel administratif et professionnel de l'Université Laval (APAPUL)
- Comité de vérification interne
- Confédération des associations étudiantes de l'Université Laval (CADEUL)
- La direction de l'Université (recteur, vice-recteurs, adjoint au vice-recteur, secrétaire général)
- La direction du Vice-rectorat aux ressources humaines et du Service des ressources humaines
- Syndicat des chargées et chargés de cours (SCCCUL)
- Syndicat des employés de soutien (SEUL)
- Table des doyens
- Univert Laval

3.3. EXPERTS CONSULTÉS

- M. Yves-Chantal Gagnon, professeur à l'École nationale d'administration publique (ENAP), sur la gestion des ressources humaines.
- M. Robert Garon, directeur de la gestion du changement, Agence de santé et des services sociaux de la Capitale nationale, sur son expérience de la gestion du changement dans un projet majeur de réorganisation.
- M. Henri-Paul Rousseau, président de la Caisse de dépôt et placement du Québec, sur les principes de bonne gouvernance.

3.4. CONFÉRENCES

Nous avons organisé les conférences suivantes pour mousser l'intérêt de la communauté universitaire sur les sujets qui intéressent notre commission.

○ Henri-Paul Rousseau :

Monsieur Rousseau, président et chef de la direction de la Caisse de dépôt et placement du Québec, a donné le 4 avril 2006, à la salle Le Cercle du pavillon Alphonse-Desjardins, une conférence portant sur la gouvernance.

○ Alain Dubuc :

Monsieur Dubuc, chroniqueur au quotidien *La Presse*, a donné le 24 août 2006 au pavillon La Laurentienne, dans le cadre de la rencontre annuelle des administrateurs et des administratrices de l'Université Laval, une conférence intitulée « Le rôle crucial des universités dans la création de la richesse ».

○ Yves-Chantal Gagnon :

Monsieur Gagnon, professeur à l'ENAP, a donné dans le cadre de cette même rencontre annuelle des administrateurs et administratrices une conférence intitulée « Pour une université moderne, dynamique et efficace ».

3.5. SOURCES DOCUMENTAIRES

- Projet de restructuration facultaire (rapport Bélanger), janvier 1995
- Rapport du second comité créé par le Conseil d'administration sur la restructuration facultaire (rapport Gervais), mars 1996
- Rapport de conjoncture et bilan de la planification 1992-1997, février 1997
- Comité d'étude en vue d'une éventuelle restructuration de la faculté des Lettres et de la faculté des Sciences sociales, août 1998
- Rapport du comité des amendements des statuts présenté au Conseil d'administration, novembre 2005
- Groupe de travail sur le mode de désignation du recteur (rapport Lemieux), février 2004
- Plan stratégique 2000-2003, août 2000
- La passion de la réussite – Les grandes orientations de l'Université Laval pour la période 2003-2007, novembre 2003
- L'application de la bidimensionnalité à l'Université Laval, mai 1997
- Rapport de la Commission d'orientation de l'Université Laval, mars 1998
- Le sentiment d'appartenance à l'Université Laval, novembre 1999

3.6. DÉMARCHE DE CONSULTATION

Un appel d'avis et de mémoires a été transmis à la communauté universitaire par l'intermédiaire du journal *Le Fil des événements* et par l'envoi d'un courriel à environ 40 000 personnes (étudiants des trois cycles, professeurs, personnel administratif, chargés de cours, etc.); le texte intégral de cet avis apparaît à l'annexe V. Parallèlement à cette consultation, les membres de la Commission ont désigné 70 personnes représentant les diverses composantes de l'Université. Celles-ci ont reçu par courriel le questionnaire-diagnostic (voir l'annexe III) accompagné d'une lettre de présentation du président de la Commission. Par la suite, les personnes ciblées ont été contactées par un membre de la Commission; elles avaient le choix entre répondre par elles-mêmes au questionnaire et le retourner par courriel ou y répondre au téléphone avec le membre de la Commission. En tout, 54 questionnaires ont été ainsi remplis et retournés au secrétariat de la Commission. La très grande majorité des personnes a répondu avec enthousiasme; il est clair que l'on attend beaucoup des travaux de la Commission pour faire changer les choses.

L'analyse des réponses au questionnaire-diagnostic a permis aux membres de la Commission de regrouper les commentaires sous trois axes principaux qui ont servi de base à l'élaboration du chapitre 4 du présent rapport et des recommandations qui en découlent.

Pour aider la Commission dans son travail, il a été convenu de faire appel à une personne extérieure pour l'accompagner dans le processus de consultation de la communauté universitaire. Après avoir rencontré quelques personnes, M^{me} Josée Germain et M. Richard Poulin ont recommandé la candidature de M. Yves Boulet, consultant en développement organisationnel de la firme Axxio inc. Celui-ci avait déjà réalisé des mandats pour l'Université Laval.

Enfin, tout au cours de nos travaux, nous avons pu compter sur la collaboration et l'aide précieuse de M^{me} Louise Genest, membre du personnel de secrétariat du Vice-rectorat à l'administration et aux finances, ainsi que du personnel du Bureau de planification et d'études institutionnelles : M^{me} Marie-Josée Guay, secrétaire, son directeur, M. Richard Poulin, aussi membre de notre Commission, et M. Jacques Turcotte, agent de recherche et de planification.

3.7. ACTIVITÉS DE LA COMMISSION

La Commission a tenu vingt et une réunions officielles depuis le mois d'octobre 2005. Trois sous-groupes, formés pour analyser plus en détail les trois axes principaux, ont également organisé plusieurs rencontres.

M^{me} Malika Ayad, étudiante à la Faculté des sciences de l'administration, a effectué pour la Commission une recherche bibliographique sur le thème de la gouvernance.

La Commission a participé à la préparation de la conférence publique de M. Henri-Paul Rousseau, Président de la Caisse de dépôt et placement du Québec, le 4 avril 2006.

Nous avons remis deux rapports d'étapes au Conseil d'administration, l'un à la séance du 15 février 2006 et l'autre à celle du 17 mai 2006.

Enfin, la Commission a organisé la rencontre annuelle des administrateurs et administratrices de l'Université Laval le 24 août 2006. Au cours de cette rencontre à laquelle ont participé plus de 180 personnes, deux ateliers lui ont permis de recueillir des avis et commentaires sur la planification stratégique et la gestion des ressources humaines.

4. PROBLÉMATIQUE ET ANALYSE

Après avoir étudié la dizaine de mémoires reçus, la cinquantaine de réponses au questionnaire-diagnostic et les résultats des entrevues de plusieurs entités et de personnes-ressources, les membres de la Commission ont procédé par recoupement de contenu dans les interventions afin de définir un thème principal intégrateur, lequel peut s'articuler selon trois axes qui seront décrits ci-après.

Le thème principal retenu est :

**« Pour une vision stratégique du développement
de la mission d'enseignement et de recherche »**

Trois sous-thèmes en découlent et orientent la réponse au mandat qui a été confié à la Commission, à savoir :

1. Le développement stratégique;
2. Une gestion des ressources humaines tournée vers l'avenir;
3. L'examen des instances dirigeantes.

Dans le choix et la formulation des axes de développement, une question centrale a guidé les membres de la Commission tout au long de ses discussions : « *Qu'est-ce qui va arriver si on ne fait rien à court et à moyen terme ?* » Nous pensons que l'inaction en regard des points traités serait très dommageable.

Convaincus que les grandes politiques doivent précéder les applications de détail, nous nous sommes attardés dans notre rapport sur des points reliés à la gouvernance, afin d'établir le cadre à l'intérieur duquel les processus de gestion viendront s'insérer. Ceux-ci pourront et devront être révisés, modernisés et adaptés, en concomitance avec la démarche de planification stratégique proposée par la Commission. De plus, il apparaît clair qu'il faut tirer, de la situation actuelle et des constats formulés, des pistes pour l'avenir.

4.1. LE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE

Le développement stratégique est le premier axe retenu par la Commission. Ce choix s'est imposé de lui-même comme suite aux documents consultés, aux mémoires reçus et aux commentaires des personnes rencontrées. Bon nombre d'organisations ont déjà entrepris des démarches de développement stratégique. Les universités d'Ottawa et de l'Alberta, par exemple, de même que le réseau universitaire du Royaume-Uni ont produit des documents très détaillés sur cette question et ont mis en place une véritable culture axée sur le développement stratégique à long terme. Basé sur des valeurs et des priorités partagées par les personnes intéressées (les parties prenantes), ce développement s'est avéré un projet mobilisateur pour les communautés respectives de chacune de ces universités.

Un plan de développement stratégique permet à toute institution universitaire de se fixer des objectifs qui tiennent compte de ses forces, de ses faiblesses et du contexte dans lequel elle

évolue. À titre d'exemple, ces objectifs peuvent être liés à la quantité et à la qualité des étudiants à recruter, à la qualité et au nombre des enseignants à maintenir (voir les tableaux de l'annexe VI), aux efforts en ressources humaines et financières à consacrer à la recherche, ou encore à l'efficacité des services sans lesquels la mission universitaire est irréalisable (registraire, services aux étudiants, vice-rectorats, négociation de contrats et d'ententes, etc.). Piloté par un groupe de travail représentatif des membres de la communauté et animé de leadership, ce projet devient un instrument de mobilisation des parties prenantes. Après son adoption, le suivi des étapes de réalisation, l'évaluation périodique de l'atteinte des objectifs et les réalignements imposés par la conjoncture permettent à tous de comprendre le résultat escompté, de suivre la direction tracée et de constater les progrès de leur institution. L'Université Laval aurait avantage à s'inspirer fortement des expériences positives en cours dans d'autres institutions pour établir une planification stratégique à la fois ambitieuse et adaptée à sa culture propre. À l'intérieur de cet axe, la Commission a retenu trois points étroitement interdépendants : le redressement des finances, la préparation du plan stratégique et le processus budgétaire. Chacun de ces points fait l'objet d'une recommandation.

4.1.1. La situation financière

Personne n'ignore aujourd'hui que la situation financière de l'Université Laval est difficile, puisque son déficit accumulé est de plus de cent vingt-trois millions de dollars (123 000 000 \$). Ce déficit continuera à augmenter en raison de coûts incompressibles (notamment les salaires qui comptent pour environ 80 % des dépenses de fonctionnement) et du plafonnement de la croissance de la clientèle étudiante. Selon plusieurs des intervenants consultés, la question du règlement du déficit accumulé risque de devenir un obstacle majeur dans la capacité pour l'Université d'exercer ses activités centrales d'enseignement et de recherche.

Malgré les annonces de l'été 2006 faites par le gouvernement du Québec, les incertitudes persistantes quant à l'ampleur d'un réinvestissement de l'État dans le domaine de l'enseignement supérieur et la question du gel des frais de scolarité demeurent des obstacles au règlement de la situation de sous-financement qui menace, selon nous, la mission de l'Université Laval. L'Institution pourrait donc devoir, à plus ou moins court terme, faire des choix cruciaux quant à son avenir, et ces choix sont susceptibles d'affecter le maintien de plusieurs activités et projets.

Plusieurs s'interrogent sur la volonté de l'Université de retenir un nombre limité d'objectifs, de faire des choix difficiles et de tenir son cap une fois la direction décidée; il faut tout de même noter que certains de ces choix ont été faits dans le passé avec succès pour l'Université (citons, entre autres, les diverses restrictions budgétaires qui ont permis de dégager une marge de manœuvre favorisant le développement de la recherche et le recrutement d'effectifs étudiants).

En fait, il existe un fort sentiment dans la communauté universitaire que notre institution est à la croisée des chemins et qu'il est urgent de focaliser les efforts de chacun vers des objectifs mieux ciblés et mieux partagés. De plus, les priorités ainsi déterminées auraient avantage à être bien appuyées financièrement, si l'on souhaite en optimiser les résultats.

Le tableau que nous brossons de la situation actuelle de l'Université Laval fait état d'une position délicate. En effet, sa préoccupation actuelle semble être de boucler un budget avec des moyens insuffisants, alors qu'il lui faudrait probablement, avec l'aide d'un plan stratégique, opérer des choix difficiles, réduire certaines dépenses, sélectionner des initiatives rentables, et, avec la marge financière ainsi dégagée, appuyer ce nouveau plan d'action.

Planification stratégique et santé financière allant de pair, un plan de redressement de la situation financière favorisera l'atteinte des objectifs nécessaires au repositionnement de l'Université à l'avant-garde sur les plans académique et scientifique. Il s'agit donc d'une démarche essentielle pour son développement stratégique.

RECOMMANDATION

- **Que la direction de l'Université crée un groupe de travail chargé d'élaborer un plan de résorption du déficit et de redressement des finances. Ce plan devrait prévoir le dégagement d'une marge de manœuvre pour appuyer les objectifs du plan stratégique 2007-2011.**

Le groupe de travail ainsi créé aurait pour mandat d'élaborer des pistes de solution pour améliorer la situation financière de l'Université, en établissant un plan de résorption du déficit et en dégagant une marge de manœuvre pour des initiatives créatrices. Il faut profiter du refinancement gouvernemental, de la correction de la grille de financement et d'un dégel possible des frais de scolarité pour rétablir la santé financière de notre institution. De plus, les unités et les services doivent être mis à contribution et invités à proposer, dans leur secteur d'activités respectif, leurs solutions de redressement permettant de contribuer à l'amélioration de la santé financière globale.

Plusieurs avenues pourraient être considérées tant au niveau des unités qu'à l'échelle de l'Université pour réduire les coûts, à la condition d'accepter que des champs disciplinaires ou départementaux traditionnels voient leurs frontières disparaître et leurs domaines s'interpénétrer. On peut en effet imaginer que des réductions de coûts par la rationalisation de l'offre de cours, l'optimisation de la structure des programmes de formation et le partage entre diverses unités des ressources humaines et matérielles puissent, après évaluation objective, s'avérer réalisables. Il faut implicitement accepter au départ l'idée qu'une rationalisation serait susceptible de conduire à des réorganisations dans les facultés et les services; cela fait partie de changements structurants dont nous sommes tous responsables collectivement si nous voulons moderniser l'Université.

Le groupe de travail pourrait aussi revoir l'étendue et les coûts des différents services offerts en complément et/ou en supplément à la mission fondamentale de l'Université et recommander, s'il y a lieu, que certains travaux soient réalisés en impartition.

Avec un déclin démographique conduisant à un plafonnement d'effectifs au 1^{er} cycle et une croissance attendue de la contribution des universités à l'économie du savoir et au bien-être national, on peut s'attendre à ce que la recherche et la formation des étudiants diplômés

soient appelées à devenir les activités dominantes des grandes universités. Il y aurait donc lieu pour le groupe de travail de tenir compte de cette réalité dans les stratégies proposées.

L'objectif du groupe de travail doit toutefois aller au-delà du seul équilibre budgétaire. L'Université Laval a besoin de dégager une marge de manœuvre financière pour appuyer de nouvelles initiatives et pour encourager la performance des groupes et unités dans l'atteinte des objectifs stratégiques. La direction doit quant à elle exercer un leadership véritable pour s'assurer que l'exercice permet d'une part de redresser la situation financière de l'institution, et d'autre part de revitaliser l'Université en favorisant les initiatives originales et créatrices dans l'exercice d'une mission partagée.

4.1.2. Le plan stratégique

Les témoignages reçus par la Commission indiquent que les parties prenantes souhaitent que l'Université ait de la souplesse dans sa structure et dans ses modes de fonctionnement. Pour faire face rapidement aux événements qui se produisent dans notre environnement sociologique, économique et politique, nous devons nous doter d'outils qui nous permettent d'améliorer notre capacité d'adaptation à cet environnement en constante évolution.

Qu'il s'agisse de l'application croissante des nouvelles technologies de l'information et de la communication en matière de formation, de la baisse démographique qui s'amorce au Québec et de ses effets inquiétants pour ce qui est du recrutement étudiant et du financement, de la concurrence de plus en plus vive entre institutions d'enseignement et de recherche québécoises et internationales ou de la rareté qui a déjà commencé à se faire sentir dans les institutions et les entreprises en matière de recrutement de ressources humaines qualifiées, l'Université a besoin de moyens qui la propulseront à l'avant-garde et permettront à ses membres de devenir des innovateurs, à défaut de quoi sa position en ce début du XXI^e siècle se dégradera rapidement.

Selon les réponses obtenues par la Commission, les parties prenantes désirent pouvoir partager une vision claire de la mission de l'Université, de ses orientations et de ses valeurs. On souhaite également qu'elle en fasse la promotion auprès du grand public. Bien que consultés lors de grands exercices de planification (p. ex. le rapport de la Commission d'orientation, 1998), les membres de la communauté universitaire ne se sentent pas mobilisés pour la mise en place des moyens d'opérationnalisation des objectifs et n'en voient pas clairement le suivi. Comment faire en sorte que l'ensemble du personnel se reconnaisse dans la mission de l'Université et considère que les objectifs institutionnels correspondent aux valeurs que chacun porte en soi ? Des commentaires fréquents comme : « *Vers où se dirige Laval ?* » et « *Où serons-nous dans quelques années ?* » prouvent que tous les employés pourraient s'approprier davantage les orientations et les valeurs de l'Institution, ce qui assurerait une meilleure cohérence entre les divers intervenants dans les unités et une plus grande coordination des efforts de chacun. Dans ce contexte, les notions de valeurs mises en avant par l'Institution sont primordiales : qualité de la formation, qualité du service rendu à la communauté régionale, fierté de la place de l'Institution dans les réseaux universitaires, promotion des personnes composant l'équipe à tous les niveaux, etc.

Les consultations menées par la Commission indiquent qu'une majorité de gestionnaires souhaitent que l'Université Laval se dote de critères précis pour évaluer le progrès accompli dans l'atteinte des objectifs institutionnels. Par exemple, les universités d'Ottawa et de l'Alberta ont déterminé un nombre restreint de cibles à atteindre ou d'indicateurs de progression sur les plans de la formation et de l'administration, ce qui a eu pour conséquence d'accroître la mobilisation de leurs ressources humaines, qui sont ainsi à même d'évaluer les progrès réalisés (voir les annexes VII et VIII du rapport). Selon la littérature spécialisée (Rowley *et al.*, 1997), le suivi des progrès effectués à tous les échelons dans l'Université permettrait aussi aux plus hautes instances dirigeantes (le CA et le CU) d'avoir une vision complète et intégrée du résultat des décisions qu'elles prennent et des orientations qu'elles insufflent à l'institution.

L'établissement d'une stratégie institutionnelle s'inscrit de surcroît dans un contexte de haute compétition pour le financement de la recherche. Il appert que l'Université Laval a besoin d'une stratégie intégrée pour favoriser les initiatives venant de ses professeurs et de ses chercheurs qui sont la force créatrice de l'institution, les bâtisseurs de centres et d'instituts de recherche, les initiateurs de liens scientifiques, les organisateurs de réseaux de collaboration externes et les principaux acteurs favorisant l'interaction des étudiants avec les partenaires et collaborateurs externes. Si, pour maintenir sa place de grande université elle doit revoir son approche générale, elle peut compter sur le conseil de personnes parmi les meilleures dans le monde scientifique, qui se trouvent notamment dans son corps professoral.

À ce titre, il est intéressant de noter que les exigences du ministère de l'Éducation relativement aux contrats de performance ont forcé l'Université Laval à une certaine réflexion au plan du développement d'une stratégie institutionnelle et de la création de certains indicateurs de performance. La Commission considère qu'il y aurait grand intérêt à ce que notre démarche de planification stratégique s'inspire des objectifs poursuivis par les contrats de performance en les adaptant à la situation de l'Université Laval.

RECOMMANDATION

- **Que le recteur, appuyé de la direction de l'Université, crée, avec l'accord du Conseil d'administration et du Conseil universitaire, un groupe de travail responsable de piloter l'élaboration d'un plan stratégique rassembleur engageant les facultés et les services, et doté d'indicateurs de performance et de mesures de leurs atteintes.**

La création d'un groupe de travail responsable permettrait d'organiser et de gérer les efforts des membres de la communauté universitaire dans l'élaboration d'un plan stratégique en prenant comme prémisses que la planification doit être orientée de façon cohérente vers la réussite de la mission de l'Université, à savoir l'enseignement et la recherche, à laquelle les services viennent en appui. Il est toutefois envisageable que cette mission, qui touche davantage ses orientations que ses domaines d'activités (Rowley *et al.*, 1997), soit d'abord actualisée. La planification doit déterminer la vision que veut adopter la communauté universitaire dans un horizon donné, par exemple cinq ou dix ans, cette vision s'établissant sur les valeurs accréditées par l'Institution. Les choix stratégiques découleront d'une analyse

des forces et des faiblesses de l'Université Laval ainsi que du contexte dans lequel elle évolue. Le groupe de travail pourrait évaluer les occasions favorables susceptibles de se présenter prochainement de même que les risques qui la guettent, afin de prévoir des solutions de remplacement en accord avec la conjoncture à venir. En tablant sur le dégagement d'une marge de manœuvre financière dans l'exercice parallèle de redressement financier, le plan stratégique devrait laisser à l'Institution suffisamment de souplesse pour saisir de nouvelles occasions dans des secteurs prometteurs et bénéficier ainsi d'incitatifs budgétaires vers l'atteinte des objectifs choisis.

Pour ce qui est de l'engagement de la communauté, la direction de l'Université devrait travailler de concert avec le Conseil d'administration et le Conseil universitaire. Au cours de l'avancement des travaux, des rencontres d'information et de suivi devraient entretenir la mobilisation et l'adhésion des principaux décideurs de chaque unité. Chaque faculté et chaque service sera ainsi amené à participer à l'exercice de planification stratégique en y intégrant son propre plan d'action.

La consultation de certains plans stratégiques en voie de réalisation ailleurs permet de dégager des principes d'action fondamentaux : une fois la mission et les valeurs communes acceptées et partagées, on passe à la désignation d'un nombre restreint d'indicateurs de performance académiques et administratifs significatifs et à l'établissement des cibles d'amélioration sur un certain horizon. On concentre ainsi les efforts des administrateurs et de l'ensemble des parties prenantes : les cibles choisies servant de guide pour les efforts et les investissements, elles permettent de mesurer les progrès accomplis. Cette approche implique la mise en place par la direction d'un processus de reddition de comptes périodique et crée une culture de mesure et d'évaluation dans un processus continu de planification. Pour assurer le succès de la mise en œuvre du plan stratégique, il est nécessaire que la direction désigne des responsables, porteurs de dossiers, pour chacune des orientations retenues.

Un des grands défis d'une telle initiative sera d'installer la confiance à la base même de la communauté universitaire en vue d'assurer son implication dans le choix des enjeux et des orientations, par exemple en favorisant la création de tables de concertation souples et efficaces, adaptées au vécu de l'Université. Cette confiance sera par la suite indispensable pour mobiliser la communauté. Dans cette optique, la consultation du personnel administratif, d'un échantillon représentatif des étudiants et des diplômés sera un incontournable. Tant pendant la durée des travaux du groupe de travail que pour la mise en application subséquente du plan stratégique, le succès de l'opération sera tributaire d'un plan de communication bien étoffé. La réalisation de l'exercice de planification stratégique pourrait en effet être un projet mobilisateur ayant un impact positif sur la fierté et le sentiment d'appartenance à l'Université; l'image de l'Université Laval à l'extérieur n'en serait que plus favorable, confirmant son rôle d'université citoyenne, ouverte aux autres.

En attribuant des mandats parallèles mais complémentaires à deux groupes de travail distincts, l'un relativement technique et orienté vers la gestion financière, l'autre porteur d'une nouvelle vision stratégique, la direction devra s'assurer que ces deux groupes demeurent en contact pour que la réalisation de leur mandat se fasse de façon convergente.

Un aspect particulier lié à la planification stratégique de l'Université est ressorti des consultations menées par la Commission et des discussions qui en ont découlé. En effet, les associations étudiantes qui se sont présentées devant la Commission sont unanimes quant à la nécessité pour les étudiants d'être partie prenante dans les décisions institutionnelles, soutenant que ce sont eux qui consacrent quelques années de leur vie dans l'institution à acquérir une formation par l'étude et par la participation à des programmes de recherche. Les étudiants participent déjà à plusieurs instances consultatives et dirigeantes qui touchent les programmes de formation, les services dispensés et les choix stratégiques de l'Université. Il importe d'optimiser leur capacité de collaboration, au premier chef en les incluant dans l'exercice de planification stratégique proposé, sans négliger pour autant l'apport des professeurs, des chargés de cours, des administrateurs et des employés de l'Institution. Soulignons qu'un mécanisme de consultation et non de cogestion permettrait d'éviter que le processus s'alourdisse.

4.1.2.1. Le développement durable

En ce qui a trait à la gestion environnementale et au développement durable, l'Université Laval a déjà été à l'avant-garde. Dès 1994, on y déposait un plan directeur pour la protection et la promotion de l'environnement sur le campus. Ce plan était le fruit d'une concertation des parties prenantes sur le campus. Toutefois, au cours de la douzaine d'années qui a suivi, nombre d'actions ont dû être menées individuellement par certains services. L'Université devrait, selon nous, se comporter d'une façon plus proactive dans ce domaine et être un exemple à suivre pour l'ensemble de la région métropolitaine de Québec. À ce titre, le Vice-rectorat à l'administration et aux finances, chargé de procéder aux rapports annuels sur les questions environnementales, devrait jouer un rôle de leader, apportant ainsi une visibilité plus importante de l'Université dans un domaine qui préoccupe de plus en plus les citoyens.

RECOMMANDATION

- **Que l'Université renouvelle le plan directeur sur l'environnement favorisant un développement durable de l'institution et dynamise les efforts visant à maintenir un campus plus vert en ciblant des objectifs précis.**

Un premier pas dans cette direction serait la formation d'un comité ayant sous sa responsabilité le suivi du dossier environnement et la mise à jour du plan directeur destiné à assurer sur le campus une vision globale du développement durable. Des comités semblables ont déjà connu un certain succès dans d'autres universités canadiennes. Composé des parties prenantes, le comité consultatif prévu serait responsable de promouvoir l'esprit du plan directeur en plus d'être le porteur du message environnemental.

Il est souhaitable de faire connaître ce qui se fait sur le campus, en passant aussi bien par les services que par les associations étudiantes ou autres entités administratives. Par exemple, les initiatives déjà prises par ReproLaval et le Service des immeubles, auraient avantage à être mieux partagées.

4.1.3. Le processus budgétaire

Plusieurs commentaires reçus par la Commission font état d'une lourdeur dans le processus budgétaire. Le travail du Comité du budget s'étale sur plusieurs mois pour prévoir l'allocation de quelque 400 millions de dollars. De plus, la reconduction de montants destinés à faire face aux obligations concernant le traitement des employés permanents et autres engagements fait que l'arbitrage final porte sur des montants en proportion modestes, soit quelques millions. Cet arbitrage intègre deux volets : un premier qu'on pourrait appeler « reddition de comptes » et un deuxième, « planification budgétaire à court terme », qui concerne l'année à venir.

Le premier volet permet des échanges entre le doyen de la faculté ou le directeur du service et les membres de la direction présents au Comité du budget. Chacun peut alors faire le bilan de l'année qui vient de s'écouler et exposer son attente pour l'année à venir. Ces rencontres ont lieu dans le cadre de la préparation du budget faite d'autre lieu et débordent de l'objectif initial, mais leur mérite est établi. La mise en place d'un plan stratégique (multi-annuel par définition, voir le point 4.1.2) qui inclut forcément un aspect budgétaire permettra de différencier les aspects reddition de comptes et planification du budget, même s'il existe un lien étroit entre les deux. De plus, l'exercice de planification stratégique devrait impliquer une vision à plus long terme de la situation financière de chaque unité. Naturellement, cette nouvelle vision serait grandement favorisée si le financement à recevoir du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport était plus prévisible dans le temps.

Le processus budgétaire actuel est jugé « inflationniste » par certains, car des allocations budgétaires additionnelles sont octroyées chaque année sans qu'il y ait systématiquement de remise en question soit des dépenses engagées par les différentes unités (facultés, services et autres) soit du budget qui leur était octroyé antérieurement. Dans le passé, les remises en question budgétaires ont été effectuées horizontalement, par des compressions pour l'ensemble des facultés ou des services. En voici quelques exemples : plan de compression de 15 % de la masse salariale entre 1995 et 1998 pour les facultés et services; compression au budget d'appoint des facultés de 2 % de la masse salariale du personnel enseignant depuis 2001-2002 haussé à 3,4 % en 2004-2005; réduction moyenne de 20 % du budget de base de l'enveloppe du personnel enseignant associé et auxiliaire depuis 2001-2002; compression permanente de 5 % de la masse salariale du personnel administratif des services de 1999-2000 à 2003-2004. Ces compressions horizontales ont obligé les facultés et les services à revoir et à remettre en question leurs dépenses, ce qui a pu mener à des abolitions de postes. Par ailleurs, de telles mesures ne permettent pas de corriger les iniquités budgétaires qui ont pu se créer avec le temps entre les unités. La proposition de donner un coup de barre pour redresser les finances (faisant l'objet du point 4.1.1) répondra dans un premier temps à cette impasse.

Le suivi des budgets dans le temps au cours d'un exercice budgétaire étant complexe, un nouvel outil de projection budgétaire sera mis à la disposition des facultés et des services dès l'automne 2006 pour faciliter ce travail. Il serait avantageux de limiter autant que possible les variations de budget en continuant d'améliorer les outils mis à la disposition des unités afin qu'elles puissent, entre autres, prévoir le budget auquel elles auront droit; il leur sera ainsi plus facile d'évaluer, par exemple, l'impact d'un changement ou d'une orientation, la

pertinence économique de l'offre d'un cours ou d'un programme. Les mécanismes actuels d'allocations budgétaires sont complexes et nombreux. Ainsi, on procède à plusieurs versements d'allocations et/ou de compensations durant un exercice budgétaire, particulièrement dans les facultés. Précisons que plusieurs de ces versements découlent entre autres d'obligations relatives à l'application des conventions collectives. De plus, cette façon de faire s'appuie sur la volonté de produire des budgets « en temps réel », donc très précis et qui reflètent la situation à jour dans l'exercice donné. Comment pourrait-on réduire le nombre de ces versements afin de simplifier, par exemple, l'évaluation que doivent faire les unités du budget total qu'elles recevront au cours d'un exercice ?

Un comité a été formé à l'automne 2005 pour revoir, entre autres, certains aspects budgétaires relatifs aux facultés. Le Groupe de travail et d'études sur les façons de faire (GTEFF – Budget) a reçu pour mandat de globaliser les formules budgétaires, de voir à ce qu'elles favorisent le décloisonnement et de proposer des indicateurs. Le dépôt des premières recommandations du comité est attendu pour l'automne 2006.

Certaines formules d'allocations budgétaires sont complexes et plusieurs paramètres servent à en établir le montant de base. D'ailleurs, avec les années, une proportion importante d'allocations particulières s'est ajoutée au calcul de base, réduisant ainsi sa pertinence. Il y aurait donc avantage à simplifier ces formules et à les globaliser (p. ex. budget du personnel enseignant associé et auxiliaire, budget de ressources matérielles).

Autre fait à noter, les mécanismes budgétaires actuels ne favorisent pas toujours la collaboration interfacultaire, ce qui va à l'encontre des nouvelles réalités multidisciplinaires. Au dire de plusieurs, les quelques mécanismes élaborés pour remédier à la situation ne semblent pas suffisants. Finalement, il est souhaitable d'ajouter d'autres indicateurs que le ratio¹ pour mesurer la performance d'une faculté et d'être à même d'avoir des objectifs cibles de correction si nécessaire. Pour ce qui est des services, l'idéal serait d'avoir des indicateurs qui leur soient spécifiques. Tous ces indicateurs devraient aussi faciliter les comparaisons avec d'autres universités (par exemple, permettre de déterminer des écarts de revenus ou de coûts). Le ratio cible, quant à lui, pourrait varier plutôt que d'être de 1 pour tous.

RECOMMANDATION

- **Que le processus budgétaire soit adapté aux objectifs de planification stratégique.**

1. Le ratio met en relation, sous la forme d'un quotient, les ressources budgétaires consenties à une faculté et les revenus qu'elle génère. Un ratio supérieur à 1 montre que la faculté a des dépenses qui excèdent les revenus.

4.2. UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES TOURNÉE VERS L'AVENIR

L'Université met l'enseignement et la recherche au centre de sa mission. Elle en traite aussi dans la première et la deuxième orientation de son plan stratégique 2003-2007. Cependant, en raison de l'évolution récente du monde universitaire, le personnel enseignant et administratif doit fournir plus d'attention que jamais afin d'assurer un service de qualité.

Plusieurs facteurs externes exercent une pression sur l'organisation, engendrant un sentiment de surcharge généralisée : la précarité budgétaire, la concurrence de plus en plus marquée et la contrainte indirecte mais bien réelle exercée par la décroissance démographique en sont quelques exemples. Sous un autre angle, il faut également tenir compte du modernisme imposé par l'intégration de nouvelles technologies, l'ouverture sur le monde et l'enseignement à distance, sans compter l'enrichissement des connaissances et l'évolution des relations de travail. En plus de réclamer une capacité d'adaptation exceptionnelle, cette nouvelle réalité commande une concertation renouvelée entre les systèmes de gestion académique et administratif ainsi que des pratiques de gestion innovatrices. L'Université doit se préparer à relever de nombreux défis.

Pour illustrer cette nouvelle situation, une professeure mentionnait avoir répondu à 260 courriels provenant d'étudiants au cours d'une session. Il y a à peine dix ans, ce genre de tâche ne faisait pas partie du quotidien du professeur. En outre, du côté de la recherche, les impératifs de financement, de multidisciplinarité et de transfert des connaissances sont plus pressants qu'ils ne l'étaient.

Dans un environnement où les ressources sont limitées, il convient de réviser les méthodes de travail pour s'assurer d'une allocation optimale en fonction de la mission de l'Université. Tous les responsables de la qualité de l'enseignement et de la recherche, en particulier les membres du corps professoral, doivent pouvoir jouer pleinement leur rôle, et ce, au meilleur de leurs compétences et de leur intérêt. Il serait donc souhaitable de procéder à une modernisation des processus de gestion qui s'appuie sur une modification des tâches dans l'environnement universitaire.

4.2.1. Le développement en gestion des ressources humaines

À l'Université Laval, la gestion des ressources humaines est de plus en plus modelée par l'application des conventions collectives. Les syndicats qui ont participé aux consultations ont d'ailleurs souligné la qualité générale des relations de travail. Toutefois, les besoins des personnes en milieu de travail couvrent un éventail beaucoup plus vaste que les matières conventionnées.

Les bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines valorisent, entre autres, la mobilisation du personnel, la planification des priorités dans une approche participative, la mise en place de moyens pour assurer une transition adéquate dans les cas de changements organisationnels majeurs et le soutien nécessaire pour traiter les cas difficiles. Il semble pressant de revoir les priorités d'orientation et d'action en tenant compte du prochain renouvellement de la main-d'œuvre, qui touchera tous les groupes d'emploi. Nos analyses

mettent également en lumière le fait que les outils destinés à appuyer les mandats des gestionnaires sont peu nombreux et peu adéquats; une amélioration considérable devrait leur être apportée au cours des prochaines années.

Plusieurs défis prennent des proportions critiques alors que s'amorce une « relève de la garde ». En effet, comme l'illustre l'annexe IX, on compte plusieurs départs à la retraite dans les groupes d'emploi du personnel enseignant et professionnel, depuis 1990. À brève échéance, il faudra : déterminer les compétences critiques qui doivent être transférées à la relève; définir les compétences requises pour relever les défis des prochaines années; mettre en place des moyens efficaces de recrutement; accueillir et intégrer adéquatement le nouveau personnel; penser à des mesures de fidélisation de l'effectif pour conserver l'expertise; mettre en place des mécanismes de développement des compétences. L'enjeu est crucial et se jouera au cours des prochaines années.

Le constat est fait depuis plusieurs années : les outils centraux et sectoriels dévolus à la gestion des ressources humaines sont dépassés. Le nouveau progiciel, dont l'achat est prévu prochainement, devrait offrir un profil beaucoup plus convivial et efficace pour les instances concernées. Il s'agissait d'un sujet de préoccupation pour plusieurs des membres de la communauté universitaire comme en font foi les nombreux commentaires que nous avons recueillis et considérés, et qui sont soulignés par une recommandation dans notre rapport.

L'analyse des besoins engendrés par l'implantation du nouvel outil de gestion suscitera des interrogations et des remises en question importantes, et ce, pour une grande proportion des processus liés aux ressources humaines. Cet ancrage devrait servir de levier à une réflexion et à une réorganisation majeure des processus; il faut donc s'assurer d'y consacrer des ressources compétentes et dédiées, qui déploieront les énergies nécessaires à la réalisation d'une consultation de tous les utilisateurs du nouveau progiciel. Sans en faire une théorie, on peut supposer que le succès de l'implantation d'un tel outil de gestion repose sur la qualité de la consultation, sur la compréhension des besoins et sur l'implication de la communauté lors de l'implantation.

RECOMMANDATION

- **Que l'Université Laval assure ses gestionnaires d'un soutien adéquat en gestion des ressources humaines par : 1) la révision des orientations et du mode de fonctionnement; 2) le développement du rôle conseil; 3) la mise en place d'outils de gestion modernes qui répondent mieux aux changements dans la société et dans les organisations.**

Dans la perspective exposée plus haut, il apparaît évident qu'un plan d'action, élaboré en concertation avec les unités, constituerait un cadre de référence très précieux.

Selon l'expert Yves C. Gagnon, professeur titulaire à l'ENAP, consulté sur ces questions par la Commission, une université moderne, dynamique et efficace, suscitant la fierté de son personnel et le respect de la collectivité, doit :

- Avoir un projet universitaire rassembleur;
- Accentuer l'orientation clientèle;
- Implanter une culture de résultat;
- Décentraliser véritablement la gestion des ressources humaines;
- Déconcentrer véritablement la gestion des ressources humaines dans les facultés et les services;
- Réorienter l'action de l'unité centrale vers l'aspect stratégique et prospectif de la gestion des ressources humaines;
- S'assurer que les gestionnaires mettent l'accent sur la performance, la gestion, le résultat et la qualité des services rendus;
- S'assurer que tous s'appuient sur un projet universitaire mobilisant qu'ils défendent avec passion.

La gestion des relations de travail s'effectue dans un contexte de centralisation-décentralisation. Il faut faire en sorte que toutes les personnes concernées, dans les services centraux comme dans les unités, partagent les mêmes préoccupations d'une gestion de qualité, efficace et efficiente. Par ailleurs, pour rétablir une gestion empreinte de souplesse et de confiance, le personnel doit pouvoir compter sur une attention particulière aux besoins liés à la mission universitaire, sur des gestionnaires compétents et sur l'appui de professionnels spécialisés. Quelques initiatives intéressantes de partage d'outils de gestion ont déjà été amorcées en ce sens, mais il faut que le mouvement s'accélère et s'intensifie.

Pour illustrer l'approche visée, voyons les résultats et retombées favorables observés à certaines tables de concertation comme celles des responsables réseau, des conseillers à la gestion des études et des directeurs exécutifs de facultés départementalisées. Bien qu'elles ne soient pas nécessairement officiellement inscrites aux organigrammes et processus, ces tables constituent des lieux de rencontre fort utiles qui suscitent le réseautage ainsi que l'échange d'expertise et de ressources, et qui pourraient se développer à une plus grande échelle. En outre, le fait que certaines de ces entités aient été créées sur une base volontaire démontre un intérêt de décloisonnement qui pourrait être reconnu et encore mieux orienté.

Les services offerts aux gestionnaires dans le domaine des ressources humaines devraient s'orienter vers les grands dossiers d'ordre stratégique et organisationnel qui seront mis en avant au cours de la prochaine décennie, par exemple : la fidélisation du personnel, le recrutement stratégique, l'adaptation à des ressources humaines provenant de communautés culturelles variées, la différence dans la culture de travail des générations X et Y, la gestion de la relève, les stratégies axées sur des remaniements majeurs, le développement organisationnel, le maintien des compétences et la formation, l'accueil des nouveaux employés, l'épuisement professionnel, la multidisciplinarité.

Si les présentes recommandations ne mènent pas nécessairement à une décentralisation, particulièrement en gestion des ressources humaines, il n'en demeure pas moins qu'il devient essentiel de mieux définir les mandats respectifs des unités centrales et des autres gestionnaires qui s'investissent au quotidien dans cette sphère d'activité. Il faut admettre et surtout reconnaître que la gestion de première ligne est assumée en majeure partie par les gestionnaires répartis dans les unités d'enseignement et les services. Cependant, ces entités ne peuvent mener à bien leurs actions sans un soutien de qualité provenant de l'unité centrale qui, elle, doit se sentir outillée pour pouvoir répondre aux impératifs contemporains en gestion des ressources.

Le partage de l'information et l'offre de services accordée aux unités devraient être en tête de liste et devenir l'une des priorités de l'Université Laval. Par exemple, la création et le partage de bases de données étanches et conviviales préviendraient la multiplication d'outils « maison », créées pour répondre aux besoins de chaque faculté et service. Le recours à des formulaires électroniques éviterait aussi une succession d'opérations répétitives. En outre, un intranet bien documenté sur des sujets d'intérêt commun et réservé aux gestionnaires de ressources favoriserait considérablement la transparence et le transfert d'informations. À l'exemple du document traitant des procédures de promotion des professeurs, les modalités de transmission des connaissances dans les règles et les pratiques de gestion devraient être élaborées sous forme de guides de gestion spécifiques. Cette façon de faire permettrait de favoriser l'adoption de politiques de gestion souples et équitables plutôt que de conventionner des règles rigides et quasi intangibles.

L'atteinte des objectifs énoncés exige que l'on passe d'une culture de contrôle des processus à une approche de service et d'aide dans des domaines qui sont novateurs, créatifs et, surtout, tournés vers l'avenir.

4.2.2. Les contrats collectifs de travail

Les contrats collectifs de travail imposent une gestion contraignante et complexe, **aussi bien** dans les unités d'enseignement que dans les services, le Vice-rectorat aux ressources humaines, incluant le Service des ressources humaines, ne faisant pas exception.

Un nombre appréciable de témoignages adressés à la Commission a mis en cause la complexité des contrats de travail et les contraintes de gestion qui s'ensuivent. Il semble en effet que la réponse aux situations de gestion s'appuie trop souvent sur le recours aux conventions collectives. Les conventions collectives ont pour avantage de codifier des règles qui sont mises en place pour assurer l'application de modes de gestion équitables. Par contre, les règles originant des conventions collectives ont tendance à se complexifier avec le temps et à rendre plus difficile la gestion au quotidien ; à titre d'exemple, les règles de mobilité de personnel imposent souvent des délais et des procédures qui nuisent à la recherche d'efficacité. Une gestion des ressources humaines tournée vers l'avenir appelle un dialogue employeur employé qui dépasse largement l'application de normes conventionnées, et ceci, plus particulièrement dans un environnement changeant comme celui que nous décrivons.

RECOMMANDATION

- **Que l'Université, en partenariat avec les instances syndicales, cherche à dégager des principes permettant d'assouplir les mécanismes de gestion.**

Les tendances actuelles dans le monde des relations de travail veulent que les grandes organisations modifient leur position sur la permanence, la sécurité d'emploi, la valorisation et la formation. À l'avenir, plusieurs de ces sujets devront être abordés en tant qu'objectifs plutôt que codifiés; des règles strictes, détaillées et souvent tatillonnes n'assurent plus la protection du salarié, pourtant à l'origine de leur création, et handicapent souvent la gestion des autres problématiques non couvertes par les conventions collectives.

Les caractéristiques de la main-d'œuvre se verront modifiées par plusieurs tendances lourdes de l'environnement externe. L'attente des ressources humaines envers leur employeur sera progressivement déviée vers des valeurs différentes qui ne pourront être transposées en règles conventionnées. On signale notamment que les employés des prochaines années voudront être satisfaits de leur apport à l'organisation, qu'ils seront beaucoup moins inquiets face à la mobilité professionnelle, que ces recrues ont un intérêt marqué pour les nouvelles technologies déjà intégrées à leur quotidien, que les outils devront pouvoir répondre à leur niveau d'excellence, que l'Institution devra innover afin de fidéliser ses effectifs. Pour maintenir l'intérêt des meilleures ressources et permettre au personnel actuel de vivre harmonieusement ces changements, l'Université devra multiplier ses efforts d'adaptation.

Une nouvelle approche permettrait de mieux répondre à ces besoins nouveaux; une plus grande souplesse dans l'application des conventions collectives jumelée à des modes de gestion des ressources humaines plus centrés sur la personne sont des solutions porteuses d'avenir, en plus d'être susceptibles d'avoir un effet mobilisateur. Cette meilleure utilisation des conventions collectives, dans un esprit ouvert, permettrait de créer pour tous un climat où le travail est satisfaisant, harmonieux et axé sur le plan de carrière.

Dans le contexte actuel où les nouvelles technologies, la souplesse nécessaire dans les horaires, les particularités propres à toutes les unités et à certains services font augmenter les exigences, ne serait-il pas temps d'être plus créatifs et de tenter d'utiliser une nouvelle façon de faire concernant l'application de certaines clauses des conventions collectives ? À titre d'exemple, plusieurs des auteurs qui ont soumis leurs commentaires nous ont fait part de leur frustration concernant le mécanisme de promotion et les procédures d'affichage du personnel administratif de soutien. Les administrateurs souffrent des retards ainsi engendrés, le personnel éprouve le sentiment de perdre le contrôle de son cheminement et d'être mal préparé à relever de nouveaux défis. Il en résulte des malaises où personne ne semble trouver son compte.

4.2.3. Les responsabilités de gestion des professeurs administrateurs

Un bon nombre de professeurs voient s'ajouter à leurs obligations liées à l'enseignement et à la recherche des responsabilités administratives qui viennent créer une pression considérable sur leur carrière d'enseignant ou de chercheur. Par esprit de dévouement, certains acceptent un poste de gestion pour une période donnée. Malgré toute la bonne volonté dont ils font preuve, le cœur n'y est cependant pas toujours.

Outre sa diversité et sa complexité, la gestion elle-même est soumise à une évolution qui pose ses propres exigences, qu'il s'agisse de l'application des conventions collectives, de la réglementation des études ou de la gestion des programmes, notamment la création des profils international ou entrepreneurial. Plusieurs enseignants et chercheurs ont témoigné à la Commission de leur manque d'intérêt et de motivation face à ces exigences.

La gestion des personnes et des ressources fait appel à des compétences particulières. L'Université le reconnaît et y accorde une attention spéciale. Les nouveaux gestionnaires sont invités chaque année à une session de formation de quelques jours, ainsi qu'à des rencontres ponctuelles. Le Vice-rectorat aux ressources humaines leur fournit, en temps utile, une documentation d'appoint sur des tâches particulières. L'Université a récemment instauré un programme de formation qui permet aux nouveaux gestionnaires académiques, professionnels et cadres de se perfectionner en gestion, sur une base volontaire. Ces initiatives semblent porter fruit et elles doivent être encouragées. Cependant, après leur entrée en fonction, les gestionnaires – doyens, directeurs de département, de services – continuent de faire face à des situations nouvelles, exigeantes et pour lesquelles ils devraient pouvoir compter sur des ressources et sur un soutien accentué.

RECOMMANDATION

- **Que l'Université procède à un inventaire complet des responsabilités et tâches dévolues aux professeurs administrateurs et détermine, en partenariat avec ces derniers, celles qui pourraient être déléguées à du personnel administratif.**

Selon les témoignages entendus, beaucoup de professeurs administrateurs se voient contraints d'assumer une part considérable des opérations administratives courantes, tant dans les domaines de la gestion budgétaire et des ressources humaines qu'au plan de la gestion des études. Cette situation, il va sans dire, prive l'Université de leurs connaissances dans des domaines d'expertise qui leur sont propres.

La gestion comporte également des obligations en ce qui a trait à la planification et au développement en vue d'assurer une continuité d'action, particulièrement dans les unités d'enseignement. Cet aspect de la tâche devrait en grande partie être assumé par le corps professoral. Pour ce faire, l'Université doit y porter une attention particulière, par exemple réviser les responsabilités des postes de gestion réservés aux professeurs afin de dégager celles qui peuvent être déléguées, tout en visant un coût nul pour l'opération.

Les exemples de tâches aux frontières perméables ne manquent pas. Un directeur de programme doit-il consacrer des heures à évaluer l'équivalence d'un diplôme d'études supérieures d'une université étrangère ? Doit-il informer lui-même chaque étudiant étranger du règlement des études et des pratiques locales de gestion ? Lui revient-il de recevoir chaque étudiant désirant des informations relatives au profil international ? Ne pourrait-on imaginer obtenir un meilleur résultat par la collaboration des professeurs et du personnel administratif orientée vers les mêmes objectifs de gestion, mettant à profit leurs compétences respectives. En déléguant une partie de la gestion parfois assumée par les professeurs administrateurs à du personnel administratif, on pourrait assurer une plus grande stabilité et le maintien et le transfert des connaissances, particulièrement dans les unités d'enseignement.

Une analyse semblable portant sur la fonction de directeur de département illustrerait l'ensemble des tâches opérationnelles susceptibles de relever d'une catégorie de personnes qui possèdent l'expérience, la formation et les compétences pour assurer la continuité des activités, et ce, facilement et au profit de tous. Ainsi, lorsque l'on demande à un nouveau directeur de département de régler des conflits de travail ou d'appliquer l'ensemble des conventions collectives, par exemple les règles découlant du profil d'engagement des chargés de cours (PECC), l'effort qu'il y consacre est considérable, mais cette expertise se perd dès que son mandat se termine.

Certaines formules à succès connues sont déjà en place à l'Université. Mentionnons le rôle des directeurs exécutifs dans les facultés, des coordonnateurs administratifs dans les départements et les centres de recherche. Du côté de la gestion des programmes, signalons les conseillers à la gestion des études qui desservent un large éventail de programmes. Ils assument parfois des tâches spécifiques comme la prise en charge des étudiants étrangers, les profils international ou entrepreneurial, les équivalences de cours ou de diplôme. De même, dans les facultés de grande taille, des conseillers à la recherche fournissent aux professeurs et au doyen ou vice-doyen un appui de qualité.

Il s'avère que certains professeurs possèdent également les aptitudes et les habiletés adéquates pour devenir d'excellents gestionnaires. Afin que l'Université tire bénéfice du talent et de la vision de ces leaders, ces derniers devraient avoir l'opportunité d'en faire une carrière. Il y aurait donc lieu de se pencher sur les moyens d'encourager et de valoriser l'exercice de leur mandat de gestion.

4.2.4. L'utilisation des ressources et le réseautage

On constate que les unités – facultés, départements et programmes – sont de tailles très variables à l'Université et qu'elles n'ont pas toujours la capacité de se doter des appuis requis pour une saine gestion. Rappelons qu'aux nombreuses ressources nécessaires pour l'avancement des dossiers – conseillers à la recherche, webmestres, gestionnaires des programmes pluridisciplinaires – viennent s'ajouter des infrastructures pour soutenir les programmes internationaux ou effectuer la gestion des PECC, mais aussi pour assurer un ensemble de services, tels des comptoirs de prêt d'équipement, aux étudiants, aux enseignants et aux chercheurs.

Cette situation donne lieu, dans plus d'un cas, à une surutilisation ou à une mauvaise utilisation de certaines catégories d'employés. Les uns deviennent responsables d'un ensemble de dossiers qui débordent leur fonction; par exemple, certains conseillers à la gestion des études se voient exposés à des mandats de communication, de relation avec le milieu, de formation, etc. D'autres, par contre, n'interviennent que de façon très occasionnelle dans la gestion d'un dossier complexe; c'est le cas du personnel de certaines unités où l'engagement de quelques chargés de cours chaque année requiert l'assimilation d'une quantité très importante de données.

Plusieurs gestionnaires des études se retrouvent, eux aussi, à assumer des tâches qui pourraient facilement être confiées à des administrateurs ou à des gestionnaires de carrière dans des domaines précis. Dans le but d'accorder un soutien adéquat aux secteurs d'activités axés sur la mission universitaire et afin d'alléger la large part des énergies qui sont dédiées aux opérations courantes, nous proposons un réseautage structurel par grands secteurs de formation, qui permette une mise en commun des ressources professionnelles ou techniques.

RECOMMANDATION

- **Qu'une étude soit entreprise afin d'évaluer, avec les groupes concernés, quelles catégories de ressources humaines et quelles ressources matérielles minimales devraient être accessibles à toutes les unités et services, peu importe leur poids relatif, pour que soit assurée la disponibilité de services incontournables à l'accomplissement des missions d'enseignement et de recherche.**

La situation financière actuelle n'incite pas à espérer que nous pourrions doter toutes les unités de services techniques ou de ressources humaines en quantité. Il faut plutôt penser à un partage de ressources qui pourrait s'effectuer entre unités de plus modeste taille ou encore que certaines grandes unités acceptent d'offrir une expertise dans des domaines où les plus modestes ne peuvent investir, en contrepartie d'une contribution financière ou d'échanges de services.

Certaines expériences en ce sens sont en cours actuellement. Les facultés de médecine et de pharmacie ont pour leur part mis sur pied un projet-pilote de partage de ressources : elles se sont entendues pour regrouper certaines ressources humaines et matérielles qui desservent actuellement la communauté des deux entités. Par ailleurs, au cours des prochains mois, un comité se penchera sur une formule de partage des ressources dans le cadre du projet de Centre intégré de formation en sciences de la santé (CIFSS) qui regroupera dans un même pavillon les facultés de médecine, de pharmacie et de sciences infirmières. Ces pistes de solution devraient permettre un certain décloisonnement et des échanges plus significatifs entre facultés et services.

4.3. L'EXAMEN DES INSTANCES DIRIGEANTES (CA ET CU)

La gouvernance en général, et celle des institutions publiques et parapubliques en particulier, sont maintenant des sujets d'actualité. Des situations largement médiatisées de conflits d'intérêt, de mauvaise gestion, ou de fraude pure et simple ont en effet alerté l'opinion publique sur la vie interne de grandes institutions commerciales (les scandales d'Enron, la gestion peu reluisante de grandes sociétés commerciales, etc.). En ce qui concerne les universités, la population est de plus en plus consciente que le réseau universitaire québécois doit rendre compte de l'utilisation des contributions publiques importantes qui lui sont consenties, et ce, à un moment où les ressources financières sont limitées.

Dans le cadre des contrats de performance de l'an 2000, l'Université Laval avait mis en place une série d'indicateurs de performance ciblés, qui avait permis de fixer des objectifs précis et d'orienter les efforts des facultés. Ces contrats n'ont pas été reconduits par le gouvernement avec les universités en 2003 et, sans que l'on sache pourquoi, l'Université n'a pas senti le besoin de les maintenir, avec le résultat qu'aujourd'hui aucune unité de mesure institutionnelle ne permet d'évaluer son efficacité.

Depuis 1991, l'Université Laval souscrit au modèle d'organisation dominant dans les universités canadiennes, soit la structure bicamérale. L'instance administrative, le Conseil d'administration (CA) et l'instance académique, le Conseil universitaire (CU), jouent des rôles complémentaires. Réalisée en 1995, une enquête sur la composition des CA (*Governing Boards*) dans les universités canadiennes (Jones et Skolnik, 1997) montre que, en moyenne, 50 % des membres viennent de l'extérieur, 17 % sont des professeurs, 9 % des étudiants, 9 % des diplômés et 15 % ont un autre statut. Une enquête similaire faite en 1998 (Jones *et al.*, 2004) sur les CU (*Academic Senates*) montre qu'ils comptent en moyenne 61 membres et que de ceux-ci, 44 % sont des professeurs, 18 % des étudiants, 23 % des administrateurs désignés et 15 % ont un autre statut.

Selon les principes de bonne gouvernance, c'est aux administrateurs (ceux énumérés à l'article 55 de nos statuts) et aux membres des conseils (CA et CU) qu'est confiée l'entreprise : ils doivent veiller à ses intérêts et sont ultimement responsables de sa performance.

Des recherches ont démontré (Hirsch et Weber, 2001) une tendance en Amérique du Nord à délaisser le modèle de gestion européen (plus collégial, plus académique) en faveur d'un modèle centré sur un Conseil d'administration actif soutenant une direction (recteur et vice-recteurs/vice-rectrices) dont le leadership institutionnel s'exerce auprès des différentes instances de l'Institution (facultés, départements, centres de recherche, services, etc.). Dans un contexte semblable, la direction de l'Université doit appuyer son autorité de gestion et sa responsabilité sur des organes décisionnels (CA et CU) qui jouent pleinement leur rôle ; elle se doit d'être visionnaire, à l'écoute et entièrement dévouée à la mission de l'Institution.

Au titre de la gouvernance et des mécanismes de gestion, la Commission a reçu de nombreux commentaires, dont ceux provenant du Comité de vérification et du Bureau du vérificateur interne de l'Université; pour fins de rappel, mentionnons que le Comité de vérification assiste le Conseil d'administration dans ses responsabilités de surveillance de l'information

financière, des processus de gestion des risques et de contrôle, ainsi que de la conformité aux lois, aux règlements et à l'éthique.

4.3.1. Le mode de fonctionnement du Conseil d'administration et du Conseil universitaire

Le mode de fonctionnement du Conseil d'administration et du Conseil universitaire est critiqué. Le rôle de ces instances est perçu par plusieurs comme étant passif : les commentaires reçus font état du peu de débats qui s'y tiennent et du peu d'influence qu'elles ont sur les grandes orientations institutionnelles. On évoque le nombre réduit d'informations pertinentes présentées aux membres du Conseil d'administration, la coexistence de deux organes décisionnels (CU, CA) et, finalement, la remise en question de la procédure de désignation du recteur.

Le Conseil d'administration se voit reprocher en particulier l'absence de discussion sur les grandes orientations. Les principes de gouvernance mis en avant par les organismes de réglementation boursière canadiens et américains donnant une idée assez claire de ce que l'on attend d'une telle instance, le Conseil d'administration devrait déléguer à la direction de l'Université la gestion courante et se concentrer sur les orientations et la performance. Ceci aurait comme effet de faciliter la tâche des membres externes qui doivent relever le défi de comprendre une organisation complexe (Duderstadt, 2004) dont la culture interne spécifique est parfois impénétrable pour le non-initié.

Cependant, à l'Université Laval, ces principes doivent être adaptés au rôle particulier qu'elle est appelée à jouer dans notre société et à l'autorité décisionnelle qui est confiée par nos statuts au recteur; ce dernier est beaucoup plus qu'un PDG, puisque la charte lui reconnaît un rôle premier dans l'établissement des grandes orientations institutionnelles.

À Laval, le Conseil universitaire adopte des règlements et des plans d'action qui font suite à la révision des programmes, reçoit et entérine les rapports de diverses instances, recommande la création de programmes, etc. Certaines de ces décisions ont des incidences budgétaires et le Conseil d'administration n'en est pas informé. De même, le suivi des recommandations n'est pas parfaitement assuré. Trop souvent, les membres ont l'impression de simplement prendre connaissance des projets et des rapports, sans pouvoir échanger sur des questions fondamentales. À titre d'exemple, la Commission aimerait citer le cas de la structure organisationnelle approuvée par le Conseil d'administration pour le Vice-rectorat aux ressources humaines (VRRH) et qui, après plusieurs années, a été modifiée dans les faits sans qu'aucune révision formelle n'ait été effectuée par l'instance dirigeante habilitée, en l'occurrence le Conseil d'administration. Le plan initial était de séparer le VRRH en deux secteurs, l'un stratégique, l'autre opérationnel, ce qui correspond très peu à l'organigramme actuel. Le rôle joué par les commissions consultatives de l'Université paraît extrêmement varié. Il oscille entre des évaluations d'opportunité et de performance, la préservation du respect des règlements et l'appui à différentes initiatives. Une meilleure coordination des orientations et l'accentuation des rôles conseil et d'appui paraissent souhaitables.

Le recteur, aidé de son équipe de direction, doit donc composer avec les instances dirigeantes (CA et CU) pour actualiser les grandes orientations institutionnelles et voir à leur mise en œuvre. La direction exerce à ce titre une fonction exécutive qui s'exprime par un troisième organe décisionnel, le Comité exécutif.

La présence simultanée d'un Conseil d'administration et d'un Conseil universitaire peut être source de confusion rendant parfois plus difficile la reddition de comptes. Ainsi, le CA et le CU exercent des pouvoirs qui leur sont propres (article 67 des statuts en ce qui concerne le Conseil d'administration et article 87 en ce qui concerne le Conseil universitaire); de plus, l'article 88 des statuts permet à l'un ou l'autre organisme de demander au recteur la convocation d'un comité spécial formé de trois représentants de chaque conseil, dont le président, afin d'étudier tout chevauchement de juridiction.

Dans le but d'assurer une bonne gouvernance à l'Université dans le respect des statuts et de la charte, nous proposons donc que le mode de fonctionnement du CA et du CU tienne compte des paramètres suivants :

1. Laval doit être régie par un organisme décisionnel doté de pouvoirs véritables, l'objectif étant de maximiser la participation tant au CA qu'au CU;
2. Le code d'éthique devrait être révisé pour s'assurer que les membres du CA et du CU participent activement aux travaux de l'instance à laquelle ils siègent et qu'ils agissent, en tout temps, dans l'intérêt de l'Institution et non comme représentants d'un groupe particulier;
3. Le CA et le CU devraient adopter annuellement une « déclaration de bonne gouvernance » basée sur le modèle de l'annexe X.

RECOMMANDATION

- **Que l'Université revoie le mode de fonctionnement et éventuellement la composition du Conseil d'administration, du Conseil universitaire et des commissions, sur la base des pratiques modernes de gouvernance.**

Le texte de l'annexe X suggère une liste de principes de bonne gestion pour un Conseil d'administration. Cette liste présente le minimum de normes que les instances devront s'approprier. Il s'agit d'une réforme du mode de fonctionnement qui peut être mise en œuvre avec les statuts actuels.

4.3.2. La structure décisionnelle et hiérarchique

La structure d'organisation de l'Université Laval est complexe du fait de sa taille, de sa large mission, de l'existence d'une structure parallèle des études et des ressources (la bidimensionnalité), de la centralisation-décentralisation des responsabilités et de la nécessité

d'opérer en collégialité. Les commentaires reçus font état de lignes hiérarchiques difficiles à suivre et pas toujours respectées, de délégation d'autorité floue sauf en matière financière, de champs de responsabilité à redéfinir, de décisions prises en silo, du statut mal défini des centres de recherche et des instituts (même s'ils sont reconnus) et, finalement, du trop grand nombre d'unités administratives et des pouvoirs centralisés-décentralisés qui leur sont octroyés.

L'influence des conventions collectives sur les statuts de l'Université a créé des structures parallèles qui encadrent plusieurs types de décisions. Il y aurait une réflexion à faire et des précisions à apporter sur le rôle des instances statutaires, le Conseil de faculté par exemple, et sur celui des pouvoirs délégués. Selon l'image perçue, la délégation de pouvoir n'est pas toujours précisée, ce qui pourrait s'expliquer par une définition des rôles et des responsabilités comportant des zones grises.

Dans le monde universitaire, le rôle de la recherche est important; Laval se classe en 5^e ou 6^e place au Canada selon les années. Comment s'insèrent les centres de recherche ou les instituts dans la structure de l'Institution ? Quels sont les liens de responsabilité ? Tout laisse croire que l'organisation s'adapte aux personnes en place et que le fonctionnement actuel tient plus de l'équilibre politique que d'une structure pensée pour son efficacité. Notamment, l'allocation de ressources humaines et matérielles aux centres et instituts est constamment citée comme un enjeu décidé à la pièce et sans norme claire avec les départements et les facultés. Or, l'Université a la responsabilité d'assurer la correspondance continue des activités de ces groupes dynamiques avec sa mission d'enseignement et de recherche; l'attribution correcte des ressources est un moyen d'y parvenir.

Commentant la situation générale des universités, Mallon (2004) décrit les centres de recherche et les instituts comme un groupe qui gagne en influence, rendant la gouvernance plus difficile en raison d'objectifs et d'un mode de fonctionnement différents de ceux du reste de l'Institution. Leur influence sera donc dirigée vers leur développement propre plutôt que vers le développement de l'université en général. Dans le cas de l'Université Laval, la situation est nuancée. La description de Mallon correspond plus à un extrême à éviter dans l'avenir qu'à une situation actuelle, mais la mise en garde est légitime.

Il serait utile qu'un organigramme des différentes composantes de l'Université soit réalisé et approuvé par les organes décisionnels appropriés. Suffisamment détaillé pour répondre aux questions liées aux liens hiérarchiques, cet outil permettrait de mieux encadrer la question des délégations de pouvoir; de plus, toute personne occupant une fonction administrative à l'Université (doyens, directeurs de département, etc.) devrait pouvoir compter sur l'aide de cahiers de gestion.

RECOMMANDATION

- **Que la direction de l'Université voie à la révision et à la précision, si nécessaire, de la structure organisationnelle de l'Institution en établissant, pour toutes ses composantes, un organigramme complet qui, une fois dûment approuvé par les organes décisionnels, sera facilement accessible.**

Les mémoires soumis par les associations étudiantes soulèvent la question de la présence des étudiants dans les organes de la structure décisionnelle. Comme il en a été fait mention dans les statistiques présentées plus haut, la moyenne du poids des étudiants dans les CA et CU au Canada est égale ou inférieure à celle de l'Université Laval. Des sondages auprès des membres d'instances canadiennes (Wood, 1993; Zuo et Ratsoy, 1999) rapportent que les étudiants consultés dans ces études se disent peu satisfaits de leur influence. Les autres membres considèrent toutefois l'apport des étudiants comme une source d'information valable dans le processus décisionnel et jugent la participation étudiante nécessaire. Une saine gouvernance en milieu universitaire, assurant que le point de vue des étudiants puisse être entendu et pris en considération, semble donc passer par la représentation à tous les niveaux.

Selon les statuts de l'Université Laval, c'est le Vice-rectorat aux études qui est responsable des associations étudiantes, la Commission recommande une révision des attributions de ce Vice-rectorat en vue d'élargir son mandat à l'ensemble des dossiers étudiants, de façon à créer ultimement un *Vice-rectorat aux études et à la vie étudiante*.

RECOMMANDATION

- **Que la direction de l'Université revoie le mandat du Vice-rectorat aux études de façon à en changer la désignation pour Vice-rectorat aux études et à la vie étudiante.**

Relativement à la composition du Conseil d'administration, la Commission estime que, compte tenu de l'historique de l'Université, la composition actuelle fixée à vingt-cinq (25) membres dont douze (12) proviennent de l'extérieur (sans être totalement indépendants selon la définition qu'en donne le Comité de vérification) est satisfaisante. À plus long terme, cependant, une révision de la charte devrait permettre, dans un premier temps, que le Conseil d'administration soit constitué majoritairement de membres externes indépendants et, dans un second temps, qu'il se voie doté de pouvoirs plus étendus, particulièrement en ce qui concerne le mode de désignation du recteur.

L'équilibre actuel entre membres externes et membres internes (administrateurs, enseignants, professeurs, étudiants, personnel de soutien, etc.) peut être conservé pour le moment à la condition de respecter la délicate question des règles relatives aux conflits d'intérêt lorsque certaines personnes de l'interne sont affectées par des décisions qui doivent être prises par le CA et celle des règles de confidentialité en ce qui a trait aux transactions commerciales ou à l'analyse de situations individuelles.

Actuellement, la nomination par le Conseil d'administration de sept (7) membres externes est faite sur proposition d'un Comité de nomination. Pour bien démontrer l'importance du rôle et des qualifications recherchées pour les futurs membres de ce Conseil, les membres du Comité de nomination devraient s'assurer que tous les candidats sont informés de l'attente de l'Université à l'égard de leur participation qui se voudra active, compétente et entière. Le secrétaire général de l'Université pourrait être appelé à jouer un rôle proactif dans cette démarche en fournissant aux membres du Comité de nomination la documentation nécessaire

pour définir les compétences requises et en s'assurant de procéder à une formation adéquate des candidats retenus. La direction du Comité de nomination pourrait quant à elle être confiée au président du Conseil d'administration.

Les nouveaux membres devraient recevoir une formation adéquate; en ce sens, il est souhaitable que leur intégration relève de la responsabilité conjointe du président du Conseil d'administration et du secrétaire général de l'Université. Le choix des membres des différents comités du Conseil, tant ceux existant déjà que ceux qui pourraient être créés, revêt une importance primordiale; qu'il s'agisse des membres internes ou externes, ils devraient avoir les habilités requises pour y siéger et, surtout, la disponibilité nécessaire à la réalisation d'un travail efficace.

À l'instar de la révision des règles de gouvernance dans les institutions parapubliques, une réflexion devrait être entamée auprès du Conseil d'administration pour envisager la rémunération possible des membres externes du Conseil d'administration; une indemnité quotidienne, basée sur le nombre de séances du conseil, des comités ou du Comité exécutif (où cette pratique existe déjà), pourrait faciliter une implication plus grande de ces personnes à qui l'on demande déjà beaucoup, mais qui pourraient se voir davantage sollicitées si l'on en croit les résultats du rapport de notre Commission.

La direction de l'Université, quant à elle, se voit confier par la personne du recteur, ainsi que par les vice-recteurs et vice-rectrices, la responsabilité de voir à l'administration et à la gestion au quotidien de l'Institution; c'est à elle de voir à la mise en place d'une planification stratégique adéquate, de s'assurer de la reddition de comptes de fonds publics (enseignement, recherche) et de servir de courroie de transmission adéquate auprès des instances dirigeantes, à savoir le Conseil d'administration et le Conseil universitaire.

Comme institution, l'Université devrait se pencher tous les cinq ans sur l'analyse globale de sa performance; ce travail devrait être exécuté conjointement par le Conseil d'administration, le Conseil universitaire et la direction de l'Université, si possible, avec l'aide d'un consultant externe pour assurer la transparence de l'opération.

Enfin, dans le but de coordonner l'intervention du Conseil d'administration et celle du Conseil universitaire, surtout pour ce qui est du développement institutionnel, nous suggérons la création d'une Commission de développement institutionnel et donc, possiblement, la modification de la charte; cette Commission aurait pour mission de donner des avis institutionnels sur les grandes orientations de l'Université.

RECOMMANDATION

- **Que le Conseil d'administration et le Conseil universitaire de l'Université Laval envisagent la création conjointe d'une Commission de développement institutionnel qui fera le lien entre les deux instances dirigeantes.**

4.3.3. L'obligation de rendre compte

La pratique de la reddition de comptes à l'Université Laval est peu développée; il en est de même de l'évaluation des performances. À ce sujet, la vérificatrice interne souligne, dans un mémoire soumis à la Commission, le mérite et la nécessité de développer l'un et l'autre.

L'exercice de la reddition de comptes implique que l'Université démontre qu'elle a su gérer de façon optimale les ressources qui lui sont confiées. Cet exercice présuppose l'attribution de responsabilités, le devoir d'évaluer et de surveiller le rendement. La reddition de comptes sert à établir l'adéquation entre la mission, le plan stratégique, les obligations législatives, les capacités organisationnelles et les résultats atteints. Le rapport annuel de l'Université ne contient pas l'information nécessaire pour évaluer sa performance. Par conséquent, les parties prenantes, incluant le Conseil d'administration, ne peuvent s'appuyer sur ce seul document comme source d'information.

RECOMMANDATION

- **Que la direction de l'Université voie à resserrer et à préciser les règles de responsabilité, de reddition de comptes et d'évaluation de la performance pour les unités, les services et les personnes responsables de la gestion, et se charge de leur approbation, lorsque nécessaire, par les organes décisionnels de l'Université.**

Le rôle du Bureau du vérificateur interne (BVI) peut être appuyé par l'ajout de moyens. Tout d'abord, une rotation de la vérification des unités administratives permettrait de faire un suivi à caractère préventif. Il serait également utile d'établir, avec les facultés et les services, un consensus sur les cibles à atteindre et les métriques de performance; cet accord existe déjà pour les programmes, par les évaluations périodiques, mais rien n'est institutionnalisé pour les unités administratives.

Les efforts en vue de réviser le mode de désignation du recteur ont été vains jusqu'à maintenant, à la grande déception de plusieurs de ceux qui préconisent une modernisation de l'Université; notre mandat n'inclut pas une révision approfondie de nos statuts, ce qu'exigerait un changement réel des façons de faire dans ce domaine, mais nous nous devons de prendre acte de ce sentiment largement répandu. Le recteur, la direction et les instances dirigeantes devraient procéder à une large consultation sur cette question (nécessité d'un processus de désignation plus ouvert sur l'extérieur, dépolitisation de l'opération en s'appuyant sur un rôle accru des membres externes du Conseil d'administration, simplification de la procédure elle-même) et envisager, par voix législative si nécessaire, une reformulation de l'ensemble de la procédure qui permettrait à Laval de jouer pleinement son rôle en ce début de XXI^e siècle.

Le rôle du secrétaire général devrait aussi être revu pour assurer la participation éclairée des membres du Conseil d'administration; une plus grande indépendance institutionnelle lui permettrait, comme gardien des statuts, d'assurer le suivi de plusieurs des nouvelles pratiques

recommandées par notre commission, telle celles concernant la déclaration de bonne gouvernance et la formation des membres du Conseil d'administration.

4.3.4. La gestion des études et des ressources

La structure bidimensionnelle adoptée pour la gestion des ressources et des programmes trouve son origine dans un document de la Commission de la réforme publié en 1972. Ce choix marque le passage à une gestion des études plus uniforme, plus normée et, forcément, centralisée. Auparavant la gestion des études dépendait des facultés.

La « ligne programme » actuelle comprend deux fonctions distinctes : l'administration des programmes et l'orientation des programmes. La fonction administration des programmes est l'interface avec les étudiants; elle intègre l'admission, l'inscription, le cheminement, l'exclusion, la diplomation ainsi que la gestion du dossier de l'étudiant. Balisée par le Règlement des études, la gestion du dossier comprend, par exemple, l'approbation du choix de cours, la dispense de cours, l'équivalence de crédits ou la levée de sanction. Enfin, le directeur de programme est appelé à jouer un rôle conseil auprès des étudiants. La fonction orientation des programmes quant à elle englobe la conception et la modification des cursus. Ces actions relèvent du Comité de programme pour la modification de programmes existants et d'un comité *ad hoc* pour la conception d'un nouveau programme. Il n'existe pas de calendrier régulier pour ces actions; elles peuvent être provoquées par une évaluation périodique du programme, par une nouvelle lecture des besoins des étudiants ou de la société, ou encore par une visite d'agrément.

Le Comité spécial sur la bidimensionnalité de 1997 faisait état de consultations dans son rapport; nous pouvons y ajouter les commentaires contenus dans l'Avis de la Commission des études (CE-98-06) sur le rapport du Comité spécial. Les deux documents mettent en lumière les points forts de la structure à double dimension et, en particulier, l'indépendance relative qu'elle procure aux programmes.

Sans que ce soit dit de façon explicite, les commentaires reçus par la Commission concernant la bidimensionnalité visent la fonction orientation, puisqu'il y est question de frictions, d'incohérence, de dédoublements dans la modification des programmes. Perçue négativement, l'existence de structures décisionnelles locales parallèles serait administrativement lourde, d'autant que celles-ci puisent dans le même bassin professoral. Il s'ensuit une division opposant les tenants de la primauté des programmes quelle que soit la réalité économique à ceux qui prônent une approche plus managériale. La bidimensionnalité est vue comme un frein à l'optimisation et une source de frustration lorsque les deux structures s'ignorent ou lorsqu'elles prennent des orientations divergentes.

Dans un processus de rationalisation, la cohérence est difficile à orchestrer si les personnes qui conçoivent et élaborent des programmes ne tiennent pas compte des ressources financières disponibles. La Commission se demande donc si l'existence de « lignes » ne favorise pas l'isolement et le recours à des tactiques de siège, destinées par exemple à faire avancer un dossier suivant une *ligne* malgré un désaccord au niveau départemental. L'absence de tout processus clair pour créer des consensus à la base aboutirait à des prises de

décision fort éloignées de leurs lieux d'exécution, ce qui va à l'encontre des tentatives de l'Université visant l'allègement de la gestion des études par la décentralisation. Les *études* et les *ressources* n'étant pas contraintes de s'entendre à la base (dans le département) ceux qui préconisent la primauté des programmes verraient le pragmatisme comme une faiblesse dans la défense d'intérêts supérieurs.

RECOMMANDATION

- **Que la direction de l'Université établisse une jonction formelle à la base entre les lignes ressources et programmes.**

La relation entre les études et les ressources a besoin d'être mieux balisée tant dans les départements qu'au sein du Conseil de faculté. Le rôle de ce dernier est reconnu de façon fort variable d'une faculté à l'autre. Il faudrait s'assurer que les conseils de faculté soient encouragés à jouer leur rôle, particulièrement en ce qui a trait à la conciliation des études et des ressources. Quoique jugée sévèrement par plusieurs, ce n'est pas la structure de l'instance qui est en cause mais bien, comme pour le CA et le CU, l'utilisation qui en est faite. Une utilisation plus judicieuse des Conseils de faculté pourrait cependant faire disparaître une part non négligeable des irritants signalés.

5. CONCLUSION

Nous sommes d'avis que l'Université Laval doit adapter sa structure et son mode de fonctionnement pour faire face adéquatement aux situations changeantes qui caractérisent la société contemporaine. De plus, la mise en place d'un plan stratégique rassembleur, des changements intégrateurs dans la gestion des ressources humaines et une révision du mode de fonctionnement de nos instances dirigeantes devraient donner l'impulsion nécessaire à un positionnement plus favorable de Laval dans l'éducation postsecondaire au Québec et au Canada. Les problèmes ou constats soulevés dans ce rapport deviennent maintenant des défis à relever. L'application des recommandations ne sera pas l'affaire d'une seule personne, d'un groupe de personnes ou d'un organisme décisionnel mais bien celle de toute la communauté universitaire. Pour réussir à atteindre les objectifs énoncés dans ce rapport, tous et toutes devront se mobiliser et collaborer.

Nous souhaitons que le Conseil d'administration s'approprie les préoccupations de la Commission quant à l'avenir de l'Université et qu'il fasse les gestes nécessaires pour donner suite aux recommandations selon l'ordre de priorité qu'il déterminera. Le Conseil universitaire devrait procéder à un exercice similaire afin de s'assurer que l'ensemble des organes décisionnels agit dans le même sens. Enfin il est évident que rien d'utile ne sera réalisé en vue d'une modernisation de notre Institution si la direction ne s'implique pas dans ce mouvement de changement des façons de faire et, osons l'espérer, de changement dans les mentalités.

La Journée des administrateurs et des administratrices, tenue le 24 août, a permis à plusieurs personnes d'exprimer leur scepticisme quant au suivi qui sera fait des recommandations de la Commission. Il devrait être envisagé, lorsque le sujet d'une recommandation s'y prête, de démarrer rapidement un projet pilote dans une unité. Ceci permettrait de tester des hypothèses, de développer des approches sur le terrain, de faire avancer les attitudes et de rassurer les plus incrédules.

Au Conseil d'administration, auprès de qui nous déposons ce rapport, nous recommandons une retraite de réflexion pour amorcer un chantier que nous souhaitons vibrant et engageant; il va sans dire que les membres de notre Commission se feront un plaisir de participer à l'exercice pour approfondir et expliquer le contenu du présent rapport.

6. SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS

6.1. LE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE

RECOMMANDATIONS

- Que la direction de l'Université crée un groupe de travail chargé d'élaborer un plan de résorption du déficit et de redressement des finances. Ce plan devrait prévoir le dégagement d'une marge de manœuvre pour appuyer les objectifs du plan stratégique 2007-2011.
- Que le recteur, appuyé de la direction de l'Université, crée, avec l'accord du Conseil d'administration et du Conseil universitaire, un groupe de travail responsable de piloter l'élaboration d'un plan stratégique rassembleur engageant les facultés et les services, et doté d'indicateurs de performance et de mesures de leurs atteintes.
- Que l'Université renouvelle le plan directeur sur l'environnement favorisant un développement durable de l'institution et dynamise les efforts visant à maintenir un campus plus vert en ciblant des objectifs précis.
- Que le processus budgétaire soit adapté aux objectifs de planification stratégique.

6.2. UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES TOURNÉE VERS L'AVENIR

RECOMMANDATIONS

- Que l'Université Laval assure ses gestionnaires d'un soutien adéquat en gestion des ressources humaines par : 1) la révision des orientations et du mode de fonctionnement; 2) le développement du rôle conseil; 3) la mise en place d'outils de gestion modernes qui répondent mieux aux changements dans la société et dans les organisations.
- Que l'Université, en partenariat avec les instances syndicales, cherche à dégager des principes permettant d'assouplir les mécanismes de gestion.
- Que l'Université procède à un inventaire complet des responsabilités et tâches dévolues aux professeurs administrateurs et détermine, en partenariat avec ces derniers, celles qui pourraient être déléguées à du personnel administratif.
- Qu'une étude soit entreprise afin d'évaluer, avec les groupes concernés, quelles catégories de ressources humaines et quelles ressources matérielles minimales devraient être accessibles à toutes les unités et services, peu importe leur poids relatif, pour que soit assurée la disponibilité de services incontournables à l'accomplissement des missions d'enseignement et de recherche.

6.3. L'EXAMEN DES INSTANCES DIRIGEANTES (CA ET CU)**RECOMMANDATIONS**

- **Que l'Université revoie le mode de fonctionnement et éventuellement la composition du Conseil d'administration, du Conseil universitaire et des commissions, sur la base des pratiques modernes de gouvernance.**
- **Que la direction de l'Université voie à la révision et à la précision, si nécessaire, de la structure organisationnelle de l'Institution en établissant, pour toutes ses composantes, un organigramme complet qui, une fois dûment approuvé par les organes décisionnels, sera facilement accessible.**
- **Que la direction de l'Université revoie le mandat du Vice-rectorat aux études de façon à en changer la désignation pour Vice-rectorat aux études et à la vie étudiante.**
- **Que le Conseil d'administration et le Conseil universitaire de l'Université Laval envisagent la création conjointe d'une Commission de développement institutionnel qui fera le lien entre les deux instances dirigeantes.**
- **Que la direction de l'Université voie à resserrer et à préciser les règles de responsabilité, de reddition de comptes et d'évaluation de la performance pour les unités, les services et les personnes responsables de la gestion, et se charge de leur approbation, lorsque nécessaire, par les organes décisionnels de l'Université.**
- **Que la direction de l'Université établisse une jonction formelle à la base entre les lignes ressources et programmes.**

7. BIBLIOGRAPHIE

BURGEN, Arnold. *Goals and Purpose of Higher Education in the 21st Century*, Bristol, PA, Jessica Kingsley Publishers, 1996, 220 p.

COMMITTEE OF UNIVERSITY CHAIRMEN. *Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK*, Bristol, Higher Education Funding Council for England (HEFCE), 2004, 162 p.

EHRENBERG, Ronald G. (Ed.). *Governing Academia: Who Is Running the University?* Ithaca, NY, Cornell University Press, 2004, 336 p.

GAYLE, Dennis John, Bhoendradatt TEWARIE et A. Quinton WHITE Jr. *Governance in the Twenty-First-Century University: Approaches to Effective Leadership and Strategic Management: ASHE-ERIC Higher Education Report*, San Francisco, Jossey-Bass, Volume 30, N° 1, Octobre 2003, 160 p.

LEVIN, Ben. *Governing education*, Toronto, University of Toronto Press, 2005, 240 p. (IPAC Series in Public Management and Governance)

HIRSCH, Werner Z. et Luc E. WEBER. *Challenges Facing Higher Education at the Millennium*, Oxford, Pergamon, 1999, 199 p.

HIRSCH, Werner Z. et Luc E. WEBER. *Governance in Higher Education, The University in a State of Flux*, Paris, Economica, 2001, 204 p.

JONES, Glen A., Patricia L. McCARNEY et Michael L. SKOLNIK. *Creating Knowledge, Strengthening Nations, The Role of Higher Education*, University of Toronto Press, 2005, 298 p.

TAVENAS, François. *Assurance qualité : Référentiel partagé d'indicateurs et de procédures d'évaluation*, pour ELU (Europe latine universitaire), Bruxelles, Publications EUA (Association Européenne de l'Université), 2003, 52 p.

TAYLOR, Barbara E. et William F. MASSY. *Strategic indicators for higher education*, Princeton, New Jersey, Peterson's, 1996, 205 p.

TIERNEY, William G. (Dir.). *Competing Conceptions of Academic Governance: Negotiating the Perfect Storm*, Baltimore, MD, Johns Hopkins University Press, 2004, 264 p.

TIERNEY, William G. et Vicente M. LECHUGA (Dir.). *Restructuring shared governance in higher education*, San Francisco, Jossey-Bass, 2004, 112 p.

8. RÉFÉRENCES

- DUDERSTADT, James J. « Fire, Ready, Aim! University Decision-Making During an Era of Rapid Change » in *Governance in Higher Education: The University in a State of Flux*, Werner Z. Hirsch et Luc E. Weber (Dir.), London, Economica Ltd., 2001, s. p.
- DUDERSTADT, James J. « Governing the Twenty-first Century University: A View from the Bridge » in *Competing Conceptions of Academic Governance: Negotiating the Perfect Storm*, William G. Tierney (Dir.), Baltimore, Johns Hopkins University Press, 2004, p. 135-157.
- JONES, Glen A. et Michael L. SKOLNIK. « Governing Boards in Canadian Universities » dans *The Review of Higher Education*, Volume 20, n^o 3, printemps 1997, p. 277-295.
- JONES, Glen A., Theresa SHANAHAN et Paul GOYAN. « The Academic Senate and University Governance in Canada » dans *The Canadian Journal of Higher Education*, Volume 34, n^o 2, juin 2004, p. 35-68.
- KELLER, George. « Growing Quaintness: Traditional Governance in the markedly New Realm of U.S. Higher Education » dans *Competing Conceptions of Academic Governance: Negotiating the Perfect Storm*, William G. Tierney (Dir.), Baltimore, Johns Hopkins University Press, 2004, p. 158-176.
- MALLON, William. « Disjointed Governance in University Centers and Institutes » dans *Restructuring Shared Governance in Higher Education: New Directions for Higher Education*, William G. Tierney et Vincente M. Lechuga (Dir.), San Francisco, Jossey-Bass, 2004, no 127, p.61-73.
- ROWLEY, Daniel J., Herman D. LUJAN et Michael G. DOLENCE. « Strategic Change in Colleges and Universities : Planning to Survive and Prosper », San Francisco, Jossey-Bass, 1997, 343 p.
- WOOD, D. « Faculty, student and support staff participation in college governance: an evaluation » (Annual Conference of the Association of Canadian Community Colleges), Edmonton, 1993.
- ZUO, Bing et Eugene W. RATSOY. « Student Participation in University Governance » dans *The Canadian Journal of Higher Education*, Volume 29, n^o 1, mars 1999, p. 1-26.

Pour une vision stratégique du développement de la mission d'enseignement et de recherche

Commission d'examen des processus de gestion
à l'Université Laval (CEPGUL)

Annexes

ANNEXE I

Mandat de la Commission d'examen des
processus de gestion à l'Université Laval

Commission d'examen des processus de gestion à l'Université Laval

Mandat

La Commission d'examen des processus de gestion à l'Université Laval (CEPGUL) est mise sur pied par le Conseil d'administration en lui donnant le mandat de proposer des améliorations à apporter aux processus de gestion et de gouvernance de façon à viser l'efficacité, l'efficience et l'économie dans l'utilisation des ressources et à optimiser leur contribution à l'Université Laval.

Ce mandat s'exerce par l'examen de toute unité ou de tout domaine d'activité et la commission pourra créer des comités de travail ou commander des études.

ANNEXE II

Liste des membres de la Commission

LES MEMBRES DE LA COMMISSION

M. Michel Allard, professeur titulaire au Département de géographie de la Faculté de foresterie et de géomatique; directeur du Département de géographie de 1998 à 2004 et directeur du Centre d'études nordiques de 1992 à 1996.

M. Pierre Delisle, LL.M., C.R. avocat-conseil chez Heenan Blaikie Aubut, S.E.N.C.R.L.; membre externe du Conseil d'administration de 2003 à aujourd'hui et président de la Commission.

M^{me} Josée Germain, CA, directrice du Service des finances.

M. Philip L. Grenon, chargé d'enseignement au Département de management de la Faculté des sciences de l'administration; membre du Conseil d'administration de 1998 à 2004.

M. Yannick Laroche, étudiant au programme de MBA de la Faculté des sciences de l'administration et au baccalauréat en génie physique de la Faculté des Sciences et de génie; membre du Conseil d'administration de 2003 à 2005.

M^{me} Claire Lelièvre-Bilodeau, membre externe du Conseil d'administration de 1995 à 2003.

M. Jacques Mathieu, professeur titulaire au Département d'histoire de la Faculté des lettres, adjoint à la vice-rectrice aux ressources humaines; doyen de la Faculté des lettres de 1999 à 2005.

M^{me} Carole Nadeau, directrice exécutive à la Faculté de médecine.

M. Richard Poulin, professeur titulaire au Département de génie des mines, métallurgie et matériaux de la Faculté des sciences et de génie; adjoint au vice-recteur-exécutif et directeur du Bureau de planification et d'études institutionnelles.

ANNEXE III

Questionnaire-diagnostic

Commission d'examen des processus de gestion DIAGNOSTIC

Les processus de gestion et la gouvernance couvrent un large éventail des activités de l'Université Laval. Dans le but de maximiser son efficacité, la Commission entreprend ses travaux par une consultation préliminaire pour identifier si des problèmes ou des enjeux sont considérés comme davantage importants et prédominants par la communauté universitaire. La Commission pourra ensuite leur accorder une attention particulière, sans pour autant s'y limiter.

Vous êtes donc invité à nous donner votre opinion sur les processus de gestion et la gouvernance de l'Université. Cette opinion sera reçue en toute confidentialité.

Merci de votre collaboration.

Pierre Delisle, LL.M., C.R.
Président de la Commission

Nom du répondant :	Fonction :
--------------------	------------

SECTION 1 : LA GOUVERNANCE

La qualité de la gouvernance peut se définir comme : « *L'efficacité d'une instance, clairement identifiée et imputable, à diriger les activités de l'institution, lui donner des orientations et lui fournir l'environnement nécessaire pour qu'elle remplisse adéquatement sa mission*¹. » Dans le cadre de l'Université Laval, elle touche, entre autres, le travail du conseil d'administration, du conseil universitaire, du comité exécutif, du comité de direction, des conseils facultaires, des assemblées départementales, des unités de rattachement, etc.

Selon vous, quels sont les quatre principaux problèmes ou défis de l'Université Laval pour améliorer sa gouvernance :

Problèmes ou défis en lien avec la gouvernance	Exemples concrets
1.	
2.	
3.	
4.	

1. John Carter, président du Comité des Présidents d'université du Royaume Uni, « Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK », 2004.

SECTION 2 : LES PROCESSUS DE GESTION

Les processus de gestion sont nombreux et complexes dans une organisation de la taille de l'Université Laval. La Commission s'intéresse plus particulièrement aux processus de gestion qui influencent les activités de l'institution (ex. : gestion des ressources humaines, financières et matérielles ainsi que le soutien aux activités académiques, d'enseignement et de recherche).

Selon vous, quels sont les quatre principaux problèmes ou défis de l'Université Laval qui devraient être améliorés en matière de processus de gestion. Motivez votre choix.

Problèmes ou défis en lien avec les processus de gestion	Exemples concrets
1.	
2.	
3.	
4.	

Merci de votre collaboration et de votre implication.

ANNEXE IV

La Déclaration de Glion

La Déclaration de Glion

L'Université à l'aube du millénaire

Préface

À l'aube du troisième millénaire, les pays industrialisés de l'Occident présentent de nombreux points communs dans leur façon de définir et de faire face aux nouveaux défis lancés à leur système d'enseignement supérieur. Partant de cette constatation, un petit groupe d'Américains et d'Européens de l'Ouest, tous étroitement rattachés au monde universitaire depuis fort longtemps, a convenu de l'organisation d'un colloque en vue de procéder à un examen minutieux de ces défis et de proposer des initiatives pleines de promesses pour les relever. Un groupe constitué de dix Européens et de dix Américains s'est réuni à Glion, en Suisse, du 13 au 17 mai 1998.

A la demande des membres du «Colloque de Glion», le Professeur Frank H. T. Rhodes, Président émérite de l'Université de Cornell, s'est chargé de résumer dans la présente déclaration les différents points de vue exprimés lors de cette rencontre. Tous les participants lui expriment leur vive reconnaissance pour ce texte plein d'éloquence et de sensibilité et dont une première ébauche leur avait été remise afin qu'ils puissent faire part de leurs

remarques et de leurs suggestions.

Cette déclaration traite en tout premier lieu des universités d'Europe et d'Amérique du Nord qui se consacrent intensément à la recherche; néanmoins, d'importantes parties du texte concernent les établissements dispensant un enseignement supérieur de base et d'autres institutions engagées dans l'enseignement supérieur, que ce soit en Europe et en Amérique du nord, notamment pour ce qui a trait aux technologies de l'information, aux nouvelles formes de gouvernance, de conduite et de management, ou encore à la responsabilité vis-à-vis du public.

Notre gratitude va à la Fondation William et Flora Hewlett, au Groupement suisse de la science et de la recherche, à l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich, à l'Université de Genève, à la Conférence des recteurs des universités suisses ainsi qu'à la compagnie Swissair pour leur généreux soutien financier. Nous tenons également à remercier l'Association des Universités européennes, basée à Genève, pour avoir aimablement mis à notre disposition Mme Mary O'Mahony, Secrétaire générale adjointe, pour toute la durée de ce

colloque. Nous exprimons également nos remerciements à Mlle Hélène Fabre pour la

traduction française parfaitement fidèle dans l'esprit et dans la lettre.

Werner Z. Hirsch
Université de Californie

Luc E. Weber
Université de Genève

Participants et Signataires

Prof. Paolo BLASI, Recteur, Université de Florence, Président de la Conférence italienne des Recteurs, Membre du Conseil de l'Association internationale des Universités

Prof. James J. DUDERSTADT, Professeur en Sciences de l'ingénieur, Président émérite de l'Université du Michigan

Prof. David P. GARDNER*, Président, de la Fondation William et Flora Hewlett, Président émérite de l'Université de Californie et de l'Université d'Utah

Prof. Hans Van GINKEL, Sous-secrétaire Général et Recteur de l'Université des Nations Unies à Tokyo, Vice-président de l'Association Internationale des Universités et de l'Association des Universités européennes

Prof. Werner Z. HIRSCH*, Département d'économie,

Université de Californie à Los Angeles

Prof. Stanley O. IKENBERRY, Président de l'« American Council on Education », Président émérite de l'Université d'Illinois

Prof. Charles F. KENNEL*, Directeur de l'Institut Scripps d'Océanographie et Vice-Chancelier de l'Université de Californie à San Diego

Dr Guy NEAVE, Directeur de recherches de l'Association Internationale des Universités

Prof. Howard NEWBY, Vice-Chancelier de l'Université de Southampton, Vice-président du Comité des Vice-Chanceliers et des Directeurs de Grande-Bretagne

Prof. Jacob NUESCH*, Membre du Comité international de la Croix-Rouge, Président émérite de l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich

Mr. Peter PREUSS, Président de la Fondation Preuss et Membre du Conseil de l'Université de Californie

Professor Frank H. T. RHODES, Président émérite de l'Université de Cornell

Mrs. Auriol STEVENS, Éditeur du "Times Higher Education Supplement"

Prof. Chang-Lin TIEN, Professeur distingué NEC de Sciences de l'ingénieur, Chancelier émérite de l'Université de Californie à Berkeley

Prof. Martin TROW, « Graduate School of Public Policy », Université de Californie à Berkeley

Prof. Dennis TSICHRITZIS, Professeur à l'Université de Genève et Président du Comité exécutif du Centre de recherches national allemand de technologies de l'information

Dr Alan WAGNER, Administrateur Principal, Direction de l'éducation, de l'emploi, du travail et des affaires sociales de l'OCDE

Prof. Luc E. WEBER*, Délégué pour les questions internationales de la Conférence Suisse des Recteurs, Membre du Conseil de l'Association internationale des

Universités, Recteur émérite de l'Université de Genève

Prof. Harold M. WILLIAMS, Président émérite du « Getty Trust » et ancien membre du Conseil de l'Université de Californie

Prof. Heide ZIEGLER, Présidente de l' « International University in Germany », Recteur émérite de l'Université de Stuttgart

Responsable administratif

Mrs. Mary O'MAHONY, Secrétaire générale adjointe, Association des Universités Européennes

Assistance technique

Mr. Nicolas WEBER, Licencié en Systèmes d'information, Genève

* Membre du Comité de direction

La Déclaration

**Aux Universités
A nos collègues**

L'Université à l'aube du millénaire

Face au nouveau millénaire dans lequel nous entrons et dont nos enfants seront les héritiers, nous sommes en butte à un mélange déroutant de promesses et de menaces. D'un côté, la promesse se fait jour de progrès révolutionnaires dans les domaines de la biomédecine, des communications, des technologies de l'information, des sources d'énergie de substitution, des nouveaux matériaux, de l'automatisation ou encore de la mondialisation; de l'autre, c'est avec grande préoccupation que nous observons les menaces liées à la balkanisation, au tribalisme, au terrorisme, au sectarisme, aux inégalités nord-sud, à la faim, à l'équilibre complexe à trouver entre population, ressources et environnement, au défi lancé par le développement durable. Nous nous interrogeons sur les conséquences qu'auront tous ces éléments sur l'avenir des États-nations tels que nous les connaissons.

Or, si l'équilibre entre promesses et menaces s'avère incertain, ce qui, en revanche, est absolument certain, c'est que la clé essentielle — quoique non exclusive — du bien-être de chacun dans ce monde nouveau et fascinant, c'est le savoir.

Néanmoins, il serait erroné de croire que le savoir s'acquiert sans difficulté; il ne s'agit pas d'une ressource présente à l'état naturel. Bien au contraire, il s'agit d'une découverte personnelle, d'une création individuelle. Le savoir s'offre uniquement à l'esprit préparé à le recevoir; il ne vient à la vie qu'au bout d'une longue réflexion et d'une longue quête personnelles, d'une découverte individuelle, d'une recherche complexe et d'une exploration exigeante. Seul l'individu instruit et cultivé est à même de le recevoir, de le comprendre et de le mettre en pratique. Toutes ces choses dont l'avenir de l'humanité relèvera en tout premier lieu au cours du troisième millénaire — éducation, aptitudes personnelles, ressources naturelles, existence de moyens de production efficaces, communautés harmonieuses, meneurs avertis, choix avisés, discipline nationale, politiques sensées, accords internationaux, utilisation de la technologie soucieuse de la personne et exploitation respectueuse et judicieuse des ressources — dépendront de plus en plus du savoir : le savoir mis à jour, le savoir acquis, le savoir mis à l'épreuve, le savoir partagé, le savoir appliqué. A leur tour, toutes ces choses demanderont de la sagesse : la façon dont le savoir est pondéré et mis à profit.

Le savoir est la mission essentielle de l'université. Dans chacun des aspects de sa découverte, de sa mise à l'épreuve, de sa propagation et de son application, les universités du monde entier jouent un rôle crucial. Elles ne sont pas les seules à remplir cette fonction. Elles font en effet partie d'un immense réseau d'enseignement tertiaire; elles dépendent du travail fourni par les écoles, les écoles secondaires et les établissements dispensant une formation supérieure de base; elles travaillent en partenariat avec des associations professionnelles, des organisations non-gouvernementales, le monde de l'industrie, le monde des affaires, avec des instituts de recherche, des hôpitaux, des organismes publics et des organisations internationales; elles partagent les préoccupations et contribuent à la satisfaction des besoins de la communauté, de la région ainsi que de la nation auxquelles elles appartiennent. Toutefois, au-delà de toutes ces alliances et de toutes ces interdépendances, aussi indispensables soient-elles, les universités jouent un rôle unique et crucial.

Elles sont en effet les agents principaux de la découverte; c'est généralement en leur sein que se développe la recherche fondamentale qui sous-tend l'apparition de nouvelles technologies et l'amélioration des services médicaux; elles sont les moteurs de la croissance économique, les gardiennes du patrimoine culturel et celles par qui ce patrimoine est transmis; elles sont les mentors de chaque génération de nouveaux venus dans telle ou telle branche professionnelle, celles qui valident les connaissances et le savoir-faire; elles sont les agents du discernement individuel et des transformations sociales. A travers elles, chaque jour, jeunes et moins jeunes cherchent à insuffler sagesse, compétence et discernement dans la redoutable complexité des rapports humains.

L'université constitue l'une des inventions majeures de ce millénaire; bien que créée il y a plus de neuf siècles, elle demeure l'une des splendeurs des aspirations de l'homme et l'un des triomphes du pouvoir de l'imagination. Nous autres, en tant que membres de cette communauté du savoir la mettons au défi de jouer un rôle de transformatrice de la société et, pour ce faire, qu'elle se transforme elle-même.

A l'intention de l'université :

nous l'invitons à faire preuve d'audace créatrice et de responsabilité dans la liberté dont elle jouit.

Les universités sont des communautés du savoir, créées et soutenues en raison du besoin des étudiants d'apprendre, des profits que tirent les chercheurs de cette communauté intellectuelle et de l'importance pour la

société de connaissances nouvelles, de dirigeants instruits, de citoyens avisés, de formation et d'expertise de haut niveau, ainsi que d'une reconnaissance et d'une validation des connaissances individuelles. Toutes ces fonctions demeurent des contributions spécifiques et essentielles pour la société; elles forment la base d'un contrat social tacite en vertu duquel, en échange de services efficaces et responsables, le public soutient l'université, participe à son financement, accepte son expertise ainsi que sa capacité à délivrer des diplômes, et lui confère un degré sans égal d'autonomie institutionnelle et de liberté académique. En retour, l'université souscrit par ce contrat à l'obligation d'être impartiale dans l'enseignement qu'elle dispense, de faire preuve du plus haut degré d'intégrité et de compétence professionnelle, d'entretenir un savoir de pointe et une avidité de connaissances chez ses étudiants, et d'être sensible aux besoins de la société en général vis-à-vis de ses services.

La situation à laquelle doivent faire face tous les pays, qu'ils soient industrialisés ou en développement, requiert de nos jours, plus que jamais, des citoyens instruits, une main d'œuvre qualifiée, capable de faire face à des tâches en constante évolution et toujours plus complexes; cette réalité implique à son tour non seulement le besoin de parvenir à un taux de participation étudiantin optimal, mais aussi la nécessité de se donner les moyens d'offrir et de promouvoir une formation tout au long de la vie. Alors même que surgissent ces nouvelles exigences, les universités se trouvent confrontées à de sévères restrictions budgétaires, la concurrence pour l'obtention de fonds publics limités s'intensifiant, ces derniers étant affectés à d'autres besoins publics pressants. Or, ces autres besoins sociaux exigent à leur tour un investissement accru de la part du public dans le domaine de l'éducation supérieure; l'urgence d'apporter des solutions novatrices à ces problèmes, au développement durable et à l'expansion de services de haut niveau se faisant de plus en plus sentir. Pour maintenir un investissement à long terme dans le domaine de l'enseignement, une direction politique avisée sera indispensable, faute de quoi tout progrès social se réduirait à une chimère.

A l'intention de nos collègues au sein de toutes les universités :

nous les invitons à mieux prendre conscience du caractère unique des responsabilités qui leur incombent et du potentiel qu'ils offrent à leur communauté, à leur région et à l'ensemble de la société à l'échelle planétaire.

En affirmant que l'enseignement est une vocation morale, impliquant non seulement la transmission d'informations scientifiques, quelle qu'en soit la complexité, mais l'épanouissement de la personne.

Pour parvenir à ce résultat, il s'agira d'attacher une importance toute

particulière à la mise en place d'un environnement propice à un enseignement capable de stimuler la créativité, plutôt que de s'en tenir uniquement au schéma traditionnel des cours ex cathedra et de l'enseignement « à sens unique»; il s'agira également d'entretenir un climat dont l'étudiant sera l'élément central, un climat favorable au bon déroulement des études dans le but d'accorder des diplômes à des étudiants non seulement hautement qualifiés mais disposant d'une bonne culture générale, très motivés de par eux-mêmes, ayant soif de formation continue, conscients à la fois de l'héritage qu'ils reçoivent mais aussi des obligations civiques qui sont les leurs et capables, dans leur carrière professionnelle, de faire preuve de responsabilité sur le plan éthique.

En affirmant que la connaissance constitue une entreprise commune.

L'ensemble des membres de la communauté universitaire — quel que soit leur âge — se consacre pleinement à la transmission du savoir mais également à la découverte et à l'exploration qui en sont le fondement. La connaissance, quoique profondément enracinée dans la perspicacité et la quête personnelles, représente une entreprise où la coopération tient une grande place. Elle est soutenue par des fonds publics et bénéficie de patronages privés car, dans le cadre d'un vaste effort communautaire, elle enrichit

l'entendement de l'homme et contribue à son bien-être. Ce soutien public présuppose impartialité et indépendance de la part du corps enseignant et probité sur le plan de l'enseignement dispensé. Aujourd'hui, la mise en place de nouvelles alliances et l'utilisation des technologies de l'information présentent deux perspectives qui offrent à la fois la possibilité d'étendre le champ et l'utilité des connaissances et de procurer des bénéfices sans précédent pour la société.

En créant de nouvelles alliances intellectuelles à l'intérieur de l'université et de nouvelles associations à l'extérieur.

Les disciplines traditionnelles, volontairement abstraites et condensées, sont de puissants moteurs de la connaissance. Néanmoins, en dépit de leur potentiel, elles imposent leurs propres critères et leurs propres limites à une recherche qui se voudrait plus globalisante. L'autonomie et l'importance de telle ou telle subdivision, en dépit des avantages qu'elle présente, peut restreindre le champ et limiter la portée de la démarche. Naturellement, un très haut niveau de compétence dans telle ou telle discipline continuera à être indispensable; cependant, allié au discernement et au savoir-faire relevant d'autres disciplines et d'autres professions, il laisse aujourd'hui présager la possibilité d'aborder des questions d'intérêt général plus vastes.

Le fait de s'associer avec des institutions, des organismes ou encore des

entreprises extérieures au campus peut venir compléter et étendre les compétences du monde académique. Les scientifiques ont tardé à appliquer leur savoir-faire aux problèmes pressants de la société, en partie, probablement, en raison de leur complexité et de leur intransigeance; en partie, peut-être aussi, parce qu'ils manquaient à la fois de moyens et de motivation pour aborder ces problèmes, et en partie parce que ces questions prêtent souvent à controverse et que les risques d'échec sont grands. Néanmoins, pour tout ce qui a trait aux grandes questions d'intérêt public, la société a besoin du discernement et du haut niveau de compétence du monde universitaire. Pour faire face à ces problèmes, de nouvelles alliances, de nouveaux soutiens et de nouvelles motivations sont nécessaires, selon l'exemple, notamment, du concept « un terrain contre une université »¹ qui était apparu en réponse aux besoins de l'Amérique des années 1850. Ce nouveau réseau d'alliances ne se substituera pas aux normes et aux critères en vigueur dans les disciplines traditionnelles mais viendra les compléter de façon constructive.

En utilisant les nouvelles technologies de l'information, lesquelles permettent à l'heure actuelle de mettre en place ces associations sur une grande échelle, que ce soit au niveau local ou mondial.

Grâce à ces nouvelles technologies, il est aujourd'hui possible d'avoir accès à une interdisciplinarité considérable et d'expérimenter et de simuler des réalités d'une façon jusque là insoupçonnée. Il est probable que ces technologies bouleversent dans leurs moindres aspects les activités de l'université, mais si les possibilités qu'elles offrent doivent être pleinement utilisées en matière d'enseignement, de recherche et de service public, il est du devoir des universités de promouvoir la flexibilité, l'esprit d'entreprise, l'expérimentation et l'ouverture au sein de leurs structures organisationnelles et auprès de l'ensemble de leurs membres.

En reconnaissant que le service public constitue une obligation institutionnelle prioritaire et en fournissant les moyens et les motivations nécessaires pour s'en acquitter.

En effet, en dépit de l'indépendance et de l'autonomie dont elle jouit, et bien que ces deux éléments soient essentiels, l'université a une responsabilité sociale et une obligation vis-à-vis du public. Elle se doit d'utiliser son autonomie non pas comme prétexte à isolement, indifférence ou justification, mais bien comme un moyen d'apporter en toute indé-

¹ : Après la guerre civile, la loi Morrill passée par le Congrès des Etats-Unis a prévu l'octroi d'une donation de terrain à chaque État américain afin d'établir une haute école ou une université des sciences de l'ingénieur ou agricoles.

pendance une contribution la société, assurant son expertise et l'impartialité de ses avis pour le bien public.

En offrant des structures nouvelles, des trajectoires professionnelles souples et des soutiens ponctuels aux nouvelles formes que pourront revêtir des méthodes de recherche novatrices, un enseignement stimulant et un service responsable vis-à-vis de la collectivité.

Au fil des siècles, les universités ont fait preuve d'une remarquable capacité d'adaptation dans leur façon de relever les défis qui leur étaient lancés et de faire face aux nouvelles perspectives qui s'offraient à elles. Toutefois, en raison de restrictions budgétaires, la mise en œuvre de nouvelles initiatives devra, à l'avenir, se faire davantage par substitution que par adjonction; cette opération mettra à rude épreuve les structures et les hiérarchies actuelles, elle rendra nécessaire l'adoption de nouvelles modalités de recrutement et de conditions d'emploi, et exigera de nouvelles méthodes de financement et de soutien. Des structures obsolètes, des procédures pesantes et des plans de carrière étroits et exclusifs justifieront probablement d'importants remaniements si les universités veulent faire tout leur possible pour faire face aux défis et aux perspectives en constante mutation auxquels elles sont confrontées.

En mettant au point de nouvelles méthodes de gouvernance, de conduite et de management visant à encourager la transmission d'un savoir productif, un enseignement stimulant et un service à la collectivité responsable.

Les universités ont prospéré dans la mesure où elles ont mis en place un mode de gestion collective caractérisé par sa fonctionnalité et sa réceptivité vis-à-vis des changements, ce qui lui a été bénéfique. Dans la plupart des cas, celui-ci comprenait trois volets : une supervision et une tutelle de la part du public, une gestion interne collégiale et partagée, et une direction avertie (en général consensuelle mais souvent à courte vue).

Bien que ce triptyque variait en fonction du lieu et de l'époque où il s'appliquait, il s'est avéré solide et efficace ; néanmoins, il montre aujourd'hui des signes de tension très importants. En effet, certains conseils d'administration sont davantage politisés que par le passé, faisant valoir leur autorité dans des domaines autrefois perçus comme relevant exclusivement de la compétence du corps enseignant; dans certains pays, des ministères et autres organismes gouvernementaux se sont lancés dans le micro-management de questions universitaires; des conseils d'enseignants ont parfois usé de leur pouvoir pour promouvoir des intérêts particuliers, retarder telle ou telle action et s'opposer à telle ou telle réforme; dans certaines institutions, la direction a parfois été jugée trop faible tandis que, dans d'autres institutions, elle adoptait des points de vue trop péremptaires et peu judicieux; parallèlement, il s'avère que

l'efficacité de la gestion a grandement souffert de ces conflits d'intérêt, paralysée à la fois par ce manque de résolution et de compromis et par le chevauchement des compétences. Vue sous son meilleur éclairage, l'université telle que nous la connaissons est perçue comme un modèle de gestion collégiale des plus efficaces. Vue sous l'angle le moins favorable, elle est perçue comme l'archétype d'une bureaucratie empotée et d'une inefficacité consommée.

Il est indispensable que toutes les universités travaillent conjointement avec leurs partenaires de manière à assurer le maintien des avantages que présentent la direction collégiale et l'ouverture aux changements tout en ne laissant pas de côté l'excellence, l'adaptabilité et l'efficacité qui doivent régir l'ensemble de leurs activités. Dans cet objectif, il appartiendra aux différentes institutions de clarifier et de redéfinir les différents champs de compétences et de responsabilités; il se peut également que le rôle des recteurs, des vice-chanceliers ou des présidents doive être revu et renforcé, tout autant que les modalités de désignation à ces postes.

En acceptant l'obligation qui leur incombe de rendre des comptes.

C'est en effet le public qui soutient l'université, par le biais de contributions directes à l'échelle régionale ou nationale, ou encore par le biais de dégrèvements fiscaux, de soutien spontané, de contributions provenant d'entreprises et de dons privés, mais aussi à travers le recouvrement de tout ou partie des frais en échange des services mis à disposition (par exemple les droits de scolarité, les frais de logement ou les frais d'hospitalisation). C'est pourquoi il est indispensable que l'université fasse preuve de transparence, de prudence et de discernement quant à l'utilisation des ressources dont elle dispose. Il va sans dire que cette responsabilité devant le public exige le plus haut niveau de qualification en matière de présentation de rapports financiers et requiert professionnalisme et objectivité en matière d'audit. En revanche, cette même responsabilité exclut catégoriquement toute tentation de céder à quelque pression politique que ce soit, à une requête populaire, un intérêt particulier, une mode intellectuelle ou un caprice de la société, que ces derniers soient internes ou externes à l'université. Il revient en effet à l'université de se porter entièrement garante de sa « production », de l'intégrité de son enseignement et de sa recherche, de la qualité de ses normes professionnelles, de l'impartialité de ses jugements et de la compétence de ses diplômés. Toutefois, par-delà tous ces éléments, il est de son devoir de rester farouchement indépendante, de ne se laisser influencer ni par des intérêts activistes d'origine interne ni par des pressions externes, mais au contraire de faire montre de capacités d'adaptation en agissant à dessein, de façon réfléchie et responsable, à la lumière des besoins exprimés par la collectivité et de connaissances en

constante mutation. A défaut de cela, l'université se verrait dénuée de toute crédibilité, et la fonction essentielle qu'elle remplit se verrait foncièrement compromise.

En montrant son attachement à des valeurs séculaires qui constituent le fondement de l'académie.

Dans une société aux buts fluctuants et aux valeurs incertaines, l'université doit aller plus loin que la simple production de séries de données exactes et d'informations fiables, voire même d'un ensemble de connaissances utiles et de critères éprouvés. L'université se pose comme la gardienne non seulement du savoir mais aussi des valeurs dont ce savoir relève; non seulement de compétences professionnelles mais aussi des obligations éthiques qui les sous-tendent; non seulement d'une recherche intellectuelle, d'un processus d'apprentissage rigoureux et d'une vision large mais aussi des moyens qui rendent cette recherche, cet apprentissage et cette vision possibles. A travers sa vie collégiale et ses activités académiques, il appartient à l'université de réaffirmer que l'intégrité est l'exigence, l'excellence la norme, la rationalité le moyen, la communauté le contexte, la civilité l'attitude, l'ouverture d'esprit la base des relations et la responsabilité l'obligation sur lesquels reposent sa propre existence et dont le savoir lui-même est fonction.

Durant 900 ans au cours de ce millénaire, l'université, en tant que communauté tout entière vouée à la défense de ces valeurs, a rendu de grands services à la société. Son efficacité au cours du millénaire à venir dépendra de la façon dont elle réaffirmera ces valeurs séculaires tandis qu'elle devra répondre de manière novatrice aux nouveaux défis et saisir les nouvelles opportunités qui se présenteront à elle. Il est temps à la fois pour la société et pour l'université de renforcer le contrat social par lequel elles sont liées et sur lequel l'avenir de nos peuples reposera en très grande partie ; il est également temps pour leurs dirigeants d'œuvrer ensemble en vue de réaliser leurs objectifs communs.

* * *

ANNEXE V

Avis à la communauté

AVIS DE CONSULTATION SUR LES PROCESSUS DE GESTION DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

La Commission d'examen des processus de gestion de l'Université Laval (CEPGUL) invite les personnes et les organismes intéressés à participer à une consultation qui se déroulera au cours des prochaines semaines.

Cette consultation vise à identifier les processus de gestion et de gouvernance qui présentent un enjeu important ou un problème notable pour l'avenir et le bon fonctionnement de l'Université. Les personnes et les groupes intéressés doivent envoyer leur opinion ou leur mémoire par courriel à l'adresse cepgul@ulaval.ca, par télécopie au numéro 418-656-3300 ou par la poste à l'attention de la CEPGUL à l'adresse suivante : Bureau de planification et d'études institutionnelles, Pavillon des sciences de l'éducation, Université Laval, Québec (Québec), G1K 7P4. Vous êtes priés de nous acheminer vos documents au plus tard le 20 janvier 2006.

La Commission approfondira, par la suite, les problèmes ou enjeux jugés les plus importants par la communauté universitaire. De plus, afin d'enrichir ses travaux, la Commission pourra inviter des organismes et des personnes à exposer leurs réflexions sur le sujet.

La Commission se fera un devoir de garder confidentiels les noms des auteurs des opinions ou mémoires qui lui seront présentés, ainsi que toute information ayant le caractère d'un renseignement nominatif ou personnel.

Un mandat crucial

Rappelons que le 28 septembre 2005, le Conseil d'administration de l'Université Laval a créé cette Commission dans le but de proposer des moyens pour gérer les ressources de façon plus efficace et efficiente. Les objectifs poursuivis sont les suivants :

- proposer des moyens pour améliorer **la qualité de la gouvernance** de l'Université;
- proposer des moyens pour améliorer **l'efficacité de la gestion de ses ressources**, c'est-à-dire s'assurer qu'elles concourent à la réussite de la mission, des objectifs et des priorités de l'Université;
- proposer des moyens pour améliorer **l'efficience des processus de gestion**, c'est-à-dire s'assurer que les ressources sont utilisées à leur plein potentiel.

Le Conseil d'administration a nommé les membres de la Commission pour la période du 28 septembre 2005 au 27 septembre 2006. Il s'agit de M. Pierre Delisle, membre actuel et externe du Conseil d'administration, qui agit à titre de président, M^{me} Claire Lelièvre-Bilodeau, membre externe du Conseil d'administration de 1995 à 2003, M. Yannick Laroche, étudiant au baccalauréat en génie physique et membre du Conseil d'administration de 2003 à 2005, M^{me} Josée Germain, directrice du Service des finances, M. Richard Poulin, directeur du Bureau de planification et d'études institutionnelles, ainsi que quatre représentants de la communauté universitaire : M. Jacques Mathieu, adjoint à la vice-rectrice aux ressources humaines et doyen de la Faculté des lettres de 1999 à 2005, M. Philip L. Grenon, chargé d'enseignement à la Faculté des sciences de l'administration, M^{me} Carole Nadeau, directrice exécutive à la Faculté de médecine, et M. Michel Allard, professeur au Département de géographie, directeur de ce même département de 1998 à 2004 et directeur du Centre d'études nordiques de 1992 à 1996.

La Commission doit déposer des rapports intérimaires au Conseil d'administration de l'Université aux mois de mars et mai de même que son rapport final au mois de septembre 2006.

5 décembre 2005

Richard Poulin
Secrétaire de la Commission

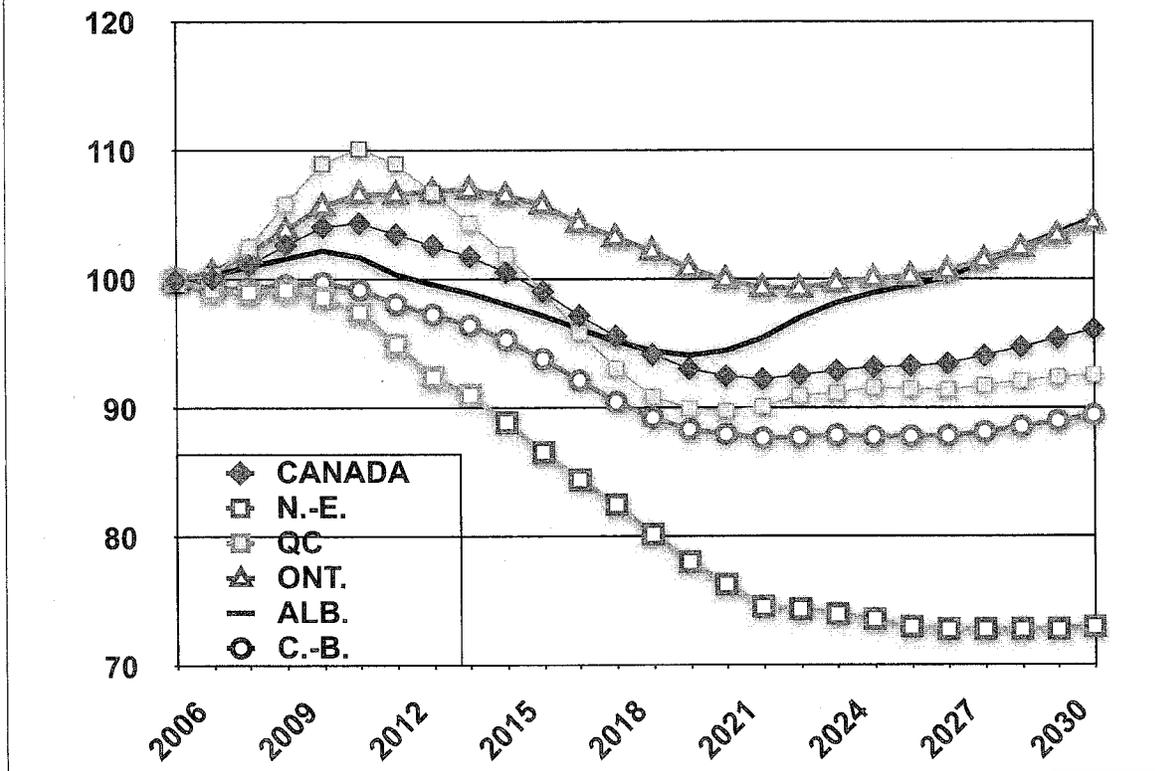
ANNEXE VI

Projection démographique : les 18 à 21 ans au
Canada

Évolution des taux de participation aux études
universitaires au Canada

Évolution du corps professoral et des effectifs
étudiants dans les universités canadiennes

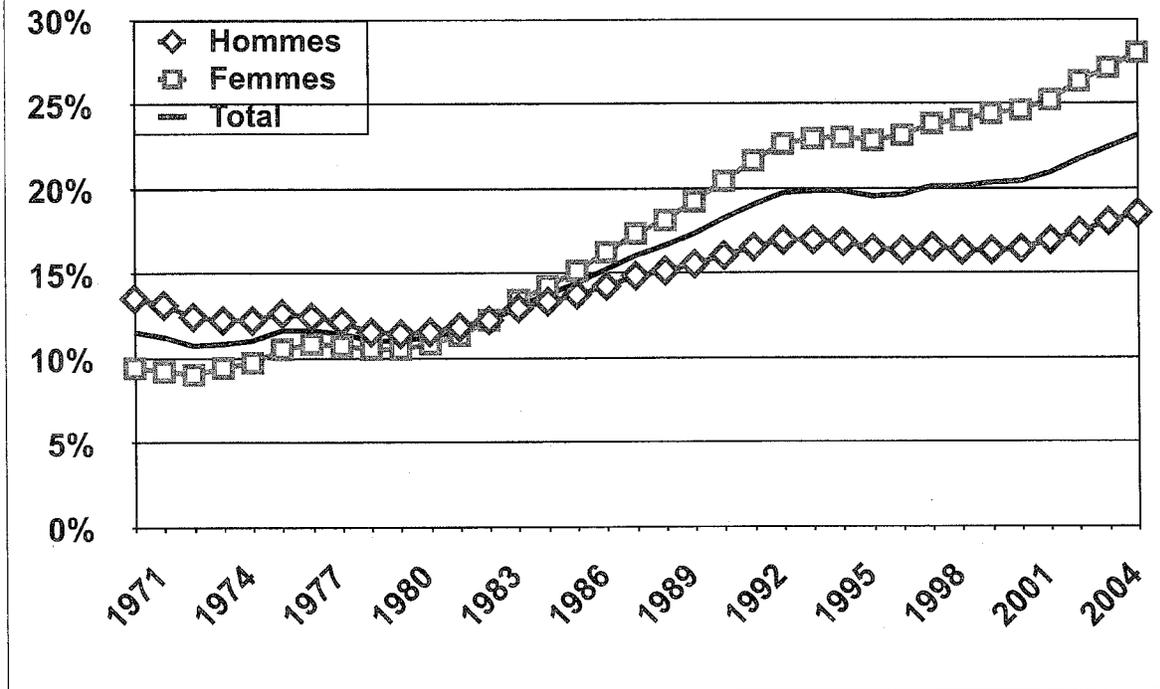
Projection démographique : les 18 à 21 ans au Canada



L'évolution démographique aura des impacts différents dans les différentes régions du Canada

Source: Présentation de Herb O'Heron, analyste de l'AUCC, Septembre 2006

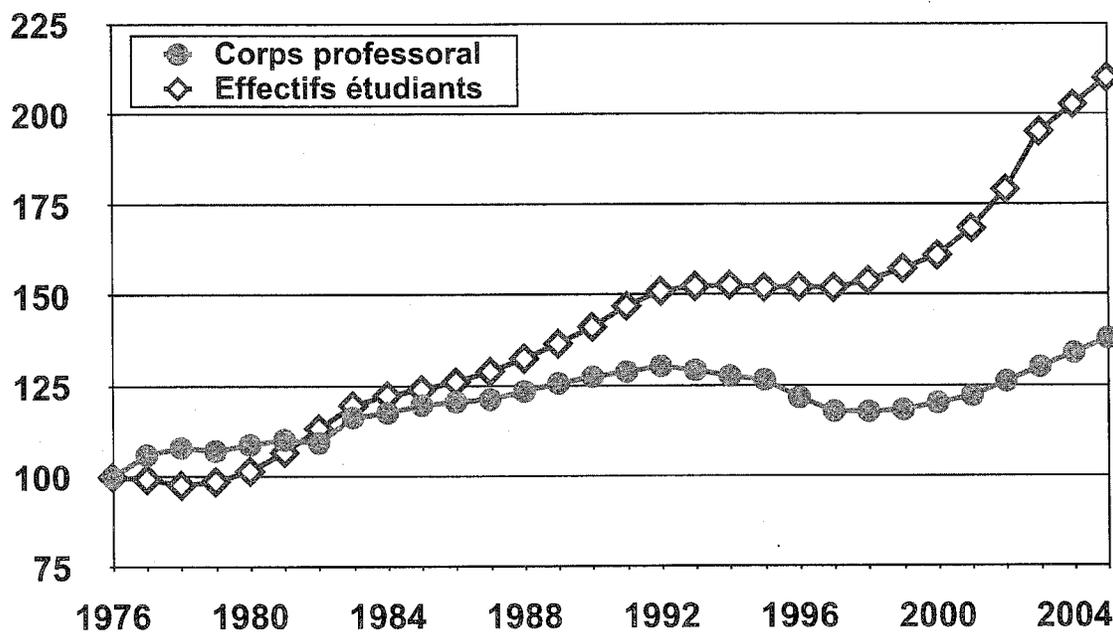
Évolution des taux de participation aux études universitaires au Canada



Les taux de participation ont augmenté rapidement dans l'ensemble du Canada au cours des six dernières années lorsqu'on analyse la tranche d'âge des 19 à 22 ans, tant chez les hommes que chez les femmes.

Source: Présentation de Herb O'Heron, analyste de l'AUCC, Septembre 2006

Évolution du corps professoral et des effectifs étudiants dans les universités canadiennes

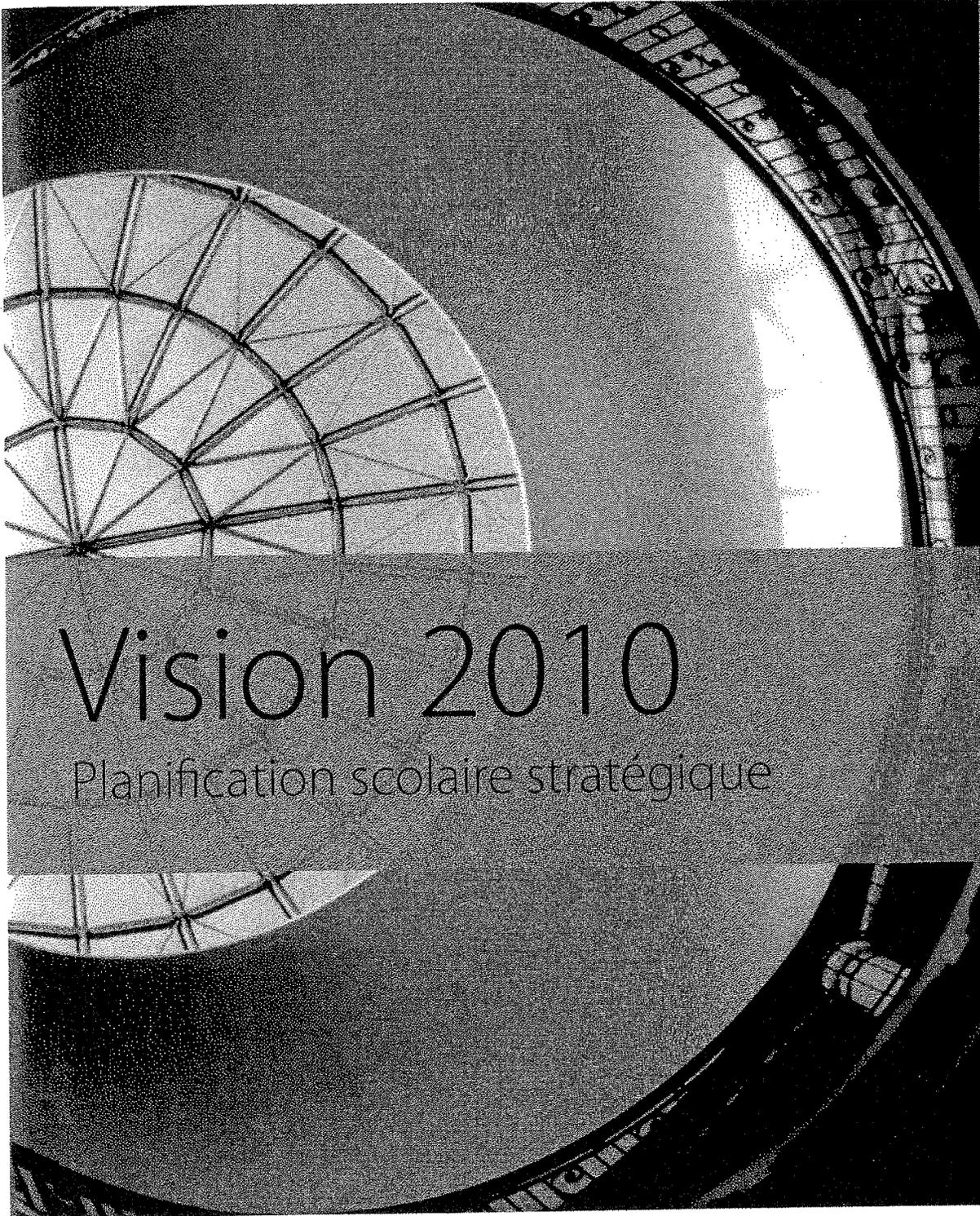


Au cours des cinq dernières années, on constate une augmentation de 15 % du nombre des professeurs de carrière, alors que l'effectif étudiant, exprimé en équivalent au temps complet, augmentait de 30 %

Source: Présentation de Herb O'Heron, analyste de l'AUCC, Septembre 2006

ANNEXE VII

Extraits du rapport de planification stratégique
de l'Université d'Ottawa



Vision 2010

Planification scolaire stratégique



uOttawa

Notre mission

Notre raison d'être

Depuis 1848, l'Université d'Ottawa est l'Université canadienne : le reflet, l'observatoire et le catalyseur de l'expérience canadienne dans toute sa diversité et sa complexité. Notre histoire privilégiée au confluent du Canada anglais et du Canada français, notre bilinguisme, notre situation au cœur de la capitale fédérale, notre engagement envers la promotion de la culture française en Ontario et le multiculturalisme constituent notre spécificité. Celle-ci fait en sorte que nous sommes exceptionnellement bien placés, parmi les universités à forte vocation de recherche, pour assurer une formation remarquable à notre population étudiante et, grâce aux réalisations innovatrices des membres de notre collectivité, pour contribuer à la vie intellectuelle et culturelle du pays, ainsi qu'à son rayonnement dans le monde.

Notre vision

Ce que nous voulons devenir

Nous visons à être la référence universitaire incontournable pour ce qu'incarne le Canada : une université ancrée dans son milieu et ouverte sur le monde, se démarquant par sa quête de l'excellence en recherche, la qualité de son milieu d'apprentissage, sa passion pour le savoir et l'innovation, son leadership linguistique et son accueil à la diversité. Chaque membre de notre collectivité universitaire participera à notre mission éducative.

Nos valeurs

Ce qui nous définit et nous motive



UNE UNIVERSITÉ QUI PLACE SA POPULATION ÉTUDIANTE AU CŒUR DE SA MISSION ÉDUCATIVE Nous déployons tous les efforts pour que les étudiantes et les étudiants développent leur savoir, leur culture, leur sens critique et leur créativité, qu'ils profitent de la richesse de la vie universitaire afin de devenir des personnes et des citoyens accomplis, leaders de la société.

UNE UNIVERSITÉ DONT LES PROGRAMMES D'ÉTUDES SONT ANIMÉS PAR LA RECHERCHE Nous poursuivons l'excellence en recherche, notamment dans les domaines liés à nos axes prioritaires de développement, ce qui enrichit notre enseignement. Nous offrons un éventail de programmes à tous les niveaux, réputés à l'échelle nationale et internationale par leur qualité, propices à l'épanouissement de l'interdisciplinarité.

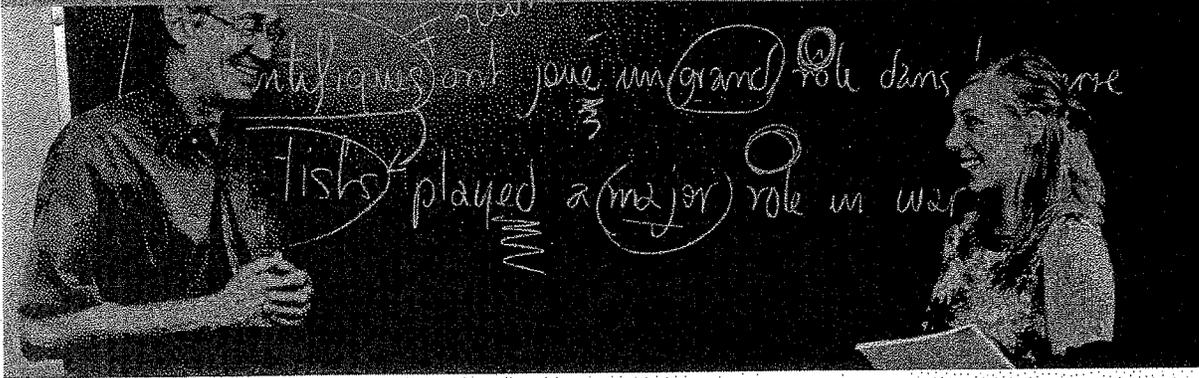
UNE UNIVERSITÉ BILINGUE QUI MET EN VALEUR LA DIVERSITÉ CULTURELLE Nous travaillons à l'avancement du bilinguisme, valorisons la contribution des différentes collectivités qui ont construit le Canada et, à travers nos recherches et nos programmes, cherchons à mieux comprendre les défis du Canada comme pays.

UNE UNIVERSITÉ ENGAGÉE DANS LA PROMOTION DE LA FRANCOPHONIE Nous développons des services et des programmes de grande qualité conçus expressément pour les francophones de l'Ontario et nous jouons un rôle de leader auprès de la francophonie canadienne et mondiale.

UNE UNIVERSITÉ QUI CONSTRUIT DES PARTENARIATS POUR REMPLIR SON RÔLE SOCIAL Nous enrichissons nos programmes et nous remplissons notre rôle social, politique et communautaire grâce à nos partenariats avec les autres institutions de haut savoir, les organismes gouvernementaux, sociaux et communautaires, les conseils de recherche, le secteur privé, les ambassades et les organisations nationales et internationales.

UNE UNIVERSITÉ QUI OFFRE DES CHANCES ÉGALES À TOUT SON PERSONNEL Nous faisons nôtres les principes d'accueil de la diversité et de la représentation équitable. Voir les femmes jouer un rôle de premier plan dans la vie universitaire nous importe au plus haut point.

UNE UNIVERSITÉ QUI VALORISE SA COMMUNAUTÉ Nous encourageons la liberté d'expression, dans un climat de discussions ouvertes où l'esprit critique peut s'exprimer, en faisant appel à l'intégrité intellectuelle et au sens éthique. Collégialité, transparence et imputabilité dirigent notre gouvernance universitaire.



Développer nos avantages concurrentiels

Nous voulons offrir à la population étudiante une excellente formation. Pour ce faire, nous devons bâtir sur nos forces et développer à fond les secteurs novateurs. Cela nous permettra d'attirer les meilleures étudiantes et les meilleurs étudiants, de créer un sentiment d'appartenance fort, d'offrir une expérience unique, introuvable ailleurs.

OBJECTIF 1

Jouer un rôle de leadership en ce qui concerne les langues officielles

- Afin que les étudiantes et étudiants puissent évoluer dans un milieu où les cultures se côtoient et s'enrichissent et, s'ils le désirent, développer pleinement leur potentiel langagier.
- Afin que l'Université appuie son personnel dans le développement de ces compétences.

Nous sommes une grande université bilingue sur la scène mondiale, héritière de deux des plus grandes traditions culturelles, et nous ferons valoir cet avantage prépondérant.

En 2010, nous aurons amélioré notre équilibre linguistique et nous serons devenus le point de référence canadien dans l'acquisition, le développement, l'évaluation et la promotion des langues officielles. La langue étant le vecteur de la culture, nous favoriserons le respect des différences, l'ouverture à l'autre et le dialogue entre les cultures.



Les principales initiatives projetées

ILOB Créer l'Institut des langues officielles et du bilinguisme, qui offrira des programmes d'études à tous les cycles, qui deviendra un pôle de recherche, entre autres en didactique des langues secondes, en ingénierie de la langue et en psycholinguistique, et qui fournira des services d'évaluation, de formation et de certification en langues secondes. Nous procéderons immédiatement à l'embauche d'une personne à la direction qui verra à regrouper les forces vives de l'Université autour de cet Institut et à recruter le personnel enseignant nécessaire. En septembre 2006, l'Institut commencera ses activités.

HUMANITAS Mettre sur pied, à l'intention d'étudiantes et d'étudiants bilingues et motivés, triés sur le volet, un programme de formation générale, *Humanitas XXI*, qui combinera des cours dans les humanités et les sciences. Nous accueillerons une première cohorte en septembre 2007. Par la suite, nous évaluerons la possibilité d'offrir d'autres axes.

RECRUTEMENT D'UN CORPS PROFESSORAL BILINGUE Recruter les meilleurs professeurs et professeures bilingues, ou déterminés à participer à cet objectif universitaire spécifique, par la création d'un fonds central qui servira au recrutement aux rangs d'agrégé et de titulaire. Les premières embauches seront effectuées pour l'année 2006-2007.

BILINGUISME ÉTUDIANT Encourager et reconnaître le bilinguisme des étudiantes et des étudiants.

Dès maintenant

- Créer un régime d'immersion et une structure d'accueil afin de privilégier l'accessibilité des étudiantes et des étudiants d'immersion à l'échelle canadienne.
- Lancer le certificat de compétences en langue seconde.
- Offrir un mentorat en rédaction en langue seconde pour les étudiantes et les étudiants.
- Étudier la possibilité d'admettre des étudiantes et des étudiants bilingues simultanément en *common law* et en droit civil.

À partir de 2006-2007

- Offrir un internat bilingue en soins infirmiers par l'entremise de la chaire de recherche Interventions multiples en santé communautaire.
- Collaborer à l'élaboration d'un certificat spécialisé de formation en langue seconde dans les sciences de la santé.
- Renforcer la connaissance de la langue seconde des étudiantes et étudiants inscrits aux études supérieures.

ÉQUILIBRE LINGUISTIQUE Mettre en œuvre un plan d'action afin d'atteindre les cibles établies en matière d'équilibre linguistique.

Dès maintenant

- Accroître les efforts de recrutement du côté de la clientèle francophone et d'immersion.
- Enrichir les programmes qui sont offerts partiellement en français, notamment en mettant à jour le plan d'action pour les programmes et services en français.
- Promouvoir le programme de *common law* en français partout au Canada.

À partir de 2006-2007

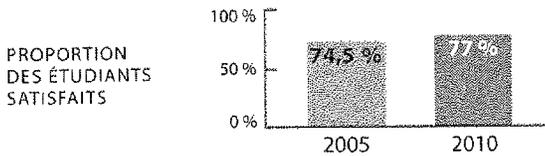
- Revitaliser le programme francophone du MBA et accroître les efforts de recrutement à l'étranger.
- Concevoir un programme de maîtrise en éducation à distance pour les francophones.

BILINGUISME DU PERSONNEL DE SOUTIEN ET DU CORPS PROFESSORAL Améliorer le bilinguisme de tout le personnel, en embauchant immédiatement une personne qui coordonnera les services linguistiques offerts au personnel enseignant, ainsi qu'en mettant sur pied un programme pour répondre aux besoins de formation du personnel de soutien.

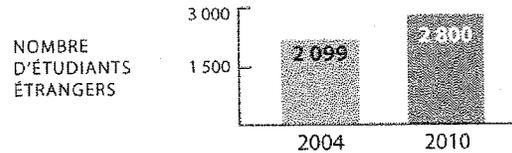
2005 Tableau de bord

POPULATION ÉTUDIANTE ET COMMUNAUTÉ

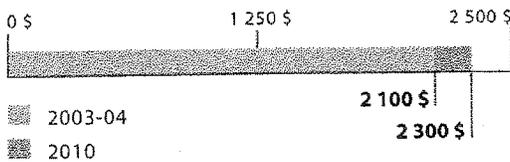
1.1 *Appréciation de la qualité des services (1^{er} cycle)*



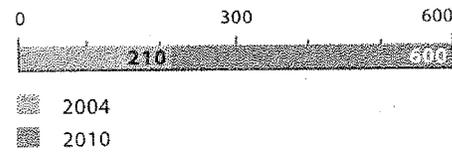
1.4 *Indice d'internationalisation*



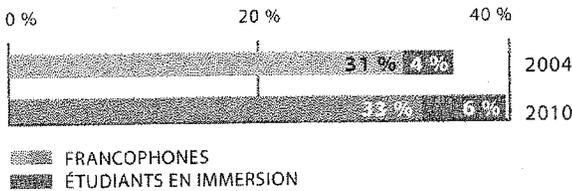
1.2 *Aide financière / équivalents à temps complet-étudiants (ETCE)*



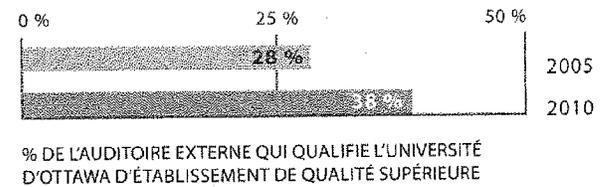
NOMBRE D'ÉTUDIANTS PARTICIPANT À DES ÉCHANGES EXTERNES



1.3 *Indice d'équilibre linguistique*

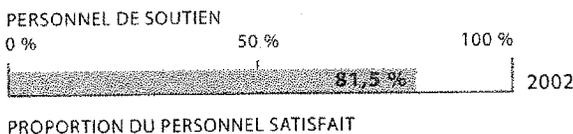


1.5 *Indice de réputation*

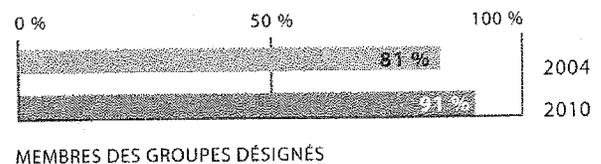


ENGAGEMENT ET QUALITÉ DU PERSONNEL

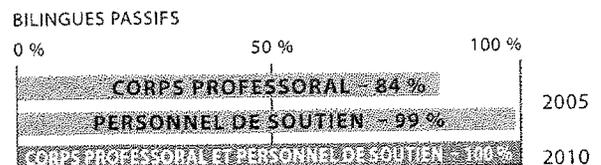
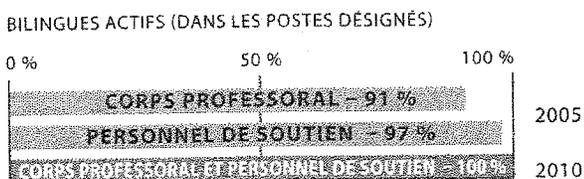
2.1 *Indice de climat de travail (données provisoires)*



2.3 *Indice de diversité du personnel*

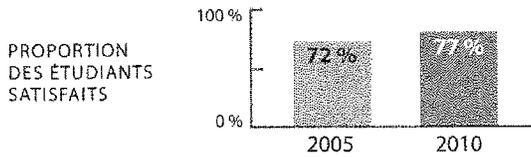


2.2 *Indice de bilinguisme*



EXCELLENCE SCOLAIRE

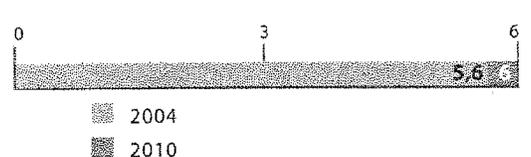
3.1 Appréciation de la qualité de l'apprentissage (1^{er} cycle)



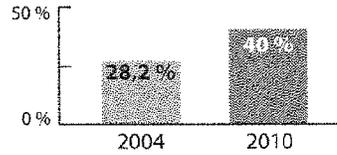
3.2 Subventions de recherche des agences fédérales

RANG (UNIVERSITÉS CANADIENNES)	2003-04	2010
1		
2		
3		
4		
5		Ottawa
6		
7		
8		Ottawa
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25		
26		
27		
28		
29		
30		
31		
32		
33		
34		
35		
36		
37		
38		
39		
40		
41		
42		
43		
44		
45		
46		
47		
48		
49		
50		
51		
52		
53		
54		
55		
56		
57		
58		
59		
60		
61		
62		
63		
64		
65		
66		
67		
68		
69		
70		
71		
72		
73		
74		
75		
76		
77		
78		
79		
80		
81		
82		
83		
84		
85		
86		
87		
88		
89		
90		
91		
92		
93		
94		
95		

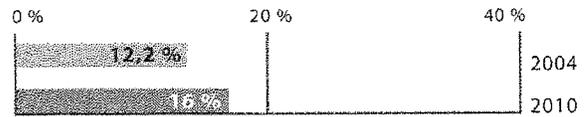
3.3 Distinctions décernées aux professeurs (nombre de prix par millier de professeurs)



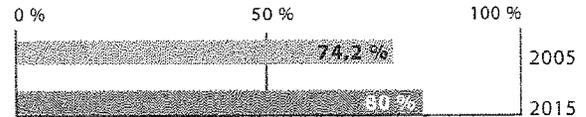
3.4 Étudiants recrutés avec une moyenne de 85 % et plus



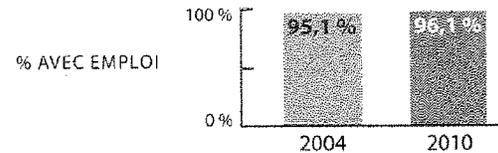
3.5 Inscriptions aux cycles supérieurs



3.6 Taux de diplomation des étudiants (1^{er} cycle)

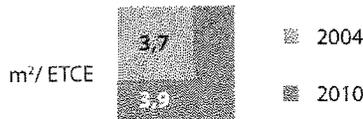


3.7 Taux d'emploi des diplômés (1^{er} cycle)

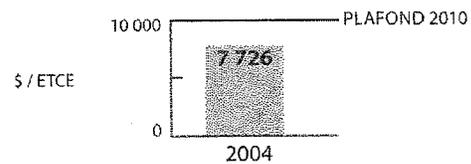


RESSOURCES

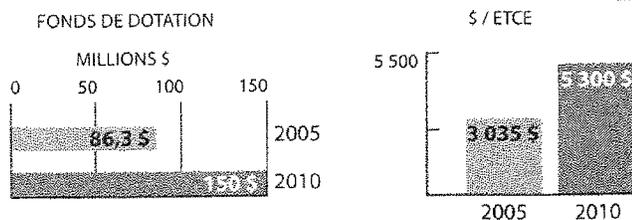
4.1 Espace voué à l'apprentissage / ETCE



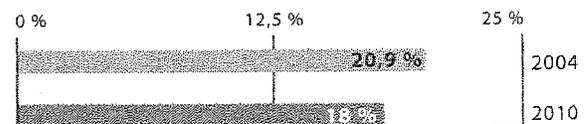
4.3 Dette universitaire / ETCE-2



4.2 Fonds de dotation / ETCE-2



4.4 Dépenses administratives / dépenses totales



LES DÉFINITIONS DES INDICATEURS DU TABLEAU DE BORD

POPULATION ÉTUDIANTE ET COMMUNAUTÉ

1.1 APPRÉCIATION DE LA QUALITÉ DES SERVICES (1^{ER} CYCLE)

Le pourcentage d'étudiants* qui sont très satisfaits ou satisfaits d'une série de services non scolaires, c.-à-d. tout ce qui ne touche pas à l'enseignement et à l'apprentissage (par exemple : sports, logement, vie communautaire, activités culturelles, services alimentaires, librairie, services informatiques, services en ligne, services au comptoir).

Source : *sondage Canadian Undergraduate Survey Consortium (CUSC)*

1.2 AIDE FINANCIÈRE / ÉQUIVALENTS À TEMPS COMPLET-ÉTUDIANTS (ETCE)

Ratio du montant total accordé annuellement en aide financière en fonction du nombre d'équivalents à temps complet-étudiants.

L'aide financière comprend :

- Bourses d'aide financière de l'Université (bourses des budgets universitaires, exemptions de droits de scolarité);
- Bourses d'aide financière de compagnies privées et d'organismes divers (FFIÉÉO, AUCC, bourses « Sommet de l'excellence de la reine Elizabeth II », bourses pour étudier en français en Ontario, bourses des ministères de l'Éducation) et autres bourses;
- Régime travail-études de l'Université;
- Régime travail-études du ministère de l'Éducation de l'Ontario;
- Bourses du Millénaire (Ontario et autres provinces);
- Bourses d'excellence de l'Université (admission et renouvellement, autres bourses d'excellence, bourses d'exemption de droits de scolarité);
- Assistants.

(Exclut les prêts gouvernementaux).

ETCE = (2 x ETC du premier cycle déclarés au Ministère au 1^{er} novembre)
+ (1 x ETC des études supérieures déclarés au Ministère au 1^{er} novembre, excluant l'Université Saint-Paul).

1.3 INDICE D'ÉQUILIBRE LINGUISTIQUE

Pourcentage d'étudiants francophones et d'immersion, inscrits à tous les cycles, à temps complet et à temps partiel.

- Les francophones : tous les étudiants de langue maternelle française et tous les étudiants dont la langue maternelle n'est ni l'anglais ni le français, mais dont la langue de correspondance est le français.
- Les étudiants d'immersion : les étudiants anglophones provenant d'une école secondaire de l'Ontario et qui ont terminé un cours de français de niveau avancé ET tous les étudiants inscrits dans les programmes de premier cycle d'immersion de l'Université.

1.4 INDICE D'INTERNATIONALISATION

Pourcentage total d'étudiants qui profitent d'une expérience internationale ou qui sont étrangers, à tous les cycles, à temps complet et à temps partiel. Définition d'une expérience internationale : étudiant participant à un échange externe. Définition d'un étudiant étranger : étudiant inscrit sur visa, étudiant avec un autre statut (réfugié, mission diplomatique), étudiant admis à l'origine sur visa, incluant les étudiants entrants en échange.

1.5 INDICE DE RÉPUTATION

Pourcentage de l'auditoire externe, soit la population de la région de la capitale nationale et la population canadienne, qui qualifie l'Université d'Ottawa d'établissement de qualité supérieure.

ENGAGEMENT ET QUALITÉ DU PERSONNEL

2.1 INDICE DE CLIMAT DE TRAVAIL

Le pourcentage des employés (personnel de soutien régulier, à temps partiel et contractuel; personnel enseignant régulier et à temps partiel) satisfaits du climat de travail. À partir de 2006, un sondage, dont l'élaboration est en cours, permettra de faire rapport annuellement sur la satisfaction du personnel enseignant et du personnel de soutien envers le climat de travail.

2.2 INDICE DE BILINGUISME

Le pourcentage de personnes qui sont soit « bilingues actives » dans les postes désignés, soit « bilingues passives » dans tous les postes au sein du corps professoral régulier et du personnel de soutien régulier. Le bilinguisme actif se définit par rapport au parler (niveau 3 du certificat de compétence de langue seconde) et à l'écrit (niveau 2 du certificat de compétence de langue seconde).

2.3 INDICE DE DIVERSITÉ DU PERSONNEL

Le pourcentage de représentation additionnelle nécessaire pour atteindre toutes nos cibles de diversité dans le cadre du Programme des contrats fédéraux (PCF). Le PCF reconnaît quatre groupes désignés : les femmes, les Autochtones, les minorités visibles et les personnes ayant un handicap.

EXCELLENCE SCOLAIRE

3.1 APPRÉCIATION DE LA QUALITÉ DE L'APPRENTISSAGE (1^{ER} CYCLE)

Le pourcentage où l'on est très bon ou bon à partir d'une question à volets multiples portant sur une série de compétences personnelles et scolaires. Source : *sondage CUSC*

3.2 SUBVENTIONS DE RECHERCHE DES AGENCES FÉDÉRALES

Montant total annuel des subventions de recherche de tous les programmes obtenues des trois grandes agences de recherche fédérales, soit le CRSH, le CRSNG et les IRSC, et rang parmi les universités canadiennes.

Source : *agences fédérales*

- Montant total : montant accordé pour une année financière.

3.3 DISTINCTIONS DÉCERNÉES AUX PROFESSEURS (/1000)

Le nombre de prix nationaux (prix en recherche et en enseignement ou distinctions professionnelles) décernés aux membres permanents du corps professoral au cours des 5 dernières années, par millier de professeurs. Source : *Maclean's*

3.4 ÉTUDIANTS RECRUTÉS AVEC UNE MOYENNE DE 85 % ET PLUS

Pourcentage des étudiants admis (ayant accepté une offre d'admission) au premier cycle avec une moyenne de 85 % et plus, provenant des écoles secondaires de l'Ontario.

3.5 INSCRIPTIONS AUX CYCLES SUPÉRIEURS

Pourcentage d'étudiants inscrits aux cycles supérieurs (certificat, maîtrise, doctorat) du nombre total d'inscriptions à tous les cycles, à temps complet et à temps partiel.

3.6 TAUX DE DIPLOMATION DES ÉTUDIANTS (1^{ER} CYCLE)

Le pourcentage d'étudiants de première année des programmes de baccalauréat ou de premier grade professionnel qui ont reçu dans les sept années suivantes un diplôme dans n'importe quel programme, ainsi que le pourcentage des étudiants aux cycles supérieurs qui ont reçu dans les sept années suivantes un diplôme dans leur programme. Source : *ministère de la Formation et des Collèges et Universités (MFCU)*

3.7 TAUX D'EMPLOI DES DIPLÔMÉS (1^{ER} CYCLE)

Le pourcentage de diplômés des programmes du premier cycle qui ont obtenu un emploi deux ans après avoir obtenu leur diplôme. Source : *MFCU*

* Dans le présent document, le genre masculin désigne aussi bien les femmes que les hommes et est employé à la seule fin d'alléger le texte.

RESSOURCES

4.1 ESPACE VOUÉ À L'APPRENTISSAGE / ETCE

Ratio de l'espace assignable (*net assignable square metres*) de l'Université d'Ottawa voué à l'apprentissage, exprimé en mètres carrés en fonction du nombre d'équivalents à temps complet-étudiants de l'automne de chaque année. *Source : Conseil des Universités de l'Ontario (CUO)*

- Espace d'apprentissage (selon les définitions du Conseil des universités de l'Ontario – CUO) : salle de classe (CUO 1), laboratoire d'enseignement (CUO 2), laboratoire de recherche (CUO 3), bureaux pour les étudiants diplômés (CUO 4.3), espaces d'études et bibliothèques (CUO 5).

ETCE = (2 x ETC du premier cycle déclarés au Ministère au 1^{er} novembre) + (1 x ETC des études supérieures déclarés au Ministère au 1^{er} novembre).

4.2 FONDS DE DOTATION / ETCE-2

Ratio des fonds de dotation en fonction du nombre d'équivalents à temps complet-étudiants (définition n° 2). *Source : CUO*

- Fonds de dotation : Fonds constitué de sommes d'argent ou de valeurs mobilières obtenues par voie de legs ou de dotation et dont le capital est généralement maintenu intact ou est affecté, tout comme les produits financiers qui en découlent, aux fins déterminées par le testateur ou donateur.

ETCE-2 : Nombre total d'équivalents à temps complet-étudiants pour toute l'année (tous les cycles, admissibles et non-admissibles, étrangers).

4.3 DETTE UNIVERSITAIRE / ETCE-2

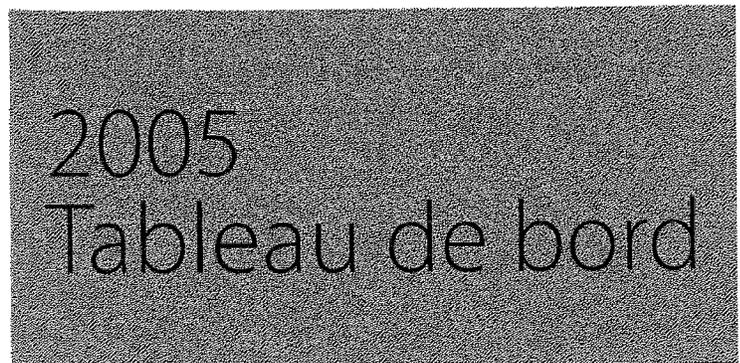
Ratio des sommes empruntées au 30 avril de chaque année, moins le montant accumulé dans le fonds d'amortissement (*sinking fund*), incluant les intérêts courus, en fonction du nombre d'équivalents à temps complet-étudiants (définition n° 2). *Source : CUO*

ETCE-2 : Nombre total d'équivalents à temps complet-étudiants pour toute l'année (tous les cycles, admissibles et non-admissibles, étrangers).

4.4 DÉPENSES ADMINISTRATIVES / DÉPENSES TOTALES

Ratio des dépenses administratives en fonction du budget d'opération (excluant le budget de recherche et le fonds de dotation). *Source : CUO*

- Dépenses administratives : comprend les dépenses administratives générales, les dépenses liées à l'informatique et aux communications (service central), les dépenses liées aux immeubles, ainsi que les dépenses liées aux relations extérieures.



L'Université d'Ottawa a un plan stratégique, *Vision 2010*, dans lequel sa vision, ses orientations et ses objectifs ont été définis et un certain nombre d'initiatives précises déterminées. Le tableau de bord est tout à la fois une façon de traduire cette vision, ces orientations et ces objectifs en des termes concrets et mesurables, de mettre l'accent sur ce qui nous importe le plus, de communiquer cette information à l'ensemble de la communauté universitaire et de mesurer l'impact des initiatives mises de l'avant.

Ce tableau de bord s'inspire du concept avancé par Kaplan et Norton en 1992 dans le *Harvard Business Review*, qui soulignaient les limites des modèles de gestion qui s'appuient uniquement sur des indicateurs financiers. Kaplan et Norton font la promotion d'un tableau de bord qui est équilibré, c'est-à-dire qui présente les quatre perspectives essentielles au succès des organisations : mesure des impacts possibles sur la clientèle, les processus internes, le personnel et les ressources financières.

Le tableau de bord de l'Université présente des cibles d'amélioration regroupées selon les quatre perspectives essentielles au succès de notre institution. Les deux premières touchent à ce qui est au cœur de notre mission : la population étudiante et la communauté que nous desservons, ainsi que la poursuite de l'excellence scolaire. Les deux suivantes viennent en appui à cette mission : l'engagement et la qualité du personnel sur lequel nous pouvons compter, ainsi que les ressources nécessaires à l'accomplissement de notre mission.

Depuis toujours, les universités excellent à mesurer et à évaluer toutes les facettes de leur entreprise. Cependant, tenir compte de l'équilibre à maintenir entre chacune des composantes, voilà une façon de faire innovatrice. Le tableau de bord permet ainsi de fixer des cibles d'amélioration pour les dix-neuf indicateurs qui définiront le mieux notre succès pour les prochaines années, en guidant les efforts et les investissements. Bref, cet outil servira à rallier la communauté, à faire état des progrès accomplis et à se mesurer contre soi-même.

Source des données : Université d'Ottawa (Recherche institutionnelle et planification, Service des ressources humaines, Gestion des effectifs scolaires, Services des finances) à moins d'avis contraire.

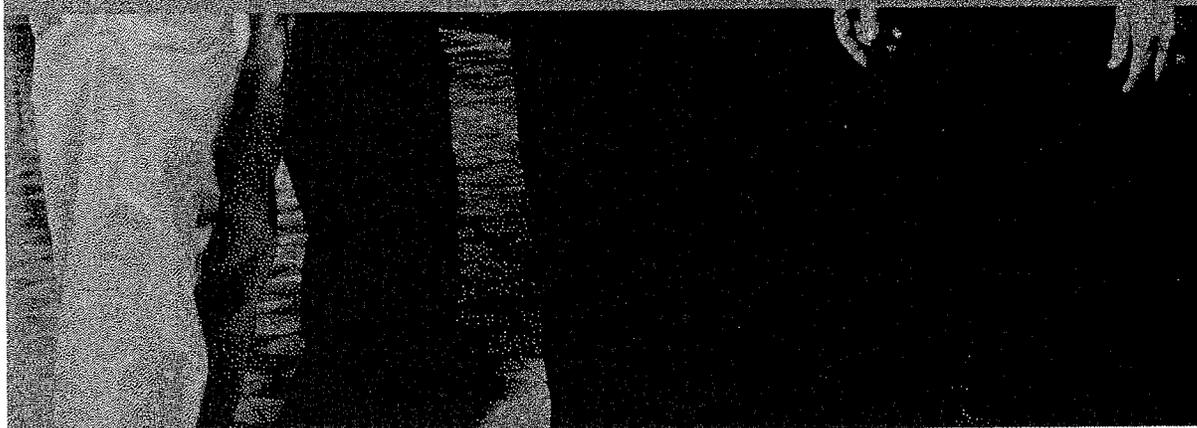


uOttawa

www.uOttawa.ca/vision2010



Planification stratégique des ressources



UN PERSONNEL ENGAGÉ ET DÉVOUÉ



Un personnel engagé et dévoué

Une expérience universitaire enrichissante repose, dans une large mesure, sur la qualité et l'engagement de notre corps professoral et de notre personnel de soutien. Nous allons recruter et tenter de retenir des personnes hautement qualifiées qui partagent nos valeurs et qui reflètent la diversité de la collectivité que nous desservons.

OBJECTIF 1

Recruter et fidéliser une main-d'œuvre hautement qualifiée

- Afin que l'expérience étudiante que nous offrons soit de qualité égale ou supérieure aux meilleures universités.
- Afin de réaliser notre mission d'université à forte vocation de recherche et d'accroître notre compétitivité dans les domaines liés à nos axes prioritaires de développement de la recherche.
- Afin que la diversité culturelle de la collectivité que nous desservons se reflète dans la composition de notre personnel.
- Afin que notre gestion demeure efficace dans un contexte de plus en plus complexe.



ANNEXE VIII

Extraits du rapport de planification stratégique
de l'Université de l'Alberta



2002-2006
Strategic
Business Plan

*Sustainable Resources for International
Excellence*

Approved by the Board of Governors 8 March 2002

Contents

Executive Summary	4
Introduction	6
Vision	6
Mission	7
Mandate and Core Activities	7
University of Alberta Goals in an Accountability Framework	8
Opportunities, Challenges and Risks	9
The Evolving Global Context	9
The Challenge of Sustainable Resources	10
The Competitive Context for Internationally Recognized Faculty	12
Academic Program Challenges	14
Capital Planning for Space, Infrastructure and Technology	15
The University's Impact and Potential in Alberta	16
Goals, Key Strategic Initiatives and Performance Measures	17
Goal 1. The University of Alberta will prepare our students for successful lives and careers as leaders of tomorrow	18
1.1 Recruit and satisfy outstanding students and students with outstanding potential	18
1.2 Provide the best possible learning experience for our students' lives and careers	20
1.3 Create an improved learning environment inside and outside the classroom	22
1.4 Provide each student with a significant international experience	24
Goal 2. The University of Alberta will be a leader in the creation, integration, dissemination and application of knowledge	26
2.1 Achieve national and international leadership in research	26
2.2 Build productive partnerships to facilitate collaborative research and knowledge transfer	28
Goal 3. The University of Alberta will achieve institutional excellence	30
3.1 Attract and retain outstanding faculty, researchers and staff	30
3.2 Attract and allocate the necessary resources to achieve the University's mission	32
3.3 Renew and enhance the University's infrastructure and provide high-quality support services to meet the needs of the future	34
Goal 4. The University of Alberta will contribute to the needs of its communities	38
4.1 Enhance and build connections with our communities	38
Budgets for Priorities	40

Executive Summary

The University of Alberta, in teaching, research and community service, will be indisputably recognized, nationally and internationally, as one of Canada's finest universities and amongst a handful of the world's best. The University of Alberta's strategic business plan for 2002-2006 charts its future direction in response to circumstances that highlight new opportunities and challenges for advancing the quality of teaching, research and community service. The University builds on a base of excellence already recognized as a fundamental component in Alberta's quest for new achievements in a knowledge-based economy and society. Continuing contributions as a premier research university on the global stage depend upon the attraction and support of outstanding faculty, coverage of the indirect costs of valuable research, and capital renewal and expansion of infrastructure.

Teaching

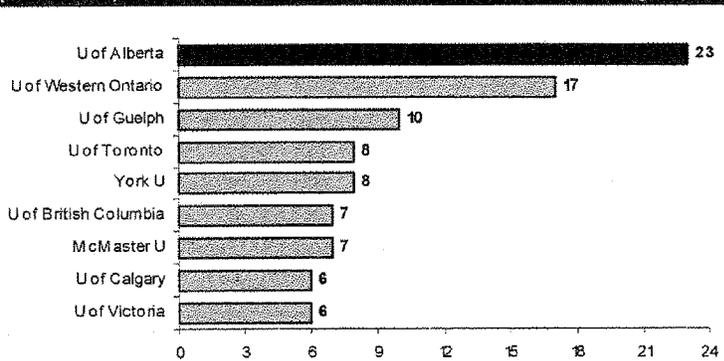
The 3M Teaching Fellowships, Canada's national awards for excellence in undergraduate university teaching, have been sponsored since 1986 by 3M Canada and the Society for Teaching and Learning in Higher Education. With 23 Fellowships, the University of Alberta ranks first in the number of 3M Fellowships that have been awarded to each university.

Research

The quality of University of Alberta research is reflected in the success of its researchers in competitions for research funding. Ranking among the top two universities in Canada in funding from the Natural Sciences and Engineering Research Council and fifth in funding

Teaching Awards (3M) Awarded (1986-2001)

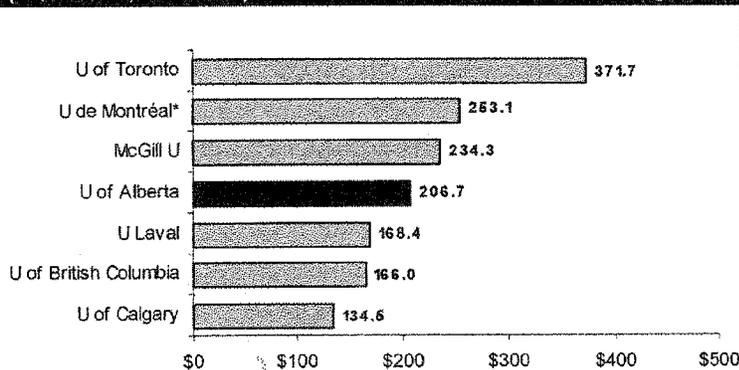
Figure ES1



Source: The Society for Teaching and Learning in Higher Education.

Sponsored Research Income (in \$ Millions, 1999-2000)

Figure ES2



*U de Montréal includes École polytechnique and École hautes études commerciales
Source: CAUBO Financial Statistics 1999-2000

from the other two national granting councils in 2000-2001, the University attracts support from a wide variety of private, business, and government sources for research of international stature. In 2000-2001, its externally sponsored research funding exceeded \$250 million.

Community Service

University of Alberta specialists are regularly consulted for expert advice to

industry, government, communities, and public organizations. They contribute public lectures, school presentations, and media commentary. Faculties sponsor special clinical services as well as public health promotion and fitness programs. University performances and exhibitions enrich Alberta culture. Internationally recognized quality brings considerable economic impact. Licenses (earning the University more than \$17 million in the past 4 years,

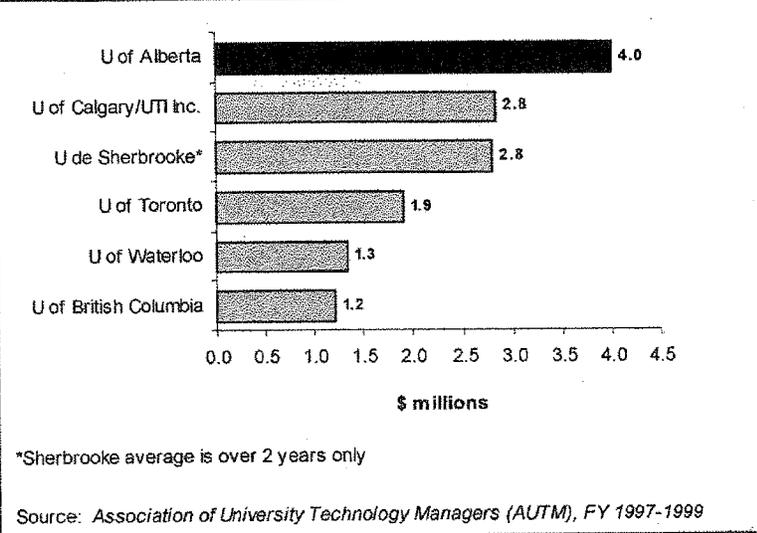
including \$7.6 million in 2000-2001) and spin-off companies (54 active in 2001) bring University innovation into the commercial marketplace at a rate that make the University of Alberta a North American leader.

Opportunities and Challenges

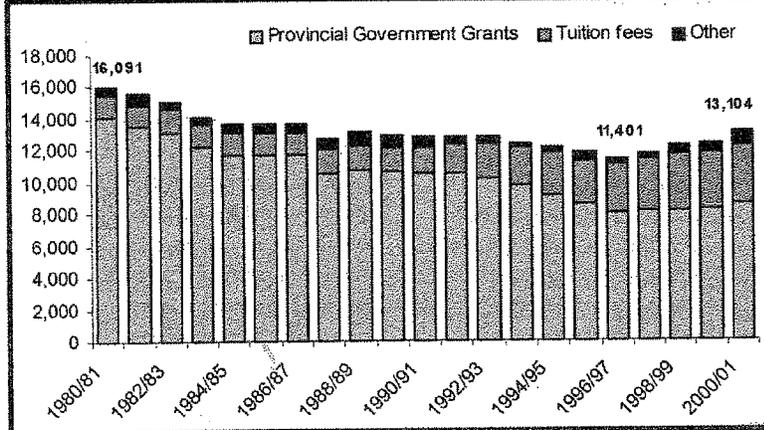
The University of Alberta's new opportunities demand continuing competitive excellence in teaching and research. During the previous period of significant reductions in Alberta Government grant support between 1980 and 1997, particularly from 1993 to 1997, the University's response was twofold. On the one hand, it improved its effective use of resources and increased output markedly, adding a full third to its annual list of graduates since 1980, and more than tripling its sponsored research funding, even measured in constant dollars. On the other hand, it completed an aggressive fund-raising campaign for long-term development. Then the bar was raised.

In recent years, the Government of Alberta has responded to the challenge of a global knowledge-based economy and society with exciting major initiatives, augmented by new Canadian government programs. The immediate environment of an economic downturn and lower energy prices accentuates the wisdom in these approaches. They carry greatly enhanced expectations for growth and development of the University of Alberta's comprehensive role. This strategic business plan sets out in some detail the challenges associated with those expectations over the next several years, and the strategic directions being planned. They all depend upon the attraction and retention of excellent students, excellent faculty, excellent staff, and on the development and maintenance of excellent services and facilities.

Average Annual Gross Licensing Revenues from University Research in \$Millions (3 fiscal years 1997-1999) Figure ES3



Operating Revenues per Student FTE by Source (in 2000 Constant \$) Figure ES4



The University is already demonstrating the mark it can make for Alberta in an international context. To build on the current momentum demands successful solutions for three urgent challenges. The first is the continuing need to recruit and retain outstanding faculty and staff in a period of ever-stiffer national and international competition. The second is the escalating strain on core resources from indirect costs of booming sponsored research. The third

is the mounting requirement for facility and infrastructure renewal and expansion. The University of Alberta recognizes the need for long-term planning to deal with these issues, and the need for long-term investment by the many interested parties with much to gain from university education and innovation.

Introduction

The University of Alberta is one of Canada's premier teaching and research universities, playing a critical role in helping to create new knowledge and innovation in the information age. Its contributions emerge through an integrated commitment to teaching, research and community service.

The University's primary educational goal is the development of whole persons and leaders of tomorrow who will contribute to the well-being of society and can compete successfully with the world's best. They will use new skills in learning and research (and building a focused knowledge base), critical thinking and independent judgement, creativity and enterprise, communication (both inter-personal and modern technical), and international understanding.

The University's commitment to research is at the level of international excellence, with benefits both for Campus Alberta's global learning environment, and for the transfer of new innovations from research breakthroughs to public and commercial applications. Spending about \$800 million per year and directly employing more than 10,000 persons, primarily in

Edmonton, the University of Alberta is a major contributor to Alberta's economy and quality of life. The University of Alberta provides opportunities for life-long learning and facilitates knowledge-based employment, research and development.

The University of Alberta's strategic business plan sets out the University's performance goals and expected outcomes for its stakeholders: students, faculty, staff, the Board of Governors, governments, taxpayers, sponsors, and many communities. It identifies strategies to enhance the University's contributions to the quality of life and economic prosperity in Alberta.

Following an intensive strategic planning process across the University, the 2002-2006 plan charts the University's future direction in response to the opportunities and challenges faced in sustaining and advancing the quality of teaching and research. Developing the University of Alberta's vision for the future, in terms of its mission, long-term goals, key strategic initiatives, objectives, strategies and performance measures, it reflects the active teaching and research programs of the University's fourteen faculties and two schools.

The University's key challenges evolve in part from the progress achieved in previous plans, and in part from changing world conditions. Thus, on the one hand, continuing success in the later stages of the faculty renewal process, and growing support for research and infrastructure renewal, are highlighting a critical need for core resources to retain the University's indisputably excellent teaching and research faculty and staff. On the other hand, a global economic downturn coupled with lower energy prices challenge the Alberta and Canadian governments to maintain, and even to augment, their commitments to knowledge-based development for progress and stability. It has never been more urgent to follow through on the Government of Alberta's high priorities: to unleash innovation, to lead in learning, to compete in the global marketplace, and to make Alberta the best place to live, work and visit. An essential element of that vision is the University's pivotal role as a world-class university featuring learning and research initiatives activating a strong international perspective.

Vision

The University of Alberta, in teaching, research and community service, will be indisputably recognized, nationally and internationally, as one of Canada's finest universities, and amongst a handful of the world's best.

*Roderick D. Fraser
President and Vice-Chancellor*

*Indisputably recognized...
The University of Alberta was rated #1 in library holdings per student amongst Canada's medical/doctoral universities.
2001 Maclean's Guide to Canadian Universities*

Mission

The mission of the University of Alberta is to serve our community by the discovery, dissemination and application of new knowledge through teaching and research.

All students, alumni, faculty and staff, and involved community members will share in the advantages of the University of Alberta's vision for adult learning. With these broad constituencies, and global vision, the University plays a key role in Alberta, Canada and the world.

The University's mission will be carried out in a select number of fields and professions, to be determined within the context of a province-wide education system and based upon the highest national and international standards.

*Indisputably Recognized...
The University of Alberta's world-famous diabetes islet-transplant team frees Type-1 diabetics from daily insulin injections with the Edmonton Protocol transplant process.*

Mandate and Core Activities

The University of Alberta is a board-governed, comprehensive research university offering degree programs at the baccalaureate, master and doctorate levels in the following 14 faculties and two schools:

- Agriculture, Forestry and Home Economics
- Arts
- School of Business
- Education
- Engineering
- Extension
- Graduate Studies and Research
- Law
- Medicine and Dentistry
- School of Native Studies
- Nursing
- Pharmacy and Pharmaceutical Sciences
- Physical Education and Recreation
- Rehabilitation Medicine
- Faculté Saint-Jean
- Science

In all, more than 200 undergraduate degree programs, more than 110 master's programs and more than 60 doctoral programs are offered to students from

Alberta, Canada and the world. Entirely Francophone baccalaureate programs in arts, science and education are also available. The University of Alberta is committed to providing degree programs that are respected nationally and internationally.

The faculty, students and staff of the University of Alberta engage in research within and across all the major disciplines comprising our program areas, and provide research expertise and service to the community and to national and international organizations.

The University is a partner in the social, cultural and economic development of the Province of Alberta. We deliver a wide range of credit, non-credit and professional development courses to individuals and organizations directly through campus programs and distance education, and increasingly through cooperative education programs.

*Indisputably Recognized...
A University of Alberta Debate Society team finished 12th at the World Universities Debating Championships in January 2002, and the best in Canada.*

Core Activities

As one of Canada's premier comprehensive research universities, the University of Alberta is committed to serving the Alberta and broader communities by the discovery, dissemination and application of new knowledge, expressed in the following core activities:

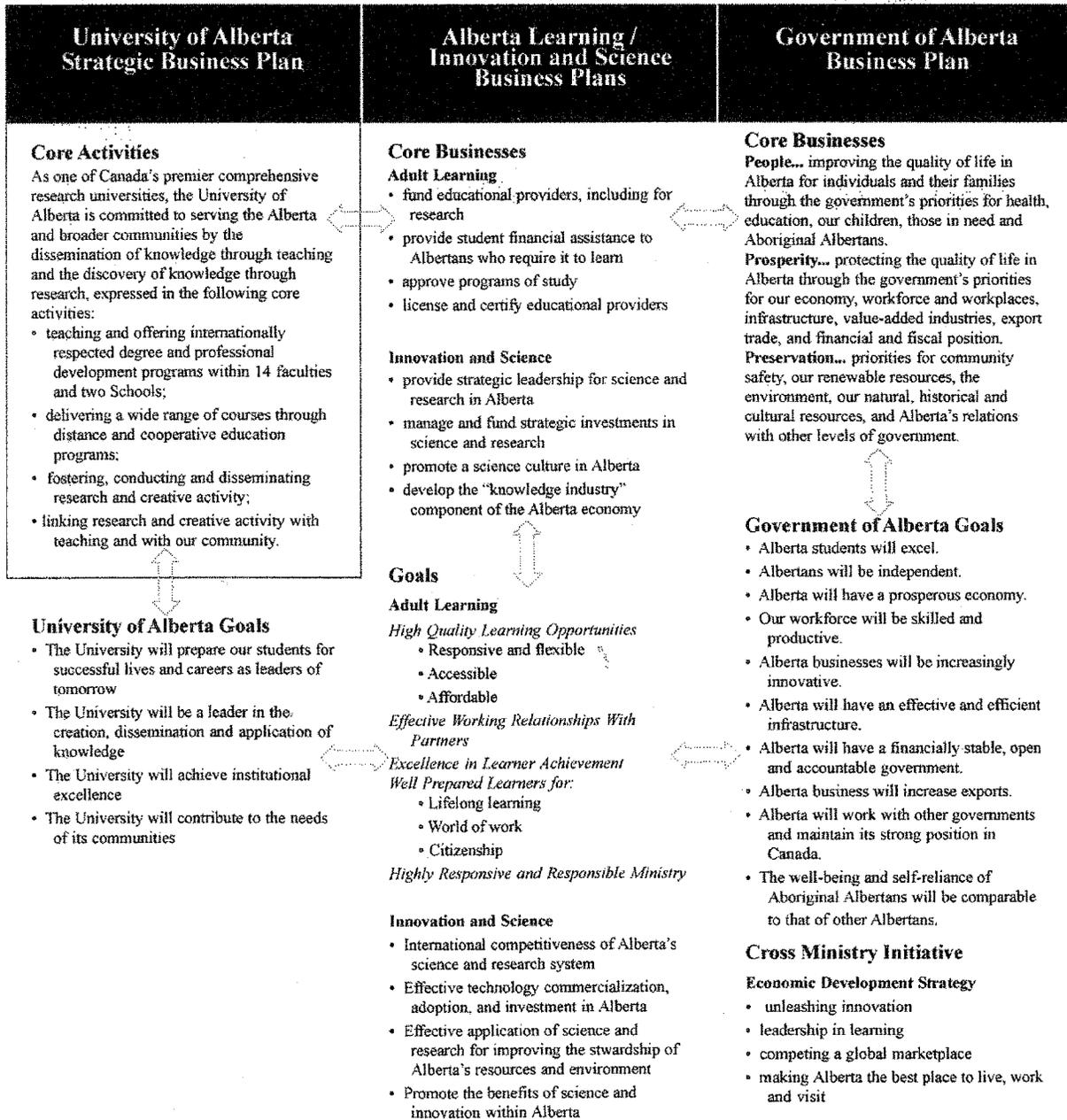
- teaching and offering internationally respected degree and professional development programs within 14 faculties and two schools;
- delivering a wide range of courses through distance and cooperative education programs;
- fostering, conducting and disseminating research and creative activity;
- linking research and creative activity with teaching and with our community.

University of Alberta Goals in an Accountability Framework

The goals of the University of Alberta are part of an accountability relationship with various stakeholders, including students, faculty and staff, the Board of

Governors, the Government of Alberta (including Alberta Learning, and Alberta Innovation and Science), tax-payers, sponsors, the business community and a range of other communities. The

following diagram illustrates how the goals of the University help to support the goals of Alberta Learning, Alberta Innovation and Science, and the Government of Alberta.



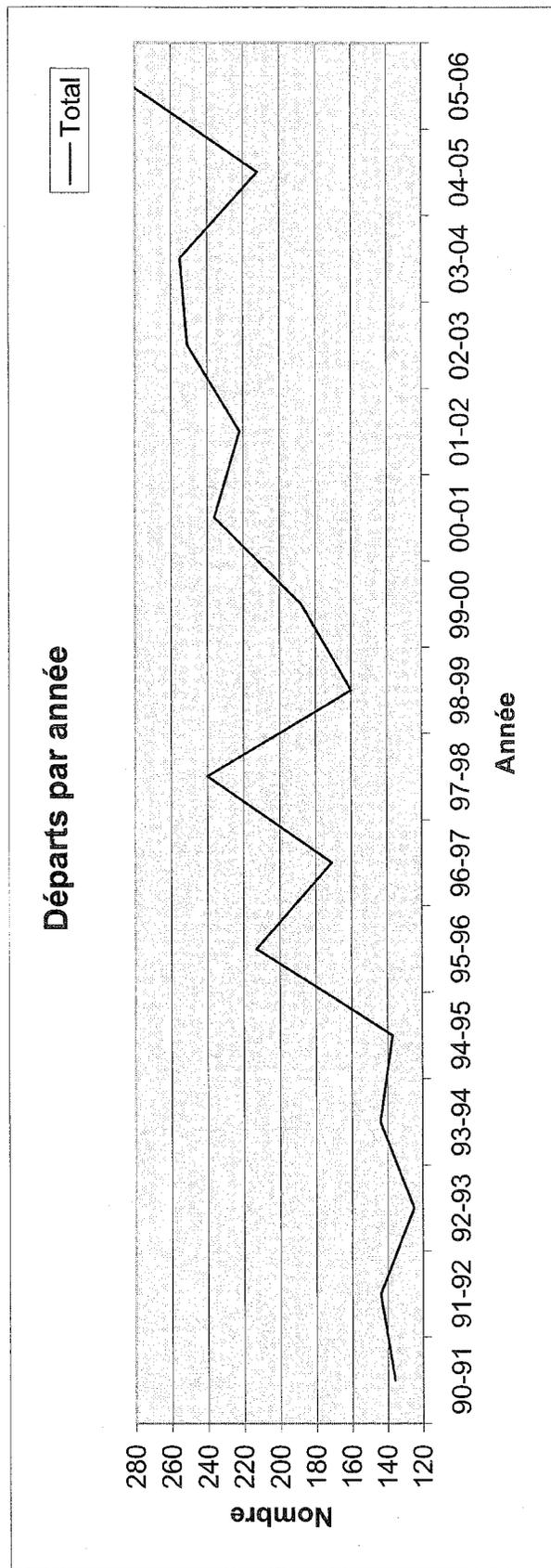
ANNEXE IX

Départs pour la période 1990-1991 à 2005-2006

NOMBRE DE DÉPARTS PAR ANNÉE ET CATÉGORIE*

Année	Professeurs	Cadres	Professionnels	Soutien	Total
90-91	38	4	24	70	136
91-92	50	4	34	56	144
92-93	52	2	33	38	125
93-94	68		26	50	144
94-95	58	7	17	55	137
95-96	72	6	32	103	213
96-97	86	5	13	67	171
97-98	76	7	47	110	240
98-99	76	6	22	56	160
99-00	116	2	17	53	188
00-01	111	4	26	95	236
01-02	96	5	36	85	222
02-03	95	10	41	105	251
03-04	87	9	45	114	255
04-05	59	3	34	116	212
05-06	97	14	43	128	282
Total	1 237	88	490	1 301	3 116

* Personnel régulier
Source : Vice-rectorat aux ressources humaines



ANNEXE X

Annexes A1 à A4 du *Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK* publié par le Committee of University Chairmen (traduction)

Annexe A1 Modèle d'énoncé des principales responsabilités

Les principales responsabilités de l'instance dirigeante doivent être définies dans son Énoncé des principales responsabilités, qui doit être conforme à la constitution de l'institution. Bien qu'il puisse y avoir certaines différences selon les dispositions de la constitution, les principales responsabilités devraient ressembler à celles-ci :

1. Approuver la mission et la vision stratégique de l'institution, ses plans pédagogique et d'affaires à long terme et ses indicateurs de rendement clés, et s'assurer qu'ils répondent aux besoins des parties intéressées.
2. Déléguer au directeur de l'institution, en tant que premier dirigeant, la gestion pédagogique, corporative, financière et patrimoniale et la gestion du personnel de l'institution. Aussi, établir et réévaluer régulièrement les politiques et procédures et les limites en vertu desquelles ces tâches de gestion doivent être exécutées par le directeur de l'institution et sous son autorité.
3. Veiller à l'établissement et à la surveillance de systèmes de contrôle et d'imputabilité, y compris des contrôles financiers et opérationnels, des méthodes d'évaluation des risques et des procédures de traitement des griefs internes et de gestion des conflits d'intérêts.
4. S'assurer que des processus sont en place pour surveiller et évaluer le rendement et l'efficacité de l'institution par rapport aux plans et aux indicateurs de rendement clés préalablement approuvés, qui doivent être, dans la mesure où cela est possible et pertinent, comparés à ceux d'autres institutions similaires.
5. Établir des processus pour surveiller et évaluer le rendement et l'efficacité de l'instance dirigeante elle-même.
6. Mener ses activités en conformité avec les meilleures pratiques en matière de gouvernance d'entreprise dans le domaine de l'enseignement supérieur, et les principes touchant la vie publique établis par le *Committee on Standards in Public Life*.
7. Protéger la réputation et les valeurs de l'institution.
8. Nommer le directeur de l'institution comme premier dirigeant et mettre en place des mesures appropriées pour contrôler le rendement de ce dernier.
9. Nommer un secrétaire à l'instance dirigeante et, si cette personne a des responsabilités de gestion au sein de l'institution, garantir une séparation adéquate entre les lignes hiérarchiques.
10. Être l'autorité d'embauche de tout le personnel de l'institution et être responsable d'adopter une stratégie en matière de ressources humaines.
11. Être la principale autorité financière et commerciale de l'institution pour veiller à la tenue adéquate des livres comptables, approuver le budget et les états financiers annuels et détenir la responsabilité globale des actifs, des biens et du patrimoine de l'université.
12. Être l'autorité juridique de l'institution et, à ce titre, s'assurer que des systèmes sont en place pour remplir les obligations légales de l'institution, y compris celles associées aux contrats et autres engagements légaux pris au nom de l'institution.
13. Prendre les mesures jugées appropriées pour le bien-être général des étudiants, en consultation avec le sénat et le conseil pédagogique.
14. Agir en tant que fiduciaire des biens, legs, fondations ou dons versés pour appuyer les travaux et le bien-être de l'institution.
15. Veiller à ce que la constitution de l'institution soit respectée en permanence et que des conseils appropriés soient disponibles à cette fin.

Annexe A2 Conflits d'intérêts : Modèle de code de pratique

Bien qu'il puisse y avoir certaines différences selon les dispositions de la constitution, les principaux éléments d'un tel code de pratique devraient ressembler à ce qui suit :

Le CUC remercie l'Université d'Oxford d'avoir accepté qu'il s'inspire du code de pratique en vigueur à cette institution.

Introduction

1. L'université s'efforce de favoriser l'évolution, la préservation et la dissémination des connaissances, l'instruction des étudiants de premier, deuxième et troisième cycles et l'avancement de l'intérêt public. L'université considère que l'établissement de liens entre ses employés et les organismes externes – qu'il s'agisse de ministères gouvernementaux, du milieu d'affaires, de l'industrie ou autres – est non seulement dans l'intérêt public, mais également avantageux tant pour l'université que pour les personnes concernées. Cependant, de tels liens peuvent donner lieu à des conflits d'intérêts potentiels. Pour cette raison, l'université a préparé les règles et lignes directrices suivantes pour permettre aux gens de mieux évaluer dans quelle mesure certaines activités qui leur sont proposées pourraient créer un conflit d'intérêts et pour décrire la procédure de déclaration de tout conflit d'intérêts perçu ou potentiel

Lignes directrices à l'égard des conflits d'intérêts

2. Impossible de définir toutes les circonstances pouvant créer un conflit d'intérêts, mais voici quelques exemples de situations donnant lieu à un conflit d'intérêts perçu ou potentiel. (La liste n'est pas exhaustive, mais en cas d'incertitude quant à la nature d'un arrangement, on peut demander conseil au comité sur les conflits d'intérêts, dont les pouvoirs sont décrits plus loin.)
 - a. L'utilisation des installations administratives et de recherche de l'université à des fins personnelles ou commerciales ou dans le cadre d'activités de consultation.
 - b. Toute tentative de restreindre les droits régissant la date et le contenu des publications, sauf dans les circonstances approuvées comme il se doit par l'université pour protéger la vie privée, des informations commercialement sensibles et des inventions brevetables.
 - c. La participation à des activités à financement externe pouvant enfreindre le droit d'un étudiant prenant part à l'activité d'obtenir le diplôme recherché ou de publier librement ses découvertes (sauf dans les circonstances mentionnées au sous-paragraphe b ci-dessus).
 - d. Tout intérêt financier détenu par une personne (ou par ses proches ou par les personnes habitant sous le même toit qu'elle) dans une entreprise externe dont les activités sont étroitement liées au domaine de recherche de cette personne à l'université. Exemples d'intérêts financiers : services-conseils rémunérés, participation rémunérée à des conseils d'administration ou comités consultatifs, portefeuille d'actions ou revenu de redevances d'une entreprise. L'existence d'un intérêt financier ne signifie pas nécessairement qu'il y a un conflit d'intérêts, mais un tel intérêt financier crée probablement une apparence de conflit d'intérêts et, pour cette raison, il doit donc être déclaré (selon les modalités décrites plus en détail ci-dessous).

Annexe A2 Conflits d'intérêts : Modèle de code de pratique

- e. Une participation personnelle dans toute société ou entreprise commerciale ayant une relation contractuelle avec l'université ou en processus de négociation de contrat avec l'université si l'employé est concerné par ou associé à la négociation ou l'attribution du contrat ou à des activités de recherche ou autres sur lesquelles pourrait porter le contrat.
3. Certaines circonstances, aux yeux de l'université, créent des conflits d'intérêts tellement évidents que les règles spécifiques énoncées ci-dessous ont été adoptées.

Le fait de détenir un poste de directeur général

3. L'université a comme politique qu'aucun membre du personnel ne doit détenir un poste de directeur général sans l'autorisation expresse de l'autorité de nomination et du comité sur les conflits d'intérêts. Une telle autorisation peut être accordée dans les circonstances suivantes :
 - a. Lorsqu'un membre a convaincu le comité sur les conflits d'intérêts que le fait de détenir un poste de directeur général est/sera nécessaire pour satisfaire les exigences d'une Bourse reconnue à l'égard de l'inscription des entreprises scientifiques vouées à la recherche.
 - b. Lorsque le comité sur les conflits d'intérêts est convaincu que cette autorisation est justifiée pour d'autres motifs, même si une telle autorisation ne sera accordée que dans des cas exceptionnels.
5. Dans un cas comme dans l'autre, l'autorisation sera accordée uniquement si l'autorité de nomination est satisfaite que la nomination respecte les conditions générales associées aux autres postes détenus.
6. Aux fins de la présente directive, un poste de directeur général est un poste dans lequel la personne est appelée à assumer activement un rôle de gestion, comprenant ou non des activités de recherche, au sein de l'entreprise concernée.

Le fait, pour un administrateur de l'université, de détenir un poste de direction et des actions dans une entreprise

7. Aux fins des présentes règles, l'expression « administrateur » fait référence au personnel du service administratif central de l'université, au personnel administratif des départements et aux autres personnes occupant au sein de l'université des postes administratifs associés aux activités pédagogiques.
 - a. À moins d'avoir été officiellement nommé par l'université dans ce but, aucun administrateur ne peut occuper, à titre personnel, un poste de direction ou un autre poste de gestionnaire au sein d'une société ou entreprise commerciale dont l'existence découle de travaux effectués à l'université ou est associée à de tels travaux ou au sein d'une société ou entreprise commerciale ayant une relation contractuelle avec l'université si l'administrateur était concerné par ou associé à l'attribution ou la négociation du contrat en question.

Annexe A2 Conflits d'intérêts : Modèle de code de pratique

- b. Tout administrateur nommé par l'université à un poste de direction d'une société sera réputé comme ayant accepté d'occuper ce poste dans le cadre de ses activités en tant qu'employé de l'université et devra refuser les honoraires liés à ce poste.
- c. Aucun administrateur ne doit détenir d'actions d'une société dont l'existence découle de travaux effectués à l'université ou est associée à de tels travaux ou d'une société ayant une relation contractuelle avec l'université si l'administrateur était concerné par ou associé à l'attribution ou la négociation du contrat en question, à moins que ces actions aient été acquises après l'inscription de la société à la cote d'une Bourse reconnue.

Comité sur les conflits d'intérêts

- 8. L'université a mis sur pied un comité sur les conflits d'intérêts pour conseiller les instances de l'institution, les autorités de nomination et, sur une base individuelle, les membres du personnel (dans les circonstances appropriées). Les attributions du comité sont les suivantes :
 - a. Surveiller l'application de la politique de l'université en matière de conflit d'intérêts et formuler des recommandations en fonction de ses observations et des règles de bonne pratique publiées par des organismes externes.
 - b. Passer en revue les déclarations d'intérêts annuelles et alerter l'instance appropriée de l'université lorsque des éclaircissements sont nécessaires ou lorsque des mesures doivent être prises.
 - c. Évaluer les demandes d'approbation pour les nominations à des postes de direction générale ou à d'autres postes de direction lorsqu'un conflit d'intérêts potentiel est identifié.
 - d. Informer le conseil ou tout comité pertinent, s'il y a lieu, des cas particulièrement complexes portés à son attention.
 - e. Donner des conseils sur les questions individuelles qui lui sont soumises.

Déclarations

- 9. Les employés sont tenus de déclarer tout conflit d'intérêts réel ou potentiel. Les procédures à suivre selon le type de déclaration sont décrites ci-dessous. Dans tous les autres cas, la déclaration doit se faire par écrit et doit être remise à l'instance de nomination du détenteur du poste en question, avec copie au secrétaire du comité sur les conflits d'intérêts. La non-déclaration d'un conflit d'intérêts réel peut entraîner des mesures disciplinaires.
 - a. Une déclaration relative aux conflits d'intérêts est exigée sur le formulaire de demande de subvention associé à tout projet de recherche à financement externe.
 - b. Avant d'obtenir l'autorisation d'entreprendre d'autres activités, une personne est tenue, au préalable, de déclarer tout conflit d'intérêts.
 - c. En plus de déclarer tout conflit d'intérêts réel ou potentiel conformément aux sous-paragraphes a et b ci-dessus, les personnes qui occupent les postes suivants doivent

Annexe A2 Conflits d'intérêts : Modèle de code de pratique

être tenues de soumettre au comité sur les conflits d'intérêts une déclaration annuelle sur leurs intérêts externes :

- Le vice-recteur
 - Les pro-vice-recteurs
 - Le registraire
 - Les membres du conseil
 - Les chefs de division, de département et de sous-département
 - Le président de l'assemblée générale des professeurs
 - Les chefs de division au sein du service administratif central de l'université
 - Les dirigeants des autres instances qui gèrent les activités de l'université, telles que précisées par le conseil de temps à autre, en consultation avec le comité sur les conflits d'intérêts
 - Les autres personnes pouvant être identifiées de temps à autre par les comités du personnel, en consultation avec le comité sur les conflits d'intérêts
10. Des archives confidentielles de toutes les déclarations effectuées doivent être conservées de façon centralisée par le secrétaire du comité sur les conflits d'intérêts. En plus des déclarations soumises de temps à autre en vertu de la procédure ci-dessus, les archives doivent être mises à jour annuellement et les membres du personnel doivent être tenus de fournir des renseignements à jour sur demande.
11. Si un conflit d'intérêts ou un conflit d'intérêts potentiel a été déclaré, la personne concernée doit discuter d'une solution possible avec son supérieur hiérarchique ou avec le président du comité approprié. Pour toute question non résolue, le comité sur les conflits d'intérêts doit être consulté et, dans les cas particulièrement complexes, celui-ci doit formuler des recommandations au conseil.

Divulgateion

12. Toute personne ayant des raisons valables et substantielles d'inspecter les déclarations doit avoir accès à ces dernières, à la discrétion du président du comité sur les conflits d'intérêts.

Annexe A3 Gouvernance d'entreprise : Modèle d'énoncé à inclure dans les rapports annuels et les états financiers

Rem. : *L'énoncé suivant concerne l'Angleterre, l'Irlande du Nord et l'Écosse. Le modèle d'énoncé du HEFCW figure dans ses directives sur les états financiers annuels à l'intention des institutions d'enseignement supérieur.*

Institutions d'enseignement supérieur d'avant 1992

1. L'énoncé suivant est fourni pour permettre aux lecteurs du rapport annuel et des états financiers de l'université de mieux comprendre son mode de gouvernance et sa structure juridique.
2. L'université s'efforce de mener ses activités en accord avec les sept principes identifiés par le *Committee on Standards in Public Life* (altruisme, intégrité, objectivité, responsabilité, ouverture, honnêteté et leadership) et aux conseils du *Committee of University Chairman* dans son guide à l'intention des membres des instances dirigeantes en enseignement supérieur au Royaume-Uni.
3. L'université est une entreprise indépendante dont le statut juridique provient d'une charte royale en vigueur depuis... Ses objets, ses pouvoirs et son cadre de gouvernance sont définis dans la charte et les statuts connexes, dont la dernière version a été approuvée par le Conseil privé en...
4. La charte et les statuts exigent de l'université qu'elle dispose de trois instances distinctes, chacune ayant des fonctions et responsabilités clairement définies, pour superviser et gérer ses activités, soit :
 - a. **Le conseil** (la « cour », en Écosse) est l'instance dirigeante principale, responsable des finances, des biens, des investissements et des affaires générales de l'université, ainsi que de l'orientation stratégique générale de l'institution. Une majorité de ses membres viennent de l'extérieur de l'université (les « membres extérieurs »), dont son président et, si le poste existe, son vice-président. Les membres incluent également des représentants du personnel de l'université et de la population étudiante. Aucun des membres extérieurs n'est rémunéré, outre le remboursement des dépenses associées à leur travail pour l'université.
 - b. **Le sénat** est l'autorité pédagogique de l'université et ses membres proviennent entièrement du personnel pédagogique et de la population étudiante de l'institution. Son rôle consiste à orienter et à superviser l'enseignement et les travaux de recherche de l'université.
 - c. **La cour** (sauf en Écosse) est une instance vaste et principalement formelle. Elle offre un véhicule grâce auquel les intérêts plus larges servis par l'université peuvent être associés à l'institution et fournit un forum public où les membres de la cour peuvent soulever des enjeux qui concernent l'université. Les membres se réunissent normalement une fois l'an pour recevoir le rapport annuel et les états financiers vérifiés de l'université. En outre, les changements majeurs à la constitution de l'université peuvent nécessiter l'approbation de la cour avant d'être soumis au Conseil privé. La plupart des membres de la cour proviennent de l'extérieur de l'université et représentent la communauté locale et d'autres instances intéressées par le travail de l'université. Parmi les membres figurent aussi des représentants du personnel de l'université (pédagogique et non pédagogique) et de la population étudiante.
5. Le principal dirigeant pédagogique et administratif de l'université est le vice-recteur, dont la responsabilité générale envers le conseil est de maintenir et d'améliorer l'efficacité et

Annexe A3 Gouvernance d'entreprise : Modèle d'énoncé à inclure dans les rapports annuels et les états financiers

le bon fonctionnement de l'université. En vertu des dispositions du mémorandum financier convenu entre l'université et le conseil de financement de l'enseignement supérieur, le vice-recteur est le chef de la comptabilité de l'université. À ce titre, il peut être convoqué par le Comité des comptes publics de la Chambre des communes.

6. Bien que l'instance dirigeante se réunisse au moins... fois par année universitaire, une bonne part de ses travaux est initialement exécutée par des comités, en particulier le comité des finances, le comité sur l'emploi, le comité des nominations, le comité sur la rémunération et le comité de vérification. Les décisions de ces comités sont communiquées de façon officielle à l'instance dirigeante.
7. Ces comités, et dans certains cas d'autres comités, font officiellement partie de l'instance dirigeante. Ils ont un mandat écrit et des membres désignés, dont plusieurs proviennent de l'extérieur de l'institution (notamment le président).
8. En tant que premier dirigeant de l'université, le vice-recteur a une influence considérable sur l'élaboration de la stratégie institutionnelle, sur l'identification et la planification de nouveaux développements et sur l'émergence d'un esprit institutionnel. Les pro-vice-recteurs et les administrateurs principaux contribuent tous, de diverses manières, à ces aspects du travail, mais la responsabilité finale revient au conseil.
9. L'université tient un registre des intérêts des membres du conseil [et des hauts dirigeants]. Ce registre peut être consulté sur autorisation de...
10. Les statuts de l'université stipulent que le registraire devrait agir en qualité de secrétaire du conseil. Toute demande de renseignements à propos de la constitution de l'université doit être soumise au registraire.

Universités et collèges d'après 1992

11. L'énoncé suivant est fourni pour permettre aux lecteurs du rapport annuel et des états financiers de l'institution de mieux comprendre son mode de gouvernance et sa structure juridique.
12. L'institution s'efforce de mener ses activités en accord avec les sept principes identifiés par le *Committee on Standards in Public Life* (altruisme, intégrité, objectivité, responsabilité, ouverture, honnêteté et leadership) et aux conseils du *Committee of University Chairman* dans son guide à l'intention des membres des instances dirigeantes en enseignement supérieur au Royaume-Uni.
13. L'institution est une entreprise indépendante fondée en tant qu'institution d'enseignement supérieur en vertu des dispositions de l'*Education Reform Act* de 1988 et du *Further and Higher Education Act* de 1992. Ses objets, ses pouvoirs et son cadre de gouvernance sont définis dans les statuts du gouvernement approuvés par... en.... La version à jour de ces statuts a été approuvée par le Conseil privé en...
14. Les statuts exigent de l'institution qu'elle mette en place une instance dirigeante et un conseil pédagogique, chacun ayant des fonctions et responsabilités clairement définies, pour superviser et gérer ses activités :
 - a. **L'instance dirigeante** est l'instance dirigeante principale, responsable de questions telles que les finances, les biens et la dotation en personnel de l'institution. Elle est spécifiquement tenue de définir le caractère éducatif, la mission et l'orientation

Annexe A3 Gouvernance d'entreprise : Modèle d'énoncé à inclure dans les rapports annuels et les états financiers

stratégique générale de l'institution. L'instance dirigeante compte une majorité de membres indépendants, choisis selon des critères rigoureux établis dans la législation. Le président est élu parmi les membres indépendants. D'autres modalités prévoient la nomination de membres cooptés et de représentants du personnel pédagogique et de la population étudiante. Aucun membre de l'instance dirigeante n'est rémunéré pour le travail qu'il effectue au sein de celle-ci.

- b. Sous la responsabilité globale de l'instance dirigeante, le **conseil pédagogique** supervise les affaires pédagogiques de l'institution. Ses membres proviennent entièrement du personnel et de la population étudiante de l'institution. Il s'occupe principalement des enjeux généraux entourant l'apprentissage, l'enseignement et les travaux de recherche de l'institution.
15. Le président-directeur général est le chef de l'institution. Il est responsable, envers l'instance dirigeante, de l'organisation, de l'orientation et de la gestion de l'institution. En vertu des dispositions du mémorandum financier convenu entre l'institution et le conseil de financement de l'enseignement supérieur, le chef de l'institution est le chef de la comptabilité de l'université. À ce titre, il peut être convoqué par le Comité des comptes publics de la Chambre des communes.
16. Bien que l'instance dirigeante se réunisse au moins... fois par année universitaire, une bonne part de ses travaux est initialement exécutée par des comités, en particulier le comité des finances, le comité sur l'emploi, le comité des nominations, le comité sur la rémunération et le comité de vérification. Les décisions de ces comités sont communiquées de façon officielle à l'instance dirigeante.
17. Une proportion importante des membres de ces comités sont des membres indépendants et cooptés de l'instance dirigeante. Les étudiants et membres du personnel cooptés peuvent également siéger à certains de ces comités, sous réserve des modalités des statuts. Les présidents sont normalement choisis parmi les membres cooptés et indépendants.
18. En tant que premier dirigeant, le chef de l'institution a une influence considérable sur l'élaboration de la stratégie institutionnelle, sur l'identification et la planification de nouveaux développements et sur l'émergence d'un esprit institutionnel. Les adjoints du chef de l'institution (parfois appelés « pro-vice-recteurs ») contribuent tous, de diverses manières, à ces aspects du travail, mais la responsabilité finale revient à l'instance dirigeante.
19. L'université tient un registre des intérêts des membres de l'instance dirigeante [et des hauts dirigeants]. Ce registre peut être consulté sur autorisation de...
20. Conformément aux statuts du gouvernement. de l'institution a été nommé secrétaire de l'instance dirigeante et, à ce titre, il offre des conseils indépendants sur des questions de gouvernance à tous les membres de l'instance dirigeante.

Annexe A4 Recommandations en matière de dénonciation

La présente annexe offre des conseils aux institutions d'enseignement supérieur sur la manière de traiter les allégations formulées par des membres du personnel concernant le fonctionnement de l'institution ou les activités de collègues au sein de l'institution (appelé « dénonciation »). Elle ne constitue qu'un ensemble d'énoncés de bonne pratique et de principes généraux : si ce n'est déjà fait, les institutions devraient élaborer des protocoles plus détaillés afin de tenir compte des diverses circonstances et expériences individuelles pouvant survenir. À cet égard, les institutions devraient s'inspirer du Public Interest Disclosure Act de 1998, qui décrit en détail selon quels critères les « dénonciations » par des membres du personnel sont protégées en vertu de la Loi. De tels protocoles puiseraient dans les recommandations ci-dessous et reconnaîtraient la nécessité d'étudier sérieusement les allégations tout en traitant équitablement toute personne accusée.

1. Les universités et autres institutions d'enseignement supérieur, comme les autres organismes publics, sont tenues, dans toutes leurs activités, d'agir de façon responsable et transparente et de tenir compte à la fois des exigences des organismes de financement (y compris, bien entendu, les comités de financement), et les normes établies dans les rapports du *Committee on Standards in Public Life*. De plus, elles doivent souscrire aux principes de liberté pédagogique formulés dans leurs propres chartes et statuts et dans les statuts du gouvernement, enchâssés dans la Loi sur la réforme de l'éducation (*Education Reform Act*, 1988).
2. Les membres du personnel sont souvent les premiers à remarquer que quelque chose ne tourne pas rond dans une institution, qu'il s'agisse d'abus financiers, d'abrogation de procédures dûment convenues ou de dérogations aux règles légales ou autres en matière de bonne gouvernance. Toutes les institutions doivent établir des voies officielles par le biais desquelles de telles préoccupations peuvent être soulevées, par exemple auprès des chefs de département, devant des comités officiels ou auprès de représentants du personnel, y compris les syndicats accrédités. Normalement, ces préoccupations doivent être portées à l'attention de ces instances. Mais les membres du personnel craignent souvent, à tort ou à raison, de mettre en péril leur propre situation au sein de l'institution en dénonçant une situation de cette façon et, parfois, les voies habituelles peuvent effectivement s'avérer inadéquates.
3. La mise en place de bonnes pratiques suppose que :
 - a. Les allégations d'injustice ou de discrimination doivent être traitées conformément aux procédures approuvées par l'instance dirigeante ou, si la plainte vient d'un étudiant, en ayant recours aux mécanismes mis en place par l'institution à cette fin.
 - b. Les allégations d'inconduite financière doivent normalement être communiquées au chef du service de vérification interne, qui relève directement du vice-recteur/doyen/premier dirigeant, en tant que responsable désigné par l'instance dirigeante et par le comité de financement du contrôle des fonds de l'institution, et du comité de vérification établi par l'instance dirigeante. Le service de vérification interne doit examiner l'allégation et faire rapport à l'autorité supérieure appropriée. Lorsque, pour quelque raison que ce soit, la personne qui formule l'allégation juge inapproprié de saisir du dossier le chef du service de vérification interne, les dispositions du sous-paragraphe c s'appliquent.
 - c. D'autres types d'allégations pourraient porter, par exemple, sur le comportement d'un haut dirigeant de l'institution ou d'un membre extérieur/indépendant de l'instance dirigeante ou encore sur l'intégrité d'un comité ou d'une décision collective. De telles allégations doivent être communiquées, selon ce que la personne à l'origine des

Annexe A4 Recommandations en matière de dénonciation

allégations juge approprié, au vice-recteur/doyen/ premier dirigeant ou au secrétaire/registraire de l'instance dirigeante ou au président de l'instance dirigeante. Si, pour quelque raison que ce soit, aucune de ces personnes n'est jugée appropriée, l'allégation doit être communiquée au président du comité de vérification.

4. Chaque fois qu'une allégation est formulée en vertu des sous-paragraphes 3b et 3c, la personne à qui les allégations sont communiquées doit tenir un dossier faisant état de cette allégation et des mesures prises. Toute allégation formulée en vertu de cette procédure doit normalement faire l'objet d'une enquête préliminaire effectuée par la personne à qui l'allégation est communiquée ou, plus souvent, par une ou plusieurs personnes nommées par cette dernière. Les institutions doivent prendre des mesures pour s'assurer que les enquêtes ne sont pas menées par la personne qui, au bout du compte, pourrait être appelée à prendre une décision sur la question. Lorsqu'aucune enquête n'a lieu et que l'allégation est rejetée, la personne à l'origine de l'allégation doit être informée et on doit lui donner l'opportunité de répéter son allégation à une autre personne ou autorité au sein de l'institution. Cette disposition n'est pas requise lorsque l'allégation est rejetée à la suite d'une enquête. La ou les personnes visées par l'allégation doivent également être informées de l'allégation et des preuves correspondantes. Elles doivent avoir le droit de faire des commentaires avant la conclusion de l'enquête et avant la production du rapport. Les résultats de l'enquête doivent être communiqués au comité de vérification.
5. Toute personne formulant une allégation en vertu des paragraphes 3b et 3c doit avoir l'assurance que l'allégation sera traitée de façon confidentielle par la personne qui en prend acte tant qu'on ne procède pas à une enquête en bonne et due forme. Par la suite, la personne à l'origine de l'allégation peut demander que son identité demeure confidentielle, à moins que cette demande nuise au déroulement juste et équitable de l'enquête ou qu'une raison primordiale justifie la divulgation (par exemple, si on doit faire appel aux autorités policières). Dans la mesure où l'allégation a été formulée légalement, sans malice et dans l'intérêt public, la personne ne doit pas être désavantagée dans son emploi en raison de son allégation.
6. Les institutions peuvent consulter la liste de contrôle proposée par *Public Concern at Work*, dans la mesure où elle s'applique aux institutions d'enseignement supérieur.

