

# **Gestion universitaire**

---

**M. Adrien Lacombe**

*École des Hautes Études Commerciales de Montréal (HEC)*

**Mme Huguette Haugades**

*Ministère français de l'Enseignement Supérieur,  
de la Recherche et de l'Insertion Professionnelle  
Direction Générale de l'Enseignement Supérieur  
Sous-Directeur de la Programmation et des Contrats*

**M. Lionel Richard**

*Rectorat de l'Université Quisqueya (UniQ)*



**M. Adrien Lacombe**

*École des Hautes Études Commerciales de Montréal (HEC)*

## **Le financement universitaire au Québec 1965-1995**

### **1965**

Au début des années 60, le Gouvernement du Québec a créé une Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la Province de Québec, ce qui a donné lieu à la production du Rapport Parent qui a proposé la création de ce qui allait devenir des "collèges d'enseignement général et professionnel", les cégeps. Ces institutions d'enseignement ont deux missions fondamentales: l'enseignement pré-universitaire d'une durée de deux ans et l'enseignement des techniques menant les diplômés au marché du travail après trois ans d'études. La naissance des cégeps a permis de fixer la scolarité pré-universitaire à six ans au niveau primaire, à cinq ans au niveau secondaire et à deux ans au niveau collégial pour un total de treize années de scolarité d'enseignement.

L'accessibilité aux études universitaires par la population âgée de 19-20 ans était alors aux environs de 7 %.

Le Rapport Parent a fixé des objectifs pour l'administration universitaire au niveau de 17% d'une génération sur un horizon de cinq ans.

Au cours de l'année universitaire 1964-65, le Québec compte alors 30 000 étudiants universitaires à temps complet et 2 291 professeurs à temps complet (un ratio de treize étudiants plein temps par professeur plein temps). Ces 30 000 étudiants sont partagés à 50 % entre les universités francophones et les universités anglophones. Les dépenses par étudiant dans les universités francophones sont de \$ 2 552 par année et la subvention gouvernementale de \$ 1 295, donc 50 % de la dépense par étudiant était financée directement par le gouvernement. Dans les universités anglophones la dépense moyenne par étudiant était de \$ 2 372 et la subvention par étudiant de \$ 522, soit 22 % de la dépense par étudiant financée par le gouvernement.

Dans les universités francophones, la moyenne annuelle des droits de scolarité était de \$ 500 alors que dans les universités anglophones la moyenne atteignait \$ 750 par année. Dans les universités anglophones, il y avait déjà des fondations créées depuis plusieurs décennies, ce qui permettait de compter sur d'autres sources de fonds provenant des revenus de placement.

### Sources de financement

Pour l'ensemble des universités québécoises, les revenus par source se présentent comme suit:

<b>REVENUS DES UNIVERSITÉS AU QUÉBEC en 1964-1965</b>		
<b>Fonds de fonctionnement</b>		
	<b>\$</b>	<b>%</b>
Frais de scolarité	19 208 000	26,4
Subventions à l'enseignement	27 649 000	38,0
Subventions du M.E.Q. à la recherche	11 423 000	15,7
<b>Total des subventions</b>	<b>39 072 000</b>	<b>53,7</b>
Autres revenus de recherche	1 019 000	1,4
Revenus entreprises auxiliaires	6 402 000	8,8
Revenus de dotation	2 765 000	3,8
Dons à des fins d'exploitation	2 183 000	3,0
Revenus divers	2 111 000	2,9
<b>TOTAL</b>	<b>72 760 000</b>	<b>100</b>

### Prêts et bourses

Le gouvernement du Québec a instauré un programme de prêts et bourses dont l'objectif est d'accroître l'accessibilité aux études post-secondaires.

En 1964-1965, les étudiants plein temps à l'université ont reçu:

		Nombre accordé	% des étudiants
En bourse	\$ 300 / année	14 333	47,8
En prêt	\$ 200 / année	8 454	28,2

### **Plan quinquennal d'investissement**

En 1964-1965, le gouvernement a injecté \$ 272 000.000 dans un plan pour fins de construction et d'acquisition de mobilier et d'équipement afin de pouvoir accueillir les clientèles étudiantes prévues.

### **Recrutement du corps professoral**

Les universités ont recruté tous les professeurs disponibles et devant la rareté, voire même l'absence totale de candidats dans certaines disciplines, la plupart des universités ont élaboré des programmes d'embauche des meilleurs étudiants terminant leur scolarité de 2e cycle et intéressés à poursuivre des études doctorales. L'université paie au candidat un salaire de base plus les frais encourus pour les études. En contrepartie, le candidat s'engage à enseigner au moins pendant cinq ans à son retour des études. A défaut de quoi, le candidat doit rembourser les sommes encourues par l'université.

### **1995**

Trente ans plus tard, où en somme-nous au niveau de l'enseignement universitaire et quelles sont les ressources financières disponibles ?

L'accessibilité aux études a atteint un niveau de 63 % au collégial et 29,5 % à l'université.

	# d'étudiants temps complet 1994 - 1995	# bénéficiaires d'un prêt	%	# bénéficiaires d'une bourse	%
Collégial	189 400	74 200	39	30 700	16
Universitaire	134 800	78 200	58	36 200	27

Les clientèles étudiantes dans les universités au Québec ont une particularité importante: des quelque 250 000 étudiants (en nombre absolu) seulement 134 800 étaient à temps complet en 1994-1995.

Ce phénomène nous a amené à convertir les clientèles à temps partiel en équivalent complet sur la base de 30 crédits = 1 temps complet.

L'effectif étudiant (équivalent temps complet) au Québec en 1993 se répartit:

1er cycle	145 806
2e cycle	20 768
3e cycle	5 729
	172 303

Le nombre de professeurs en 1993 - 1994 était de 8 946. Le nombre d'étudiants par professeur:

<u>Nombre d'étudiants temps complet</u>	134 800	= 15
Nombre de professeurs temps complet	8 946	

<u>Nombre d'étudiants équivalent temps complet</u>	172 303	= 19
Nombre de professeurs temps complet	8 946	

En 1992 - 1993, la répartition des charges d'enseignement se présente :

	Professeurs	Chargés de cours	Autres statuts	Statuts multiples	TOTAL
Nombre d'activités d'enseignement	20 027	17 815	3 149	2 259	43 250
%	46,3	41,2	7,3	5,2	100

Le gouvernement contingent certaines disciplines comme la médecine et la médecine vétérinaire.

Les frais de scolarité sont gelés par le gouvernement.

La moyenne annuelle des frais de scolarité se situe :

- étudiants canadiens      \$ 1 600 / an
- étudiant étrangers      \$ 5 900 / an.

**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION**  
**Système d'information financière des universités (SIFU)**  
**1993 - 1994**  
(milliers de dollars \$)

Secteurs	Enseignement	Recherche	Soutien enseignement/ recherche	Soutien institutionnel	Services collectifs	SAE	Entreprises auxiliaires	TOTAL	%
<b>Sources de revenus</b>									
Étudiants:	271 471	8	6	27 719	15 433	21 638		336 275	11,9
Subventions: Gouvernement du Québec	1 972	87 523		1 700 258	3 769	13 904	397	1 807 823	63,9
Gouvernement du Canada	2 031	207 491	56	167	31 331	661	743	242 480	8,6
Autres (incluant dons)	<u>2 045</u>	<u>149 640</u>	<u>2 100</u>	<u>4 314</u>	<u>12 885</u>	<u>5 155</u>	<u>158</u>	<u>176 297</u>	<u>6,3</u>
<b>TOTAL</b>	<b>6 048</b>	<b>444 654</b>	<b>2 156</b>	<b>1 704 739</b>	<b>47 985</b>	<b>19 720</b>	<b>1 298</b>	<b>2 226 600</b>	<b>78,8</b>
Placements	4 360	6 785	1 192	18 002	1 819	7 437	346	39 941	1,4
Fondations	54	592		600	28	93		1 367	0,1
Ventes externes	15 358	4 769	7 024	18 300	9 115	16 873	90 981	162 420	5,7
Autres	22 808	8 756	242	22 916	3 317	548	370	58 957	2,1
<b>GRAND TOTAL</b>	<b>320 099</b>	<b>465 564</b>	<b>10 620</b>	<b>1 792 276</b>	<b>77 697</b>	<b>66 309</b>	<b>92 995</b>	<b>2 825 560</b>	<b>100</b>
%	11,3	16,5	0,4	63,4	2,8	2,3	3,3		100

## **Mme Huguette Haugades**

*Ministère français de l'Enseignement Supérieur,  
de la Recherche et de l'Insertion Professionnelle  
Direction Générale de l'Enseignement Supérieur  
Sous-Directeur de la Programmation et des Contrats*

# **Le financement de l'enseignement supérieur en France**

Il y a souvent confusion, pour apprécier l'effort public en matière de financement de l'Enseignement Supérieur en France, entre le budget de l'enseignement supérieur (0,5 % du PIB) et l'effort public en faveur de ce niveau d'enseignement. Cet effort ne se limite pas, en effet, aux seuls crédits figurant au budget de ce département ministériel. C'est ainsi qu'a été mis au point un compte de l'enseignement supérieur, suivi des concepts de la comptabilité nationale.

La dépense publique d'enseignement supérieur comprend ainsi :

- le budget de l'enseignement supérieur, diminué des crédits de recherche universitaire et de muséologie qui relèvent des autres fonctions de l'État, et augmenté des charges sociales (cotisations pour pension), qui relèvent des charges communes;

- les dépenses émergeant au budget de l'Education Nationale\* concernant les classes post-baccalauréat (classes préparatoires aux Grandes Écoles et sections de Techniciens Supérieurs), augmentées des charges sociales ;

- les dépenses d'enseignement supérieur des autres Ministères, qui ont des établissements sous leur tutelle (Agriculture, Défense, Santé....) ;

- les dépenses des Collectivités Locales.

---

\* Dans sa configuration antérieure au mois de Mai 1995 qui a vu l'intégration de l'enseignement Supérieur dans le Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Insertion Professionnelle.

Ainsi calculé, l'effort public français en matière d'enseignement supérieur, approche 1% du PIB.

Au delà, et pour avoir une vue totalement exhaustive, il faudrait également prendre en compte :

- les dépenses inscrites au Budget du Ministère du Logement et destinées au logement étudiant: financement de l'aide personnalisée au logement (APL) et de l'aide au logement spécialisé (ALS).

- les aides fiscales.

L'ensemble des flux financiers destinés à l'enseignement supérieur transitent :

- à hauteur de 79 % par le budget de l'État qui assure directement :

- les salaires des personnels rémunérés sur emplois d'Etat,
- l'Action Sociale en faveur des étudiants (Bourses et Œuvres Universitaires),
- les constructions qui peuvent être assurées en maîtrise d'ouvrage État ou Collectivités locales,

- par les Budgets des établissements.

Quant au financement de la recherche universitaire, il transite :

- par le budget de l'État, pour ce qui concerne les Allocations de recherche mais également la part du salaire des personnels enseignants-chercheurs consacrée à l'activité de recherche et qui est évaluée forfaitairement à 50% ;

- par les budgets d'Établissements, sous forme de crédits de soutien des programmes et d'équipement ;

- par les grands organismes de recherche, dont une part importante des laboratoires est liée aux universités.

Le budget de l'enseignement supérieur s'est élevé, en 1995, à 42,2 milliards de Francs (Dépenses Ordinaires + Crédits de Paiement) qui ont été consacrés respectivement aux 5 points suivants :

### **1. Dépenses de personnel (58,3 %)**

Celles-ci représentent, de très loin, le poste le plus important. Elles

concernent les rémunérations des agents recrutés sur emplois d'État (soit 73 163 enseignants, 43 300 ingénieurs, techniciens, administratifs, ouvriers et de service, 3 247 personnels de bibliothèque), les cotisations et prestations sociales ainsi que l'aide au prérecrutement destinée aux allocataires et moniteurs.

## **2. Les Subventions de fonctionnement (12,1 %)**

Destinées principalement aux Établissements, elles représentent 33,8% des ressources des universités qui se voient affecter par ailleurs, des subventions de recherche (13%), des autres ministères et organismes (4,7%), des collectivités locales (5,1%), et qui perçoivent les droits universitaires (10,1%) acquittés par les étudiants, ainsi qu'un ensemble de moyens financiers répertoriés sous le terme de ressources propres.

## **3. L'Aide Sociale (17,3 %)**

L'action sociale, qui regroupe l'ensemble des moyens que le Ministère de l'enseignement supérieur consacre à l'amélioration des conditions de vie étudiante, comporte deux volets:

- les aides directes, qui sont attribuées sous forme de bourses sur critères sociaux, sur critères universitaires, d'aides individualisées exceptionnelles et de prêts d'honneur, aux seuls étudiants inscrits dans les formations relevant de l'actuel Ministère de l'Éducation Nationale. Elles contribuent à faciliter l'accès à l'enseignement supérieur des étudiants issus des familles les plus modestes;

- les aides indirectes, sous forme de subventions versées aux Œuvres universitaires et scolaires qui assurent l'hébergement et la restauration des étudiants inscrits dans les établissements agréés au régime de la sécurité sociale étudiante, quelque soit le ministère de tutelle.

## **4. Dépenses en Capital (7,3 %)**

Elles concernent les constructions universitaires (environ 12 millions de m<sup>2</sup> de surfaces bâties), la maintenance de ces locaux ainsi que l'équipement (premier équipement et renouvellement de matériel).

## **5. Recherche (4,5 %)**

Les crédits de recherche inscrits au budget de l'Enseignement Supérieur

(et qui représente les 4,5 % cités ci-dessus), ne concernent en fait qu'une faible partie (1,8 milliards de francs) des moyens mobilisés par la recherche exécutée dans les établissements d'enseignement supérieur. Evaluée à 15,5 milliards de francs, cette activité représente le quart du total de la recherche publique en France. Ces moyens recouvrent les crédits attribués par les grands organismes de recherche (3,1 MF), 50 % du montant des rémunérations des enseignants-chercheurs (8,3 MF), les allocations de recherche (1,2 MF) ainsi que les contrats de recherche exécutés avec les régions, la CEE et les entreprises (1,3 MF).

Il faut rappeler que l'enseignement supérieur en France s'adresse à 2 100 993 étudiants, dont 72,2 % sont inscrits dans les universités, IUT, formations d'ingénieurs, Instituts universitaires de formation des maîtres ainsi que les Écoles normales supérieures.

**M. Lionel Richard**

*Rectorat de l'Université Quisqueya (UniQ)*

## Gestion des ressources financières et des ressources humaines au sein du Rectorat et des Décanats de l'Université Quisqueya (UniQ)

### **L'UniQ : Le passé et le présent**

Cinq ans après avoir accueilli ses 39 premiers étudiants au sein de deux (2) facultés, l'Université Quisqueya (UniQ) se retrouve en juin 1995 avec un effectif de 1003 inscrits dans cinq (5) facultés et deux (2) programmes de cycle court. Dans le même intervalle, les huit (8) employés qui constituaient au départ la Direction, les personnels administratif et de soutien ont vu leur nombre s'accroître à 45. Finalement, de 10 qu'elle comptait au début, la liste des chargés de cours a augmenté à 106 enseignants, à l'exclusion du corps professoral qui regroupe 3 doyens de facultés, 1 coordonnateur de programme, 4 professeurs à plein temps, 5 professeurs à temps partiel et statutairement, les 7 membres fondateurs de l'UniQ.

Au cours de la période susmentionnée, le budget de fonctionnement de l'UniQ est passé de 2 à près de 10 millions de gourdes. Plus souvent que nécessaire, il a connu des difficultés en fin d'exercice, mais à point nommé, les rentrées de caisse provenant des nouvelles inscriptions vers la mi-septembre ont toujours su atténuer les effets des manques à gagner.

Si ces rappels chiffrés cachent le poids des contraintes, ils n'indiquent pas moins qu'avec le temps, il a fallu mettre en place un système d'organisation qui, malgré ses imperfections et les lacunes qui bloquent les avancées rapides, a contribué au développement d'une structure de gestion idoine.

### **La répartition des tâches**

*Pour mener à bien ses fonctions d'Enseignement, de Recherche et de Service*

à la Communauté, l'Université Quisqueya (UniQ), sous tutelle de la Fondation Educat-UniQ qui délègue ses pouvoirs au Haut Conseil de l'Université, qui à son tour s'en remet au Rectorat pour l'exécution des plans et politiques, a recours aux services d'un personnel que l'on peut aisément classer en cinq catégories, à savoir:

1. Le Personnel de Direction qui comprend :

a) les membres du Rectorat formé d'un Recteur et de trois Vice-Recteurs, chargés respectivement des Affaires Académiques, des Affaires Administratives, de la Recherche et de l'Extension Universitaire ;

b) trois Doyens et un Coordonnateur de Programme.

2. Le Corps Enseignant constitué de 9 professeurs, dont 4 à plein temps, 5 à temps partiel et de 106 chargés de cours.

3. Le Personnel Administratif fort de 18 employés.

4. Le Personnel de soutien de 11 membres.

5. Sept contractuels qui fournissent des services professionnels sur une base régulière.

L'expérience a prouvé que les ratios du Personnel par rapport au nombre d'étudiants répondent à des critères anormaux dont le relèvement à moyen terme ne peut qu'améliorer la qualité des services offerts. Avec l'objectif d'un encadrement optimal, il y a certainement lieu de corriger les données suivantes:

Personnel de Direction/étudiant:	1/125
Corps enseignant/étudiant:	1/50
Chargé de cours/étudiant:	1/10
Personnel Administratif/étudiant:	1/56
Personnel de soutien/étudiant:	1/91
Contractuel/étudiant:	1/143

### **Gestion des ressources humaines**

L'efficience des Ressources Humaines disponibles a toujours été au centre des préoccupations du Rectorat de l'UniQ. Les dispositifs de gestion mis en place traduisent bien cette volonté. En fait, ils ont précédé, de manière

contradictoire peut-être, la codification de normes et procédures appelées à standardiser les opérations. Il n'empêche cependant que certaines pratiques ont été établies et ont montré, à l'usage, les voies d'amélioration qu'il convient d'envisager. En tout état de cause, l'adéquation de la machine administrative aux exigences d'un fonctionnement ordonné représente le fondement de la politique institutionnelle en matière de gestion des Ressources Humaines et Financières. A titre d'exemples, on peut citer quelques dispositions administratives en vigueur ou en passe de l'être. Ce sont :

- la mise en application de procédures de sélection et de recrutement des différents personnels depuis l'ouverture de l'Université ;

- l'élaboration de règlements administratifs et pédagogiques révisés périodiquement pour un élargissement et une meilleure compréhension du contrat tacite entre l'Université, les étudiants et leurs parents ;

- l'adoption d'un barème de salaires depuis 1990 et la planification d'un ajustement général, à partir d'octobre, qui reconnaît mieux la qualité des prestations, la montée du coût de la vie, et dans une certaine mesure, la rareté des compétences;

- l'observation des prescriptions du Code du Travail ;

- l'extension prochaine de la participation de l'Institution au paiement des primes d'assurances-vie-accident-maladie du personnel régulier ;

- l'amélioration continue des conditions de travail par le réaménagement à très court terme de l'espace physique ;

- la probabilité d'octroi généralisé du treizième mois, selon le vœu de la loi.

Au point de vue académique, le souci de former la relève qui a toujours caractérisé les actions de l'Uniq, a porté le Rectorat à entreprendre des démarches déjà porteuses de résultats positifs. Elles visent à faciliter l'accès des cadres aux études doctorales et dans le même esprit, ouvrir aux plus méritants de ses premiers diplômés les possibilités de bénéficier de bourses de spécialisation à l'étranger. Et cette obligation de perfectionnement s'étendra bientôt au personnel administratif aussi bien qu'au personnel de Direction, sous forme de séminaires et de voyages d'observation.

Un dernier point digne de mention est l'exercice régulier du devoir d'évaluation de la qualité des cours par les étudiants et de suivi de la performance des chargés de cours par les doyens et les responsables de programmes. Le Rectorat, quant à lui, s'assure que le travail du personnel répond aux exigences de qualité et de dévouement à la cause de l'UniQ.

## **Gestion des ressources financières**

Un contrôle très serré de l'utilisation des Ressources Financières s'impose en raison même de leur modicité. Toute demande de dépense fait l'objet d'un examen minutieux qui en détermine la pertinence.

En dehors des sorties de fonds inférieures à 250.00 gourdes qui s'effectuent en espèces, les paiements de factures se règlent par chèque, conformément à un ordre d'émission supporté par un bordereau de décaissement émanant du Vice-Rectorat aux Affaires Administratives et approuvé par le Recteur.

Les requêtes d'achat provenant des différentes unités sont acheminées au Vice-Rectorat aux Affaires Administratives qui se charge d'y donner suite après vérification des prix auprès d'au moins 3 fournisseurs, sauf s'il s'agit d'articles courants de coût invariable d'un magasin à l'autre.

Le degré de raffinement qui voudrait que chaque unité administrative ait son propre budget n'est pas encore atteint, mais la tendance se dessine avec force. Elle sera d'autant plus facile à implanter qu'il s'exerce d'ores et déjà une comptabilité par activité et par fonds quand la situation le réclame.

Il est pour le moment difficile de parler de l'existence d'un budget d'investissement. Les dépenses obligées réalisées sous cette rubrique sont en réalité des prélèvements inévitables sur les frais de fonctionnement alimentés par la seule source certaine de revenus: les droits de scolarité et autres frais connexes versés par les étudiants. Ces rentrées représentent mieux que 82% des fonds disponibles; elles restent toutefois soumises aux aléas des circonstances économiques individuelles. Le développement de l'Université en pâtit, puisque sans financement les plus beaux projets demeurent de purs exercices de style.

Sans entrer dans les détails, il faut souligner que le Rectorat entend renforcer, dès octobre prochain, sa gestion académique et financière grâce à l'acquisition de nouveaux logiciels qui l'habilitent à suivre au jour le jour le déroulement de ses diverses opérations. Des propositions visant à informatiser les services de la

bibliothèques sont également à l'étude, pour placer l'UniQ dans le circuit des "inforoutes".

Tout en travaillant à l'amélioration de son système de gestion, le rêve du Rectorat est de souder employés, étudiants et enseignants autour d'un objectif commun: le développement d'une culture d'entreprise que tous les acteurs partagent aux heures de gloire comme dans les temps incertains.

