

Processus de consultation budgétaire – 2014-2015

Faculté des sciences sociales

Introduction

Merci aux membres du comité de recevoir divers intervenants de la communauté dans le cadre de ce processus de consultation budgétaire. Il va sans dire que notre Université, comme toutes les institutions de la province, est aux prises avec une situation économique difficile, mais les décisions à prendre vont bien au-delà des contraintes budgétaires auxquelles nous faisons face. En effet, notre Université se doit de réfléchir profondément à ses objectifs, ses priorités et la façon de faire les choses dans le contexte économique actuel.

Le comité exécutif de la Faculté des sciences sociales s'est réuni le 6 février dernier pour discuter de la situation et tenter de trouver des pistes de solutions constructives au dilemme de l'Université.

Observations, suggestions, recommandations

Revenus potentiels

- Parmi les suggestions énoncées par les directeurs, on note l'augmentation des cours durant l'été dans le but d'attirer de nouveaux étudiants, particulièrement au niveau du marché international.
- L'Université doit capitaliser sur la formation professionnelle pour le secteur public. Nous devrions être « le » fournisseur par excellence des cours de formation pour le gouvernement fédéral.
- D'ailleurs, ce serait l'occasion de rejoindre des populations étudiantes ciblées marginalement jusqu'à présent; dont au premier chef une population adulte de professionnels en exercice qui bénéficierait d'une formation pour des fins promotionnelles ou de ressourcement (fonction publique); établir des écoles d'été.
- Par ailleurs, il y aurait lieu de raffiner les pratiques de recrutement. Sans décentraliser les pratiques de recrutement, il faudrait s'adjoindre plus concrètement les facultés pour le développement et la révision de celles-ci, là où se trouve une meilleure concentration de connaissances sur les programmes. Les pratiques de liaison avec les institutions du secondaire et du collégial devraient avoir leur contrepartie facultaire, qui devrait être reflétée dans l'allocation budgétaire. (Mentionnons d'ailleurs que les décisions prises cette année de ne pas faire de publicité dans la région (notamment sur les abribus), alors qu'on voyait l'Université Carleton placardée partout, ont eu un impact sur les demandes d'admission reçues jusqu'ici).

- Mentionnée l'année dernière, l'idée d'une « Université des aînés » refait aussi surface cette année, mais en s'inspirant du modèle de Oxford : <http://www.conted.ox.ac.uk/courses/summerschools/oussa/en>.
- Toute nouvelle initiative ou tout nouveau programme devrait s'appuyer sur un modèle d'affaires sain et non des promesses de dons à venir. Il faut par ailleurs s'assurer d'étudier l'impact des nouvelles initiatives sur les facultés ou les départements existants. La Faculté reconnaît toutefois que certaines initiatives stratégiques non pas nécessairement pour but la rentabilité financière.
- Il faut aussi établir un changement de culture dans nos pratiques administratives si on ne veut pas décourager rapidement les nouvelles initiatives cherchant à trouver de nouvelles sources de revenus.
- Il faudrait commencer à comptabiliser le coût des espaces utilisés dans nos budgets respectifs (s'inspirer possiblement de l'exemple de Queen's).
- Il faut songer plus sérieusement à modifier la formule de financement entre l'administration centrale et les facultés afin de la rendre plus adéquate aux défis budgétaires actuels.
- L'utilisation des salles de réunions en période creuse pour la tenue de conférences externes; cependant le Service de Congrès et réservations doit réduire ses coûts et améliorer son service, la perception des usagers étant qu'il en coûte trop cher de venir à l'Université pour tenir des conférences, plutôt qu'aller à l'extérieur. Un comité s'était penché sur cette question, il y a quelques années, il y aurait lieu de revoir le rapport de l'époque et, au besoin, le mettre à jour, puis considérer sa mise en œuvre.
- Il en est de même pour les résidences, tirons-nous un maximum de revenus de nos résidences universitaires pendant l'été? McGill est un bon exemple duquel nous pouvons nous inspirer, les résidences sont annoncées sur Expédia pour le grand public.

Réduction des dépenses

- Un point soulevé par le comité exécutif de la Faculté porte sur la générosité de l'Université en matière de bourses. Le temps est-il venu de revoir la totalité des programmes, leurs critères d'admissibilité et les sommes octroyées?
- Encourager la mobilité étudiante, par une hausse des cours hors programmes (cours optionnels), ce qui pourrait permettre une baisse de l'offre de cours (dans des domaines moins populaires).
- Le groupe des directeurs administratifs a déjà soulevé, auprès de ce comité, la création importante de postes à l'administration centrale, dont **17** aux Cabinets du recteur et des vice-recteurs, entre 2010 et 2013, ainsi que **16** nouveaux postes aux Relations extérieures pour la même période. À la Faculté des sciences sociales, nous reconnaissons que certains nouveaux postes aux Cabinets des vice-recteurs résultent de dispositions ou réglementations gouvernementales, à titre d'exemple, le Bureau des droits de la personne. Cependant, qu'en est-il des 16 postes aux Relations extérieures?

Ces postes étaient-ils cruciaux dans le contexte économique actuel et génèrent-ils le retour sur l'investissement prévu? Il nous semble que la structure organisationnelle des Relations extérieures est lourde et très dispendieuse pour l'Université.

- Dans le même ordre d'idée, la récente restructuration organisationnelle du Cabinet du vice-recteur aux études a donné lieu à la création d'un poste de vice-recteur associé aux affaires étudiantes. Nous saluons l'initiative. Ceci dit, notre Université a-t-elle besoin d'un poste de vice-recteur associé aux affaires étudiantes et d'un poste de vice-rectrice associée, services aux étudiants? Le « portefeuille étudiants » ne pourrait-il pas être regroupé sous une seule et même personne? Qui plus est, les deux postes ne peuvent que créer de la confusion auprès des étudiants. À la lumière des efforts de l'Université visant à éliminer le « *run-around* » dont se plaignent les étudiants depuis les dernières années, la décision nous semble discutable à tout le moins en matière d'expérience étudiante. De plus, le regroupement des deux postes ne peut que générer des économies pour l'institution.
- La Faculté des sciences sociales s'est aussi interrogée sur l'utilisation excessive et croissante de consultants. De nombreux exemples ont fait l'objet de discussions soulevant les passions des collègues à bien des égards. Pour n'en nommer que quelques-uns :
 - Le SIC a récemment embauché la compagnie Deloitte pour développer son architecture d'entreprise. L'ancien CIO avait contracté KPMG, il y a trois ou quatre ans, pour consulter la communauté et lancer un projet très similaire. Plusieurs unités ont participé au même exercice et répondu aux mêmes questions dans le cadre des deux processus de consultation. Cependant, la CIO actuelle ne semblait pas être au courant du rapport antérieur.
 - Un sous-comité de ce projet étudie la technologie dans le domaine de la recherche. Notre équipe a soulevé qu'un des meilleurs professeurs dans le domaine enseigne ici-même à la Faculté de génie et qu'il aurait très bien pu effectuer le travail avec ses étudiants.
 - Le Service des Immeubles vient d'embaucher la compagnie de consultants Urban Strategies pour le développement de son plan directeur, pourtant il y a deux ans à peine, en 2012, les Immeubles avaient mandaté Plamondon & Associates pour faire une « revue des opérations ». Si nous reconnaissons que les mandats soient légèrement différents, n'y aurait-il pas lieu de regrouper les études et/ou de s'inspirer de celles qui existent? Doit-on toujours reprendre les processus à zéro?
 - Il semble aussi que l'Université ait embauché une consultante pour le projet « e-travel ». En 2006, les Approvisionnements et services avaient étudié toute la question des « cartes de voyage » et déposé un projet à cet effet. L'étude et le cas d'affaires ont été préparés à l'interne sans l'aide de consultants. Nous nous interrogeons donc sur la nécessité d'une consultante pour ce projet, compte tenu que le nombre de nouveaux postes s'est accru de 8 aux Approvisionnements entre 2010 et 2013? Les ressources internes n'auraient-elles pu créer un groupe de travail au besoin?

- Les Services alimentaires viennent aussi d'embaucher une **compagnie américaine** pour faire une étude du modèle d'affaires et des besoins de la clientèle. Est-ce donc dire **qu'aucune compagnie canadienne** ne pouvait exécuter le mandat? Mais une question plus importante demeure, l'embauche de consultants était-elle nécessaire? En 2005, les Approvisionnement et services ont aussi mené une étude sur les modèles d'affaires des services alimentaires dans certaines universités ontariennes. Le sondage de l'époque avait permis d'illustrer que parmi les modèles à suivre se trouvaient les universités de Waterloo et de McMaster. Il va sans dire que ces données ne sont plus actuelles, mais l'étude a été réalisée à l'interne sans l'aide de consultants.
- Le vice-rectorat à la recherche a engagé une consultante en 2012 pour faire l'évaluation des axes stratégiques de la recherche à l'UO (Lorna Jean Edmonds, PhD, Conseillère principale, Planification et développement de la recherche). Elle est partie après un an sans que rien ne soit accompli
- En 2010, notre Faculté a participé à l'élaboration du formulaire interne de gestion de la recherche (formulaire RE) avec une firme de consultants de Montréal (tous les frais de transport et d'hébergement ont été payés par l'UO en plus des frais). Le formulaire a été lancé en 2012 et maintenant après à peine deux ans d'utilisation on recommence le processus avec une nouvelle compagnie (notre Faculté participe aux tests pour la nouvelle version du formulaire).
- Notre Université s'enorgueillit de pouvoir compter sur les meilleurs chercheurs et les grands esprits de notre société. Nous avons l'expertise dans notre enceinte même. Comment pouvons-nous ignorer ces professionnels chevronnés qui pourraient entreprendre plusieurs de ces projets avec leurs étudiants, leur faisant ainsi bénéficier d'un apprentissage expérientiel hors pair et ce, tout en épargnant des sommes importantes à l'Université?
- Notre Université peut aussi compter sur la force et le renom de son École de gestion Telfer. Nous y formons aujourd'hui les consultants que nous embaucherons demain. Pourquoi ne pas les utiliser maintenant? Les programmes de MBA et EMBA regorgent d'études de cas de toutes sortes dont nous pourrions nous-mêmes être clients.
- Similaire au point précédent, une autre observation touche cette fois le domaine des Ressources humaines. Depuis quelques années, l'Université semble faire appel régulièrement aux firmes de recherche exécutive (« *Head Hunters* ») pour la dotation de certains postes. Nous croyons qu'il faut revoir cette pratique et utiliser de façon très judicieuse ces firmes dont les frais sont très élevés. En effet, ces firmes demandent normalement 30 % du salaire du poste à doter, bien que certaines firmes établissent parfois un maximum de 27 000-37 000 \$ par processus d'embauche. Pour ne nommer qu'un seul exemple : l'Université a utilisé *Odgers Berndtson* pour le poste de Directeur des communications il y a environ deux ans. Était-ce nécessaire? Les uns feront ressortir qu'il fallait un plus grand bassin de candidats, les autres diront qu'il fallait simplement placer la publicité plus

largement, d'où le besoin d'être judicieux. Les exemples sont nombreux à l'Université et ils représentent par conséquent une source réelle d'économies.

- Une autre observation ayant fait l'objet de discussion animée auprès des collègues repose sur le nombre de priorités identifiées par l'Université dans le cadre Destination 2020 et l'ampleur que prennent ces objectifs. Le processus de consultation budgétaire est donc le théâtre par excellence pour se doter d'objectifs financiers limités et réalistes, mais aussi d'une optimisation pragmatique des processus et des ressources dans le contexte actuel.
- L'Université doit être soucieuse de la perception de « doubles discours » ressentie au sein de la communauté, c'est-à-dire que l'on doit, d'une part, « se serrer la ceinture » et, d'autre part, atteindre un nombre ambitieux d'objectifs. La Faculté des sciences sociales joint d'ailleurs sa voix à celle des autres unités pour s'opposer au gel d'embauche sous quelque forme que ce soit et demande respectueusement au C.A. de lever le gel sur la régularisation des postes. Comment pouvons-nous atteindre tous ces objectifs et appuyer 60 nouveaux professeurs sans les ressources nécessaires?

En terminant, la Faculté des sciences sociales remercie les membres du comité pour le temps qui lui a été accordé dans le cadre de ce processus de consultation.