

# REEMPLACER LES PLANS D'AFFAIRES PAR DES PLANS DE DÉVELOPPEMENT POUR TOUTE L'UNIVERSITÉ \*

FRÉDÉRIC BOUCHARD<sup>§</sup>

[WWW.FREDERICBOUCHARD.ORG](http://WWW.FREDERICBOUCHARD.ORG)

---

VERSION PRÉLIMINAIRE. VEUILLEZ CONTACTER L'AUTEUR POUR LA VERSION FINALE PUBLIÉE F.BOUCHARD@UMONTREAL.CA

---

Ce dossier de *L'Autre Forum* pose un regard sur l'université de la prochaine décennie. Or, il me semble qu'il faut avoir comme perspective non seulement les 10 prochaines années, mais les 20 et 30 suivantes. On peut espérer que l'Université de Montréal ait un bel avenir devant elle. Nos étudiants sont remarquables et viennent d'horizons de plus en plus diversifiés; le corps professoral est armé et volontaire pour leur offrir des défis leur permettant de se dépasser. La question du développement de l'Université est d'actualité dans la mesure où, bien que nous ayons des contraintes financières bien réelles, nous sommes une Université en ascension plutôt qu'en déclin.

Je soumets l'idée que l'enjeu du développement demande une certaine ambition dans nos objectifs, en particulier pour ce qui est de l'accroissement de notre réputation et au regard des classements internationaux. Nous verrons que le respect de l'expertise des professeurs est probablement le plus grand levier à la portée de notre institution pour progresser dans les prochaines années.

Mais, d'abord, quelques constats rapides<sup>1</sup> :

- 1- L'Université de Montréal occupe une place unique dans la société québécoise, étant la seule université à offrir, avec ses écoles affiliées, des programmes de formation dans *tous* les grands domaines. Ses infrastructures permettent la production de savoir de haut niveau tous azimuts. Elle obtient un succès inégalé aux concours subventionnaires. Son rayonnement international est disproportionné par rapport à ses moyens.
- 2- Les droits de scolarité vont probablement augmenter dans un avenir proche. Il ne s'agit pas ici d'accepter ou de contester cet énoncé, mais de se préparer au cas où il se réaliserait.
- 3- Plusieurs espèrent un rôle accru de la philanthropie dans le financement des activités de l'Université. Même si la philanthropie peut avoir des effets pervers (par exemple, le pouvoir potentiellement disproportionné de quelques individus sur des choix et des biens collectifs), elle a le grand mérite de nourrir le lien entre l'université et d'autres acteurs de notre société.

---

\* Publié dans *L'autre Forum* Vol 15 (1) 2011

§ Frédéric Bouchard, Département de Philosophie, Université de Montréal, P.O. Box 6128, Station Centre-ville, Montréal, Québec, Canada H3C 3J7; email: f.bouchard@umontreal.ca

Ainsi, on devrait se réjouir de l'intérêt de tout citoyen envers la mission universitaire, tout en restant prudent par rapport au maintien de notre autonomie.

Ces trois constats – profil particulier de l'Université de Montréal, hausse des droits de scolarité et augmentation souhaitée de la philanthropie – doivent informer, du moins en partie, notre recrutement à venir. Le coût des études tout comme la sollicitation de dons entraînent une mise en évidence de la notion de choix : Vais-je dépenser  $z$  \$ dans l'Université X ou dans l'Université Y? Vais-je faire don de  $z$  \$ à X ou à Y? La spécificité de l'Université de Montréal (et surtout la reconnaissance de cette spécificité) devient alors un des aspects majeurs guidant les décisions de nos étudiants et donateurs potentiels.

### **Devenir l'université « choisie »**

Tout le Québec sait que nous sommes une grosse université, mais plusieurs oublient que nous sommes une grande université. Lorsque les droits de scolarité augmenteront et que les sollicitations se multiplieront, c'est cette seconde qualité – réelle tout comme perçue – qui poussera les étudiants et donateurs à choisir l'Université de Montréal plutôt que nos concurrentes. Sans devoir pour autant souscrire complètement à la dynamique d'un marché universitaire, il faut reconnaître que les universités québécoises sont en compétition pour des ressources étudiantes et philanthropiques limitées, sans parler du financement gouvernemental. Pour ce qui est des deux premières ressources, c'est bien sûr notre réputation qui sera l'attracteur. Or, la réalité de l'excellence de l'Université de Montréal (et de toute université) est fondée sur la qualité de son corps professoral. À cet égard, il faut malheureusement reconnaître que notre réputation n'est pas à la hauteur de nos réalisations. Ce « déficit réputationnel » n'est pas seulement une question d'orgueil, il devient un enjeu de planification<sup>2</sup>. Compte tenu des circonstances, il en va de la santé financière de l'institution, à moyen et long terme, que de tenter d'y remédier.

Le prestige d'une institution dépend de plusieurs facteurs, parmi lesquels il faut aujourd'hui inclure les classements nationaux et internationaux (par exemple, Maclean's et THES). Je ne veux pas ici défendre la méthodologie de ces *rankings* ni la pertinence intellectuelle de s'y plier. En fait, la plupart de ces classements ont des lacunes méthodologiques fondamentales qui les rendent scientifiquement inutiles (Gingras, 2008; Florian, 2007; Clarke, 2004; Dill et Soo, 2005; Van Dyke 2005). Cependant, d'une manière purement stratégique, nous devons tenir compte de ces « vitrines » à cause de leur effet psychologique sur les étudiants et donateurs. Par analogie, on peut dire que de beaux locaux n'ont pas une efficacité causale directe sur la qualité de la recherche, mais aident à attirer et à retenir les individus pouvant les occuper. Ainsi, les « concours de beauté » que sont les classements ont, pour le meilleur et pour le pire, un effet sur nos vies d'universitaires, et ce serait une erreur d'en faire abstraction, en particulier si le fait de

les prendre au sérieux peut servir nos objectifs intellectuels fondamentaux. Incontestablement, il y a lieu d'éduquer le public sur les lacunes méthodologiques de ces exercices, mais cet effort d'éducation risque d'avoir un effet limité et il importe quand même d'apprendre à vivre avec les classements.

### **L'effet des classements sur le recrutement étudiant**

De manière anecdotique, les « palmarès universitaires » sont très populaires – comme en témoignent les succès de vente du numéro spécial de *Maclean's*, par exemple. Cependant, corroborer leur efficacité causale est autre chose<sup>3</sup>. Les classements sont une justification consciente et affirmée du choix d'une université chez seulement une fraction des étudiants de la population générale (moins de 15 %). Toutefois, ils sont un aspect beaucoup plus important du choix des très bons étudiants et des étudiants n'ayant pas besoin d'aide financière. Or, ce sont ces mêmes deux groupes d'étudiants qui ont une meilleure chance d'obtenir leur diplôme (Monks et Ehrenberg, 1999; Clarke, 2007; Griffith et Rask, 2007; Bowman et Bastedo, 2009).

L'Université de Montréal a la responsabilité d'offrir un accès à l'éducation à une diversité d'étudiants. Pour remplir sa mission à long terme, elle doit aussi s'assurer d'attirer, entre autres, les meilleurs étudiants, car ceux-ci financent, indirectement, nos étudiants moins favorisés. S'il semble confirmé que les meilleurs étudiants sont les plus sensibles à la réputation de l'institution, il serait sans doute peu prudent de conclure que les classements ont un effet tout à fait négligeable chez tous les autres. Il faut voir que, dans les études sur le sujet, on interroge les étudiants sur leur motivation explicite, et donc consciente, ce qui est à distinguer de l'effet plus diffus de la réputation générale d'une université. On peut penser que même si les classements ne s'imposent pas comme élément décisionnel de premier plan chez plusieurs, ils influent sur la perception générale des institutions classées et affectent donc les choix de manière indirecte. En d'autres mots, la relation entre les classements et les choix étudiants n'est peut-être pas toujours évidente ou forte, mais elle a une incidence à ne pas négliger. Ceci explique probablement pourquoi les divers palmarès sont de plus en plus utilisés dans les campagnes publicitaires des universités québécoises. Il faut noter ici que les études citées examinent les effets des classements sur les « clientèles locales ». On peut présumer que les classements internationaux informent et conditionnent beaucoup plus le recrutement international, qui tend à être de plus en plus pris en compte dans l'offre de plusieurs universités, en particulier aux cycles supérieurs.

### **L'effet des classements sur les donateurs**

Alors que la réputation de l'université renforce l'attractivité de nos programmes de formation, la

perception du prestige de l'institution constitue une des motivations majeures des donateurs aux universités (voir par exemple Baade et Sundberg 1996 et Cunningham et Cochi-Ficano 2002). La plupart des prédicteurs de nouvelles contributions aux fonds de dotation et souscription sont liés, directement ou non, à cette variable. Pour le dire très simplement, il semble que les donateurs sont en fait d'anciens étudiants qui soutiennent leur alma mater dans l'espoir que leurs enfants ou petits-enfants y poursuivent à leur tour leurs études (Meer et Rosen, 2009) et profitent ainsi de leur largesse comme donateur. Pour qu'ils désirent investir dans cette continuité intergénérationnelle, la renommée des programmes doit être maintenue ou accrue.

L'attractivité de nos programmes telle qu'induite par les classements a donc un effet triple : elle augmente la valeur (perçue) du diplôme obtenu par nos anciens, elle facilite le recrutement d'étudiants (en particulier les très bons) et elle favorise le recrutement de donateurs (parents et grands-parents de futurs étudiants). Par ailleurs, cette renommée est susceptible d'accroître l'intérêt des bailleurs de fonds publics et privés : les fondations financent rarement les programmes qui battent de l'aile, a fortiori dans les secteurs véhiculant l'excellence et l'innovation (par exemple, la recherche universitaire) plutôt qu'un besoin de charité (par exemple, le soutien communautaire).

### **La qualité du corps professoral, un levier fondamental**

Dans la mesure où les classements auront un effet sur les finances futures de l'Université de Montréal, il faut voir comment y améliorer notre position. On peut certes envisager des actions ponctuelles, dont une meilleure transmission des données institutionnelles. Cela dit, l'embauche professorale est le seul levier fondamental de la qualité réelle et perçue de notre université.

Lorsqu'on examine la méthodologie des principaux classements, on voit en effet que la réputation du corps professoral est l'indicateur le mieux corrélé au prestige d'une institution. Cette réputation se traduit, selon le classement étudié, à la fois par des indices de scientométrie quantitatifs (nombre d'articles, nombre de citations, volume de recherche subventionnée, etc.) et de manière qualitative (perception d'excellence de la recherche, publications dans des revues de renom, production de livres influents, nombre de prix etc.). C'est bien sûr la qualité du corps professoral qui est la cause efficiente à la base de tous ces résultats.

On a vu que la réputation de l'institution conditionne sa capacité d'attirer et de retenir les meilleurs étudiants, les meilleurs professeurs, des donateurs éventuels. L'amélioration de la position d'une université dans les classements internationaux augmente aussi l'attractivité à l'international, mais engendre un cercle vertueux en raison du poids disproportionné du recrutement d'étudiants et de professeurs internationaux dans certains de ces classements (par exemple, le THES). Ce phénomène mérite sans doute d'être pris en compte dans notre compréhension de l'effet de levier.

Dans la suite logique de tout ce qui précède, je formule deux prescriptions générales pour favoriser le développement de l'Université de Montréal dans les prochaines années.

### **1. Remplacer les plans d'affaires par des plans de développement**

La santé financière de l'Université est une condition nécessaire de la pérennité de l'institution. On peut donc comprendre l'attrait exercé par la notion de « plan d'affaires », mais ceux-ci n'offrent en fait (dans les cas où ils fonctionnent) qu'un effet placebo. Le recrutement de nouveaux professeurs permet dans certains cas de « promettre » une hausse des inscriptions à court terme, mais à moyen terme, c'est la réputation du département et de l'Université qui attirera ces étudiants, et non la simple capacité d'occuper des salles de cours. En privilégiant l'attrait immédiat d'une formation particulière, on met en péril le fondement même de l'attractivité de nos programmes, soit la réputation des unités. Or ces réputations se bâtissent à moyen et à long terme.

Pour les unités axées sur la recherche, la production scientifique est un processus qui dépasse l'horizon temporel intrinsèque à la notion de plan d'affaires. Par ailleurs, les coûts d'installation de nouveaux professeurs-chercheurs peuvent rarement être amortis sur 5 ans. Pour les unités axées sur les formations pratiques, on dépend de réseaux et de liens avec l'industrie ou de milieux d'insertion organisationnelle qui prennent des années à bâtir et à maintenir. Bref, la notion de plan d'affaires offre peut-être un réconfort psychologique, mais elle n'est pas garante de la viabilité financière de notre institution.

Même l'illusion, partagée par certains, que l'excellence et l'impact en recherche se font surtout en début de carrière ne peut pas être corroborée. Une étude scientométrique (Gingras *et al.*, 2008) montre qu'en fait les indicateurs de productivité et d'impact de la recherche ne déclinent pas avec l'âge du chercheur. Les grandes subventions générant les frais indirects de recherche sont obtenues de plus en plus tard. Aux États-Unis, l'âge moyen du chercheur principal de l'obtention d'une première subvention aux National Institutes of Health (NIH), par exemple, est passé de la mi-trentaine en 1970 à la jeune quarantaine aujourd'hui et est prévu, selon le NIH, dépasser la cinquantaine en 2016 (Holden, 2008, Gingras *et al.* 2008). Il faudrait donc être prudent et ne pas réduire l'impact réputationnel à un seul stade de la carrière d'un professeur.

Nous semblons déjà avoir pris une distance par rapport à la rhétorique des plans d'affaires, mais celle-ci fonde encore certains plans facultaires très récents. La contribution d'un professeur à la réputation d'une unité et de l'Université se fait sur un horizon dépassant largement 10 ans, et il faudrait penser le développement de l'institution en conséquence. Les plans d'affaires encouragent l'assignation de ressources à des activités qui ne contribuent pas directement à remédier à notre déficit réputationnel. On peut même avancer qu'ils désengagent les donateurs, en laissant entendre que l'Université de Montréal est une entreprise gérée en mode

d'autofinancement et que les dons sont superflus. Pour ces raisons, très simplement, je recommande l'élimination complète des plans d'affaires et propose d'envisager plutôt les embauches selon la perspective de plans de développement.

Le choix des mots est important. Il suggère que nous sommes une Université en développement, plutôt qu'une entreprise en difficulté. Au-delà de ce message, une notion de développement plus large que la rentabilité est absolument nécessaire pour soutenir la viabilité à long terme de l'Université de Montréal. Ce changement de cap implique une réorientation en ce qui a trait aux idéateurs des plans mis en œuvre. Souvent, les départements sont les meilleurs juges pour ce qui est d'établir quels sont les champs prometteurs. Il serait donc tout à fait normal de leur demander de penser et d'articuler eux-mêmes leur développement, et de se fier ainsi à l'expertise professionnelle qui est réunie dans chaque unité. Certes, il faut reconnaître la nécessité de coordonner les efforts de l'institution (en particulier lorsque les coûts de ce développement sont importants). Toutefois, une planification trop centralisée des embauches risque de passer à côté de certains champs particulièrement riches sur le plan du développement réputationnel.

On a une bonne idée de ce qu'est un plan financier : autofinancement sur une période d'environ 5 ans, ou autre paramétrage en fonction des inscriptions escomptées. Mais qu'est-ce qu'un plan de développement? Ces plans devraient être à géométrie variable selon les unités, et il serait donc réducteur d'en offrir une définition unique. Malgré tout, quelques propriétés se distinguent :

- On devrait définir le plan de développement sur le moyen et le long terme (entre 5 et 25 ans), même si cela demande un certain optimisme dans nos prévisions touchant l'avenir d'une discipline. Il s'agit d'envisager l'horizon sur lequel on peut pleinement tirer profit de l'embauche d'un professeur, en particulier dans les secteurs axés sur la recherche.
- On devrait pouvoir articuler comment une embauche particulière développera la qualité d'une unité et augmentera son rayonnement local ou international, en formation ou en recherche. Il ne s'agit pas tant de démontrer comment une embauche changera le classement d'une unité, mais au moins de réfléchir à la façon dont cette embauche pourra renforcer l'attractivité ou le prestige de l'unité (par exemple, on pourra évaluer dans cette perspective les forces et les faiblesses des unités comparables dans d'autres universités).

## **2. Encourager des plans de développement pour toute l'Université**

Certaines écoles professionnelles ont une réputation locale enviable, mais leurs forces se reflètent parfois mal dans les classements. Par exemple, la très grande qualité de plusieurs de nos milieux de stages professionnels est complètement invisible dans la quasi totalité des classements. C'est donc peut-être à tort que des étudiants se laisseront influencer par le rang

qu'occupe une université lorsqu'ils choisissent un programme professionnel. Par ailleurs, nos espoirs d'augmenter notre recrutement international sont largement tributaires d'une position dans les classements qui dépend des réalisations de tous les secteurs de l'université.

La réputation des programmes en sciences naturelles contribue à la réputation des programmes en sciences humaines, et vice versa, dans la mesure où les grands classements examinent les qualités des institutions dans leur ensemble et que plusieurs d'entre eux ont une manière assez floue d'évaluer la réputation des universités. Il y a donc un effet de halo interdépartemental et interfacultaire qui devrait nous encourager à ne pas mettre tous nos œufs dans quelques rares paniers. Le chacun-pour-soi (financier, réputationnel, etc) est dangereux pour tous. Certains plans de développement peuvent coûter très cher et rapporter « gros » de manière absolue (en recherche biomédicale, par exemple); d'autres coûtent peu et rapportent beaucoup par rapport à leurs coûts (en sciences humaines, par exemple). Comme pour n'importe quel portefeuille, une concentration des ressources est extrêmement risqué, en particulier d'un point de vue réputationnel, alors qu'il est difficile de prévoir quels seront les secteurs performants à long terme.

\*\*\*

Nous sommes une grande Université, et idéalement cela devrait se traduire de plus en plus par un positionnement avantageux dans les classements nationaux et internationaux. Je le répète, reconnaître l'effet des classements ne signifie pas que l'on entérine leur méthodologie ou leur raison d'être. Toutefois, notre réputation, telle qu'elle y est représentée, est un facteur de la vitalité future de notre institution, dans la mesure où ces évaluations comparatives informeront de plus en plus les décisions des étudiants à l'échelle locale et à l'international, et dans la mesure où le prestige de l'Université est une des motivations des donateurs. Si une manière de grimper dans ces classements est d'encourager le développement de la qualité et le rayonnement de nos unités, nous serons tous gagnants dans cette course. Une montée dans ces classements ne devrait jamais être une fin en soi, mais elle peut être encouragée comme un instrument de notre succès collectif.

Ce n'est pas par angélisme qu'il faut exiger l'abandon des plans d'affaires et une réflexion de fond sur le développement de tous les secteurs de notre institution. Un virage en ce sens se justifie d'un point de vue purement comptable, pour assurer la santé financière à moyen et à long terme de l'Université de Montréal.

Remerciements : Je tiens à remercier Suzanne Grenier pour ces judicieuses suggestions visant à préciser mon propos.

1. Je tiens à souligner, si ce n'est pas déjà évident, que je ne fais qu'offrir ici mon opinion personnelle et non les résultats d'une recherche scientifique.
2. Comme en atteste une présentation sur les classements faite par la vice-rectrice aux ressources humaines et à



la planification de l'Université de Montréal, à l'Assemblée universitaire du 15 novembre 2010.

3. La plupart des études mentionnées dans cet article examinent l'effet des classements aux États-Unis, mais prennent en compte des universités d'États dont les propriétés structurelles (malgré l'absence du cursus collégial) sont similaires à celles des universités québécoises, d'où leur pertinence pour notre propos. L'absence de classements populaires francophones ne permet pas de comparaison probante sur la question, mais étant donné la popularité québécoise des classements au secondaire (l'Actualité), la popularité des classements canadiens anglophones où l'Université de Montréal figure depuis plusieurs années (par ex. Maclean's), je présumerai ici que les effets des classements sont comparables à ceux identifiés aux États-Unis.

## Références

- Baade, R.A. et Sundberg, J.O. (1996). What determines alumni generosity? *Economics of Education Review*, 15(1), 75-81.
- Bowman, N.A. et Bastedo, M.N. (2009). Getting on the Front Page: Organizational Reputation, Status Signals, and the Impact of U.S. News and World Report on Student Decisions. *Research in Higher Education*, 50(5), 415-436.
- Clarke, M. (2004). Weighing Things Up : A Closer Look at "U.S. News & World Report"'s Ranking Formulas. *College and University*, 79(3), 3-9.
- Cunningham, B.M et Cochi-Ficano, C.K. (2002). The Determinants of Donative Revenue Flows from Alumni of Higher Education : An Empirical Inquiry. *The Journal of Human Resources*, 37(3), 540-569.
- Dill, D.D. et Soo, M. (2005). Academic quality, league tables, and public policy: A cross-national analysis of university ranking systems. *Higher Education*, 49(4), 495-533.
- Florian, R.V. (2007). Irreproducibility of the results of the Shanghai academic ranking of world universities. *Scientometrics*, 72(1), 25-32.
- Gingras, Y. (2008). *La fièvre de l'évaluation de la recherche. Du mauvais usage de faux indicateurs*. Montréal : Notes de recherche du CIRST. Récupéré de : [http://www.cirst.uqam.ca/Portals/0/docs/note\\_rech/2008\\_05.pdf](http://www.cirst.uqam.ca/Portals/0/docs/note_rech/2008_05.pdf).
- Gingras, Y., Larivière, V., Macaluso, B. et Robitaille, J.-P. (2008). The Effects of Aging on Researchers' Publication and Citation Patterns. *PLoS ONE*, 3(12), e4048.
- Griffith, A. et Rask, K. (2007). The influence of the US News and World Report collegiate rankings on the matriculation decision of high-ability students : 1995-2004. *Economics of Education Review*, 26(2), 244-255.
- Holden C (2008) The incredible aging investigator. *Science* 319, 391.
- Meer, J. et Rosen, H.S. (2009). Altruism and the Child Cycle of Alumni Donations. *American Economic Journal: Economic Policy*, 1(1), 258-286.
- Monks, J. et Ehrenberg, R. (1999). U.S. News & World Report's College Rankings : Why They Do Matter. *Change : The Magazine of Higher Learning*, 31(6), 42-51.
- Van Dyke, N. (2005). Twenty Years of University Report Cards. *Higher Education in Europe*,



30(2), 103-125.