

**Les résultats en tête, les étudiants au cœur :
Perspectives sur l'évolution du modèle de
financement universitaire de l'Ontario**

Rapport final de consultation



Ministère de la Formation et des Collèges et Universités

2015

La Fonction publique de l'Ontario s'efforce de faire preuve de leadership quant à l'accessibilité. Notre objectif est de nous assurer que tous les employés du gouvernement de l'Ontario et tous les membres du public que nous servons ont accès à tous les services, produits et installations du gouvernement. Ce document, ou l'information qu'il contient, est offert en formats substitués sur demande. Veuillez nous faire part de toute demande de format substitué en appelant ServiceOntario au 1 800 668-9938 (ATS : 1 800 268-7095).

An equivalent publication is available in English under the title: Focus on Outcomes, Centre on Students: Perspectives on Evolving Ontario's University Funding Model, 2015.
Cette publication est affichée dans le site Web du ministère de la Formation et des Collèges et Universités au www.ontario.ca/tcu.

Table des matières

Avant-propos	2
Mûr pour une modernisation	3
Ce que nous avons entendu	11
Ce que nous avons appris	40
Orientations stratégiques : Les résultats en tête, les étudiants au cœur	48
Autres observations	56
Prochaines étapes	58
Annexe A : Autres points de vue	59
Annexe B : Mesures choisies	63
Annexe C : Liste des participants	65

Avant-propos

Ce fut un privilège de diriger une consultation sur les futures orientations de la formule de financement universitaire de la province. En l'espace de quelques mois bien remplis, nous avons écouté de nombreux et divers intervenants aussi passionnés des enjeux de l'éducation postsecondaire qu'informés des facteurs qui déterminent l'avenir de ce secteur.

La qualité des contributions reçues, tant par leur profondeur que par leur réflexion, a à la fois facilité et complexifié la préparation du présent rapport final. Facilité, parce que le raisonnement soutenant chaque point de vue était clair et bien étayé; complexifié, parce qu'il a fallu récapituler ces divers points de vue en une version de synthèse.

Malgré la diversité des positions exprimées, une constatation est clairement ressortie de la consultation : tous les intervenants partagent un même objectif, soit la réussite des étudiants. Nos orientations stratégiques reposent sur cet engagement et le mettent à profit en visant la promotion d'une culture d'amélioration continue des résultats des étudiants. La réforme de la formule de financement doit appuyer les étudiants et favoriser la contribution économique et sociale des universités.

Je remercie tous ceux qui ont pris le temps de participer et de communiquer leur point de vue. Il me tarde de voir quel avenir se dessinera lorsque la province étudiera les conseils de ce rapport. J'aimerais aussi offrir mes remerciements personnels à la petite équipe de conseillers qui m'ont assistée au cours du processus. Sous la direction de Bill Praamsma et avec le soutien de Chris Martin, de Lindsay DeClou, de Liliya Bogutska et d'Api Panchalingam, nous avons pu accomplir beaucoup de travail en peu de temps. J'ai eu le plaisir de travailler de nouveau avec des fonctionnaires qui se distinguent par leur engagement et leurs compétences.

Suzanne Herbert

Directrice générale, Consultation sur la réforme du modèle de financement des universités

Mûr pour une modernisation

Le gouvernement provincial ne finance plus les « universités » à proprement parler. Il finance les résultats ou réalisations quantifiables qu'il recherche chez les universités dans une optique d'amélioration du bien public. Les éléments à mesurer et à mettre en application pour déterminer les pourcentages de financement correspondront nécessairement aux résultats auxquels l'Ontario attache de l'importance. Par le passé, c'était la croissance des inscriptions. À l'heure actuelle, ce sont les mesures visant la « qualité » et à « améliorer l'expérience des étudiants », comme en témoignent la politique gouvernementale et les documents de consultation.

Questions de conception : Des modèles de financement pour l'Ontario (Toronto : Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur, 2015), p. 5.

Le secteur universitaire ontarien a connu une croissance sans précédent ces 15 dernières années. La demande en éducation postsecondaire a crû rapidement. Avec le soutien du gouvernement, les universités ont réagi en élargissant leurs programmes. Les étudiants ont aussi profité d'un régime d'aide financière aux étudiants parmi les plus généreux au Canada, ainsi que de l'engagement du gouvernement d'aider tous les étudiants qualifiés à poursuivre leurs objectifs.

Néanmoins, avec la baisse probable du nombre de diplômés des écoles secondaires dans les années à venir, la croissance du nombre d'inscriptions devrait ralentir. Comme ces effectifs constituent leur principale source de revenus de fonctionnement, tant pour les droits de scolarité que pour les subventions gouvernementales, les universités s'attendent à des pressions sur leurs budgets. La croissance du nombre d'inscriptions n'assurera plus les revenus supplémentaires dont les universités ont besoin pour faire face à la hausse des coûts.

Parallèlement, des questions sont soulevées quant à la valeur et à la raison d'être des diplômes de premier cycle, à la qualité de l'enseignement donné aux étudiants et à la capacité des diplômés universitaires de faire la preuve de leur apprentissage dans un milieu de travail.

Tous ces facteurs sont exacerbés par la concurrence probablement sans précédent qui règne dans le secteur de l'éducation postsecondaire.

État de la situation : Établissement d'un cadre

Publié en 2013, le *Cadre stratégique de l'Ontario pour la différenciation du système d'éducation postsecondaire* énonce pour le secteur de l'éducation postsecondaire les objectifs suivants :

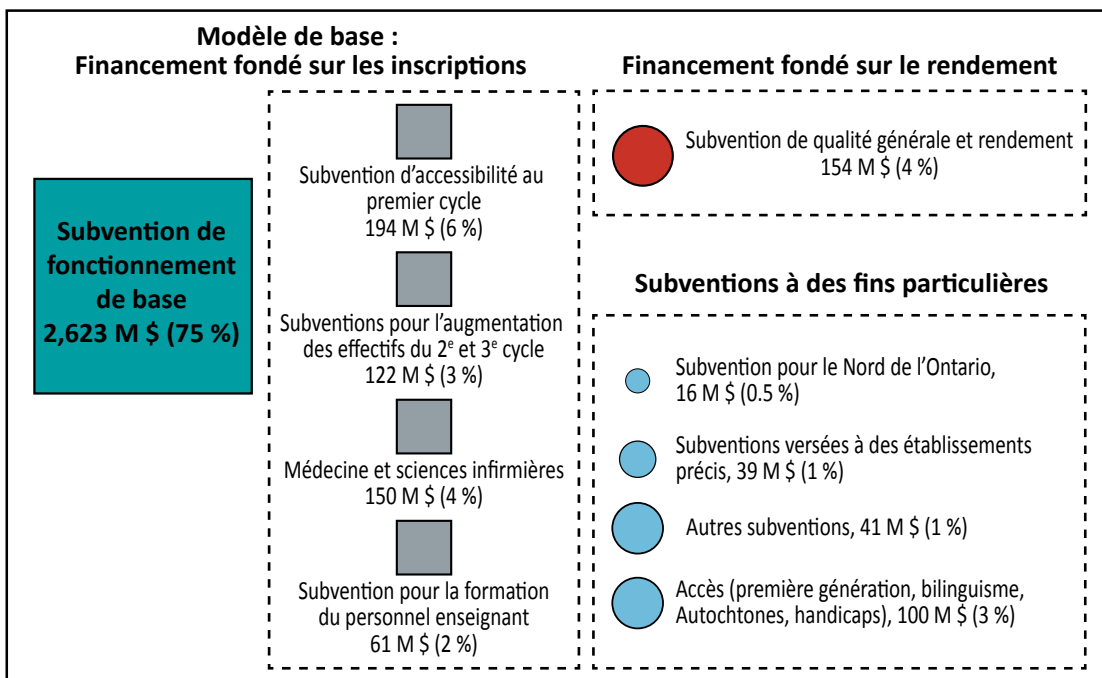
- ◆ réorienter les efforts des établissements vers autre chose que la croissance du nombre d'inscriptions;
- ◆ réduire tout chevauchement inutile;
- ◆ s'assurer que les mandats des établissements soient conformes aux priorités du gouvernement;
- ◆ renforcer le rôle d'administrateur du système que remplit le ministère de la Formation et des Collèges et Universités.

Après la publication du Cadre, le gouvernement a négocié et conclu des ententes de mandat stratégiques avec l'ensemble des 45 collèges et universités subventionnés de l'Ontario. Ces ententes incluaient l'engagement de réformer le modèle de financement des universités de l'Ontario.

Un financement durable, transparent et axé sur la qualité constitue une partie essentielle du plan économique de la province. En mars 2015, le gouvernement a annoncé qu'il poursuivait son programme de transformation avec des consultations sur la modernisation du modèle de financement des universités.

Modèle de financement actuel de l'Ontario

Le modèle de financement a pour but de fournir une méthode équitable et équilibrée pour déterminer la part des subventions de fonctionnement provinciales à allouer à chaque établissement. Si le modèle ontarien de financement des universités vise un degré raisonnable d'équité dans la distribution des ressources offertes par le gouvernement, il ne détermine toutefois pas le niveau global de financement du système. Le modèle de financement actuel a distribué les subventions de 2015-2016 de la façon suivante :



Le modèle de financement est constitué de trois grands volets :

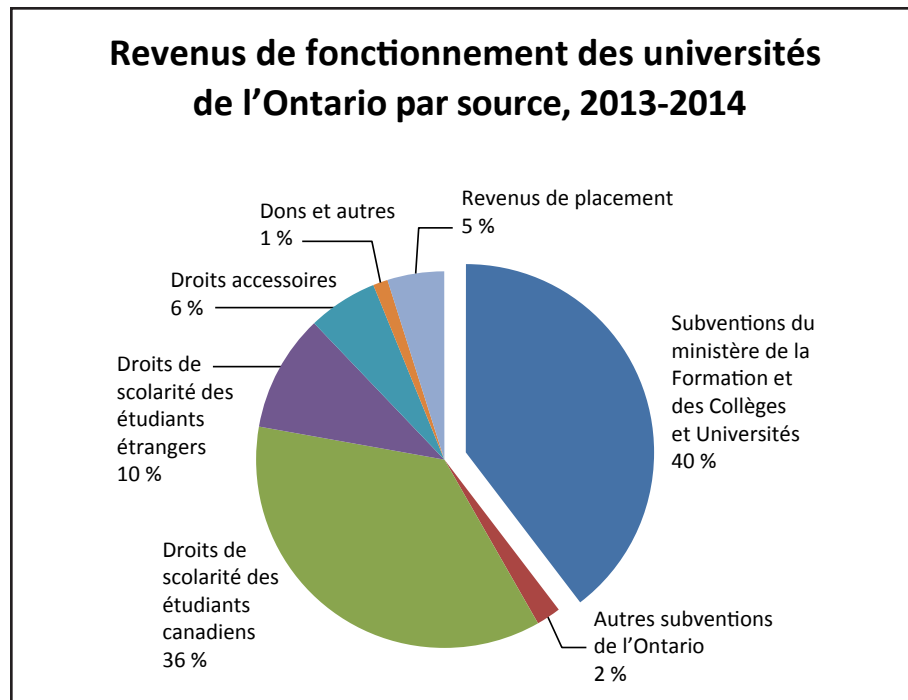
1. Le **modèle de base** repose sur les inscriptions et comporte plusieurs parties. Il inclut la subvention de fonctionnement de base, déterminée en fonction des effectifs antérieurs pour assurer le niveau de stabilité et de prévisibilité qui permet aux universités d'effectuer une planification pluri-annuelle. Trois autres subventions soutiennent les nouvelles inscriptions et leur croissance : la subvention d'accessibilité au premier cycle, la subvention pour l'augmentation des

effectifs du 2^e et 3^e cycle et la subvention pour la médecine et les sciences infirmières. Enfin, la subvention pour la formation du personnel enseignant soutient les programmes y afférents, à la fois en fonction des nouvelles inscriptions et des inscriptions antérieures. Le financement des effectifs des cycles d'études supérieures, de médecine et de formation du personnel enseignant est plafonné par le ministère. Ensemble, les subventions de base soutiennent les niveaux d'effectifs actuels.

2. Le **financement fondé sur le rendement** est déterminé par les indicateurs de rendement et la soumission de rapports annuels relatifs aux ententes pluriannuelles de reddition de comptes (EPRC). Les indicateurs de rendement actuels comprennent le taux d'obtention de diplôme et le taux d'emploi six mois et deux ans après l'obtention du diplôme. Une fois les rapports relatifs aux EPRC dûment remplis et soumis, l'allocation versée à chaque établissement est déterminée en fonction de sa part des effectifs dans tout le système.
3. Les **subventions à des fins particulières**, qui servent des objectifs stratégiques précis, octroient un financement progressif destiné à répondre aux besoins des étudiants et des établissements.

À quelques exceptions près, les universités ont la pleine responsabilité fiduciaire de la façon dont sont dépensées les subventions de fonctionnement de base dans leur établissement. Quant aux autres subventions, elles doivent soumettre des rapports exposant les grandes lignes de l'utilisation des fonds, mais les décisions concernant les dépenses sont à leur discrétion.

Revenus de fonctionnement des universités de l'Ontario par source, 2013-2014



En moyenne, les subventions de l'Ontario représentent environ 42 % des revenus de fonctionnement du secteur universitaire; les droits de scolarité et les droits accessoires constituent d'autres sources importantes de revenus. Le ministère de la Formation et des Collèges et Universités investit aussi dans certains projets d'immobilisations et dans l'aide financière aux étudiants, tandis que le ministère de la Recherche et de l'Innovation investit dans la recherche subventionnée. Les revenus de fonctionnement excluent les fonds de la recherche subventionnée, les dotations, les fonds fiduciaires et les subventions d'immobilisations. De même, l'aide financière aux étudiants en est aussi exclue, peu importe qu'elle provienne de crédits d'impôt, du Régime d'aide financière aux étudiantes et étudiants de l'Ontario ou de l'aide financière d'établissements.

Consultation du secteur

Au printemps 2015, le ministère a lancé une consultation ouverte et transparente sur la réforme du modèle de financement des universités. Le processus a exploré des façons dont le secteur universitaire ontarien pourrait rehausser la qualité et

améliorer l'expérience globale des étudiants, appuyer le processus existant de différenciation, améliorer sa transparence et sa responsabilisation, et assurer sa viabilité financière, tout cela dans le cadre des subventions de fonctionnement du ministère, qui s'élevaient à environ 3,5 milliards de dollars.

Cette consultation n'avait pas pour but de concevoir et de proposer une nouvelle formule de financement, mais plutôt de lancer une discussion qui permettrait au gouvernement de recueillir les meilleurs conseils relativement à la réforme du modèle de financement. L'exercice ne consistait pas à trouver des moyens de réduire la contribution du gouvernement, mais ne promettait pas non plus d'argent frais.

Divers intervenants ont été sollicités, y compris des dirigeants, des étudiants et du personnel enseignant universitaires, des représentants de collèges, des employeurs et des associations d'employés, ainsi que des enseignants de niveau élémentaire et secondaire. La consultation, qui a duré toute la journée du 6 mai 2015, a rassemblé quelque 175 participants répartis en groupes gérés par des animateurs. Plus de 25 événements d'envergure plus modeste ont aussi été tenus au cours de la consultation. À la fin du processus de consultation, plus de 20 mémoires avaient été préparés par les intervenants.

Un groupe de référence composé d'experts du secteur a donné de précieux conseils sur la conception du modèle de financement et sur l'expérience des étudiants. Des séances d'information conjointes ont été tenues avec les intervenants clés sur divers sujets : la réforme du financement du système de santé, le Fonds de partenariat avec les municipalités de l'Ontario, le point de vue du Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur et l'actuel modèle de financement des universités. D'autres discussions ont porté sur les secteurs du collège, du bien-être de l'enfance et des conseils scolaires.

Le processus de consultation a dévoilé des défis communs, révélé de bonnes idées et mis en valeur des initiatives déjà en cours pour résoudre les problèmes qu'elles visaient. Une étude des formules de financement des universités dans les autres provinces et pays a permis de situer la méthode ontarienne dans un contexte élargi et de mettre en lumière diverses approches possibles.

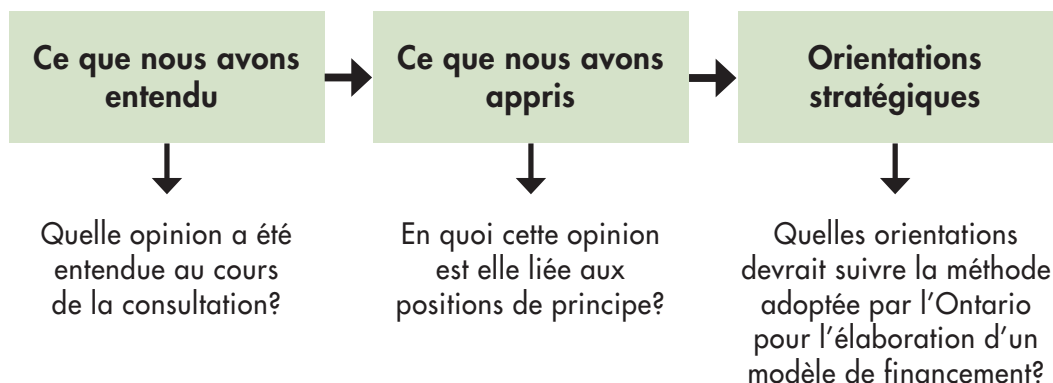
Des rencontres régulières avec les intervenants clés ont mis en application les engagements d'ouverture et de transparence. Les documents d'information ont été rendus publics, et un blogue fournissait les dernières nouvelles au sujet de la consultation, laquelle s'est officiellement terminée le 1^{er} septembre 2015.

Synthèse des constatations : introduction à la structure du rapport

Les thèmes de ce rapport proviennent des résumés de la journée de consultation, des rencontres internes et externes, des réunions du groupe de référence et des textes officiels des intervenants. Les opinions des participants de la journée de consultation ont été confirmées par les animateurs, les preneurs de notes et les intervenants qui y ont pris part.

Ce rapport est structuré de façon à atteindre deux objectifs : rendre compte des résultats de cette vaste consultation et proposer des orientations stratégiques au ministère. Il est possible, mais non recommandé, de passer directement à la dernière partie du rapport. Les points de vue riches et diversifiés qui ont été exprimés constituent un élément capital de cette consultation. Ce rapport tente de donner un portrait complet de tous les points de vue des participants.

Dans le présent rapport, les thèmes sont organisés en fonction de quatre positions de principe : la qualité et l'expérience des étudiants, la différenciation, la transparence et la responsabilisation, ainsi que la viabilité financière. Le document lui-même comporte trois parties :



Les commentaires et les opinions récurrentes ont été résumés dans ce rapport, sans toutefois avoir été systématiquement dénombrés. Au cours de la consultation, des séances de rétroaction ont été tenues pour confirmer et communiquer les principaux thèmes avec les intervenants clés. Certains sujets soulevés sortaient du cadre des consultations, notamment les droits de scolarité, les négociations collectives, la réforme des régimes de retraite et le caractère suffisant du financement.

Ce que nous avons entendu

À cause de la diversité des participants et des intervenants de la consultation, les opinions étaient variées et parfois contradictoires. Ce rapport avait pour but de dégager les principales constatations de la consultation et de les organiser sans trop simplifier ni déformer l'étendue et les nuances des points de vue. Le présent résumé récapitule des idées semblables tout en tenant compte de la variété des points de vue.

Thème 1 : Améliorer la qualité et l'expérience globale des étudiants

Pour une expérience d'apprentissage à fort impact, l'étudiant doit apprendre en accomplissant des tâches en relation avec la matière théorique, dans un milieu propice à l'apprentissage structuré et à la réflexion critique. Ces expériences permettent aux étudiants de mettre en pratique des compétences et des enseignements théoriques dans des applications concrètes et contemporaines. Elles permettent aussi aux professeurs et même aux étudiants de rendre compte de ces exemples pratiques en classe de façon instructive [Traduction].

Formulating Change: Recommendations for Ontario's University Funding Formula Reform (Toronto : Ontario Undergraduate Student Alliance, 2015), p. 24.

Les intervenants du secteur sont généralement d'avis que la qualité de l'éducation postsecondaire en Ontario a besoin d'une amélioration continue. Bien qu'ils diffèrent sur les dispositions à prendre et la façon de mesurer la qualité, la plupart conviennent que ces mesures sont importantes pour obtenir des résultats positifs. De nombreuses universités ont montré des réticences à l'idée d'une méthode unique pour

tout le système, laquelle pourrait négliger des différences importantes d'un établissement et d'un programme à l'autre.

Difficulté à définir et à mesurer la qualité

La qualité tend à être définie en fonction de l'expérience d'enseignement et d'apprentissage. Certains participants affirment qu'il faut porter davantage attention à l'enseignement, particulièrement au premier cycle; d'autres laissent entendre que la qualité de l'enseignement est compromise par le recours accru à l'embauche de membres du corps professoral à temps partiel, au détriment des postes permanents. Un grand nombre croit que l'amélioration de la qualité de l'enseignement passe par le renouvellement du corps professoral; la tendance au report de la retraite est vue comme une entrave et un facteur de pression budgétaire.

Certains sont d'avis que mesurer *les améliorations* apportées à la qualité serait injuste, étant donné qu'il y a davantage place à l'amélioration dans certains établissements que dans d'autres. De même, le fait d'associer le financement aux résultats d'apprentissage a suscité une certaine réticence, puisqu'il n'y a aucune certitude quant à l'atteinte de ces résultats.

D'autres participants ont suggéré d'associer les résultats d'apprentissage aux compétences transférables comme la communication, le leadership, la résolution de problèmes et la pensée critique. Ils ont l'impression que les étudiants ne sont pas toujours conscients de ces compétences même lorsqu'ils les acquièrent; par conséquent, ils ne sont pas toujours capables de les décrire lorsqu'ils cherchent un emploi. D'après certains, les employeurs, qui veulent des diplômés prêts à l'emploi, pourraient se servir des compétences transférables comme point de départ, mais devraient quand même leur donner une formation liée à l'emploi. Il a été suggéré de déterminer, de hiérarchiser et de publier des mesures communes pour que les étudiants et les intervenants, dont les employeurs, aient la même compréhension de ce que devrait permettre une éducation universitaire.

Certains ont mis en garde contre l'utilisation des résultats sur le marché du travail comme référence pour mesurer la valeur d'une éducation universitaire. Selon eux, il serait injuste de

mesurer le rendement des universités à l'aide de vastes facteurs économiques sur lesquels elles n'ont aucun contrôle. De même, une trop grande importance accordée aux résultats sur le marché du travail risquerait de déprécier les bienfaits sociaux et civiques des universités ontariennes. Certains affirment que le financement pourrait être lié aux résultats qui représentent « l'expérience globale des étudiants », en tenant compte non seulement de la prestation des programmes universitaires, mais aussi des services essentiels qui favorisent des milieux d'apprentissage et de recherche efficaces. Dans ce but, l'Ontario devrait adopter des pratiques d'enseignement et d'apprentissage qui le rendraient plus compétitif dans l'économie du savoir.

Étant donné tout le débat sur les mesures et les résultats les plus appropriés, beaucoup estiment qu'adopter une approche axée sur les résultats exigerait probablement beaucoup de travail au secteur. Par ailleurs, des participants font remarquer que les mesures ne tiennent pas compte des ressources des universités, lesquelles ressources devraient être prises en considération dans un nouveau modèle de financement.

La réussite des étudiants, toujours la priorité

La réussite des étudiants, une valeur classique des universités, est jugée sensible à de nombreux facteurs, comme l'accès aux études, la disponibilité des soutiens et des services, ainsi que la qualité de l'expérience d'apprentissage elle-même.

De nombreux participants soutiennent que le maintien d'une grande diversité de programmes universitaires est essentiel à l'accès. Nombre d'entre eux sont d'avis que la réforme du financement devait encourager une approche globale et interdisciplinaire, qui prend en considération les effets sociaux et économiques à long terme de l'éducation post-secondaire au lieu d'être axée sur les besoins à court terme du marché du travail. Certains affirment qu'un trop grand intérêt pour les besoins du marché du travail entraînerait la « marchandisation » des universités, nuirait à leur mission publique et limiterait leur universalité. D'autres estiment que la formule de financement doit accorder davantage d'importance à l'enseignement des disciplines de culture générale et des

sciences, ainsi qu'à la viabilité de toutes les universités offrant des programmes de B.A. et de B. Sc.

L'influence du choix des étudiants est aussi perçue sur les campus. Des participants affirment qu'une pression croissante s'exerçait sur les universités pour qu'elles attirent des étudiants d'Ontario et d'ailleurs en offrant des expériences d'enseignement, d'apprentissage et de recherche de qualité élevée. Un grand nombre ont l'impression que l'expérience des étudiants prend de plus en plus un virage « consommateur ».

En plus de la richesse, les participants sont d'avis que les universités devaient offrir davantage de latitude pour que les étudiants puissent concilier études et autres engagements personnels. Apparemment, l'horaire et la prestation en ligne des cours jouent un rôle sur ce plan; il n'en demeure pas moins que les interactions en personne restent importantes et que l'apprentissage ne devrait pas se faire exclusivement en ligne.

L'importance de l'enseignement de premier cycle

Quand il est question de qualité, l'enseignement de premier cycle retient particulièrement l'attention : par exemple, il est suggéré que toute nouvelle formule de financement fasse le suivi de mesures comme le ratio entre le corps professoral et les étudiants ou la charge d'enseignement des membres du corps professoral. L'établissement d'une charge d'enseignement moyenne pour les professeurs à temps plein est considéré comme essentiel à l'amélioration de la qualité de l'expérience éducative des étudiants.

Selon des participants, les universités devraient concentrer leurs ressources sur l'enseignement, en particulier celui aux étudiants de première et de deuxième année. D'autres jugent que les membres du corps professoral devraient être plus disponibles pour les étudiants et libres de se concentrer sur l'enseignement, sans être pénalisés lorsqu'ils préfèrent la salle de classe à leurs travaux de recherche.

Il est jugé important que le secteur ait un corps professoral florissant, avec des membres de haute qualité à temps plein. De nombreux participants conviennent que des professeurs personnellement investis dans la réussite des élèves, passionnés de leurs cours et capables de donner des cours magistraux interactifs offrent une bonne expérience éducative.

D'excellents services pour contribuer à la réussite des étudiants

Il semble que de nombreux étudiants subissent d'importantes pressions sociales, économiques et psychologiques qui limitent leur temps et leur capacité d'apprentissage. Des participants affirment que les universités doivent investir davantage dans les services aux étudiants; ils craignent que le budget des établissements ne leur accorde par la priorité nécessaire.

Soutien au renouvellement du corps professoral

L'embauche de nouveaux professeurs et chargés de cours est estimée cruciale pour améliorer de façon importante la qualité de l'enseignement, diversifier le corps professoral et faciliter l'innovation dans la prestation des programmes.

L'élimination de la retraite obligatoire semble avoir eu sur les universités de lourdes répercussions attribuables à des structures et à des pratiques propres au secteur, comme la permanence et la progression par échelon. Beaucoup estiment que les coûts élevés associés au report de la retraite et au vieillissement des professeurs constituent un obstacle potentiel au maintien de la qualité du

Ces services, qui concernent tant les études que le bien-être, comprennent le counselling, le tutorat, l'orientation et la sécurité sur les campus. Des participants mentionnent que la santé mentale sollicite d'importantes ressources des établissements et que le soutien dans ce domaine devait se poursuivre. Comme certains le font remarquer, les services doivent être accessibles pendant tout le programme pour assurer continuellement la réussite des étudiants.

Les participants croient qu'il faut des services particuliers pour rendre les études universitaires plus accessibles aux groupes sous-représentés (Autochtones, étudiants de première génération, personnes handicapées) et offrir davantage de programmes en français. Les étudiants à temps partiel ont aussi souvent des besoins diversifiés; certains participants sont d'avis que la nouvelle formule devrait leur réserver des fonds, par exemple pour des programmes d'aide

financière ou des services comme la garde d'enfants sur le campus. Un meilleur soutien financier est aussi demandé pour les étudiants adultes. De nombreux participants affirment que, bien que les initiatives d'accessibilité doivent cibler les étudiants à risque en priorité, il faut aussi continuer de viser la croissance globale du nombre d'inscriptions.

Soutien à des programmes novateurs et à une infrastructure de qualité

Une des façons recommandées d'améliorer l'expérience des étudiants est l'adoption poussée de méthodes d'enseignement et d'apprentissage reposant sur des données (comme les salles de classe d'apprentissage actif, l'apprentissage par l'expérience ou avec des outils technologiques, la pensée entrepreneuriale et les installations modernes de laboratoires et de prestation). Des participants proposent que des volets planifiés du financement soient associés à la prestation de programmes novateurs de haute qualité, mesurables selon des critères objectifs, transparents et convenus.

Comme le milieu physique joue un rôle dans l'expérience universitaire des étudiants, plusieurs participants ont souligné la nécessité de lutter contre la détérioration de l'infrastructure sur les campus, causée par le temps, l'usure et la réaffectation de fonds à d'autres priorités. Une infrastructure en mauvais état est perçue comme nuisant à l'accessibilité, à la prestation des programmes et au bien-être des étudiants et du personnel universitaire. Pour répondre à ces priorités, il a été proposé d'y affecter des fonds spéciaux d'utilisation restreinte.

De bonnes conditions de travail pour une meilleure expérience des étudiants

Des participants estiment que les universités devraient avoir un financement adéquat pour offrir de bons emplois sur leurs campus. Par « bons emplois », on entend, pour le corps professoral, des modalités équitables pour le personnel sous contrat et un nombre de postes permanents suffisant pour maintenir la charge de travail à un niveau raisonnable.

Certains soutiennent que la formule de financement devrait tenir compte du rôle constitutif joué par les milliers d'employés de soutien des universités ontariennes, dont beaucoup rendent d'importants services qui contribuent à la réussite des étudiants. Il est suggéré d'inclure le personnel extérieur au corps professoral dans le modèle de financement pour tenir compte davantage de leur importance et, par la même occasion, dresser un portrait de la régularité et de la continuité de ces emplois soi-disant « à temps partiel » ou « sous contrat ».

Certains participants réclament plus de chargés de cours à temps partiel, plus précisément de personnes qualifiées du secteur privé pour une éducation en entrepreneuriat; d'autres, toutefois, recommandent de limiter la part des fonds qu'un établissement peut consacrer au personnel enseignant sous contrat.

Préparation des étudiants à l'emploi

La préparation à l'emploi et la valeur des diplômes font partie des principales préoccupations soulevées par les participants à la consultation. Certains déclarent que les universités devraient

s'attarder davantage à développer des compétences sollicitées par le marché de l'emploi, mesurées par la connaissance des étudiants d'une discipline en particulier à l'obtention de leur diplôme. D'autres participants répondent qu'il serait difficile de faire en sorte que l'éducation universitaire se cale sur un marché du travail dynamique, imprévisible et en constante évolution, surtout compte tenu des limites de l'information disponible.

L'apprentissage par l'expérience, y compris l'apprentissage intégré au travail, est jugé profitable à l'objectif d'employabilité. Certains participants sont d'avis que les universités qui offrent de telles possibilités devraient en être récompensées. D'autres ajoutent que le ministère a un rôle à jouer dans l'établissement de partenariats industriels pour lever les obstacles entre les étudiants, les universités et les employeurs.

Les résultats sont importants, mais comment les mesurer?

Dans l'ensemble, les participants sont d'avis qu'il faut accorder davantage d'importance aux résultats des étudiants : une formule de financement fondée uniquement sur les effectifs crée des obstacles à l'amélioration de la qualité pour les universités. Beaucoup mentionnent que le grand succès de l'Ontario dans l'atteinte des objectifs d'accès aux études postsecondaires lui donne l'occasion de se recentrer sur l'amélioration de la qualité et de l'expérience des étudiants. Face au déclin démographique, certains affirment que les établissements devraient être incités à mettre davantage l'accent sur les résultats des étudiants.

De nombreux participants confirment l'importance de porter une plus grande attention aux résultats des étudiants pour amener la discussion au-delà des effectifs; cependant, le poids à accorder aux résultats ou au rendement dans le nouveau modèle de financement est loin de faire l'unanimité. Il est proposé que le ministère détermine d'abord la façon de mesurer le rendement, à l'aide d'outils testés et éprouvés par l'expérience avant d'être utilisés pour établir le financement. Certains proposent la persévérance comme indicateur important, affirmant que la nouvelle formule de financement devrait

tenir compte des progrès des étudiants, en particulier des étudiants provenant des études secondaires qui continuent au-delà de la première année universitaire.

D'autres objectent que le financement fondé sur le rendement comporte des risques d'effets incitatifs pervers, qu'il ne tient pas compte des différences de coûts pour l'amélioration du rendement des étudiants concernés, et qu'il pourrait en outre compromettre la diversité des établissements, détourner l'attention des cycles et des résultats à long terme et menacer la stabilité des universités. D'autres ajoutent que, bien qu'il n'y ait rien de répréhensible à inclure des incitatifs dans le financement de l'éducation postsecondaire, rien ne prouve que le financement fondé sur le rendement soit le meilleur outil. D'autres affirment que le financement devrait toujours viser la création de conditions d'excellence pour la prestation des programmes et l'expérience des étudiants, sans aucune mesure punitive.

Thème 2 : Appuyer le processus existant de différenciation

De nombreux participants affirment que la différenciation est un outil puissant pour garantir la qualité de l'éducation postsecondaire, car elle concentre les efforts sur les forces des universités et la réduction des chevauchements inutiles. Certains mentionnent qu'au-delà d'un ensemble global d'objectifs provinciaux pour le secteur, les établissements devraient chacun offrir une contribution variée, voire unique jusqu'à un certain point.

Les nombreuses facettes de la différenciation

La différenciation est caractérisée de nombreuses façons par les participants, y compris par la spécialisation des programmes, la communauté ou la population étudiante servie, la pédagogie et la géographie. Certains participants proposent la catégorisation des universités comme moyen d'appliquer la différenciation. Une formule différente pourrait être utilisée pour différents types ou groupes d'universités, par exemple les universités à vocation générale, axées sur la recherche, spécialisées et régionales.

Beaucoup considèrent que le maintien et l'amélioration de fonds spéciaux sont essentiels au soutien des différences régionales et linguistiques. Pour financer les efforts de spécialisation, certains proposent l'octroi de subventions à des fins particulières selon un processus concurrentiel.

Mise en valeur des forces des universités

La consultation révèle qu'un programme de différenciation peut agir dans plusieurs directions. Beaucoup sont d'avis que la nouvelle formule de financement ne doit pas adopter un modèle unique de reconnaissance des forces des universités; d'autres, toutefois, précisent comment cette formule pourrait viser et encourager la différenciation et la spécialisation de chaque établissement.

La plupart des participants conviennent que le nouveau modèle de financement devrait tenir compte du rôle distinct de chaque université dans la province et que les mesures devraient intégrer cette différenciation. De l'avis général, toute évaluation qualitative ou quantitative devrait prendre en considération la mission, les objectifs et le contexte de l'établissement.

Soutien de la diversité régionale

Certains participants recommandent l'utilisation de la formule de financement pour encourager la différenciation régionale ou celle de groupes d'universités et de collèges. Plusieurs raisons justifient l'importance de cette utilisation : différentes universités exercent une vaste influence économique et sociale dans leur région propre. Comme le font remarquer certains participants, la province compte de nombreuses politiques aux visées régionales auxquelles les universités doivent se conformer, notamment la *Politique d'aménagement linguistique pour l'éducation et la formation postsecondaires en langue française*, le *Cadre d'élaboration des politiques en matière d'éducation postsecondaire et de formation des Autochtones ainsi que le Plan de croissance du Nord de l'Ontario*. De nombreux participants en faveur de l'intégration de la différenciation régionale dans la formule de financement des universités ajoutent que des partenariats avec les industries locales devraient être encouragés et appuyés, car ils renforcent les économies régionales en plus de profiter aux collectivités.

Les opinions sont partagées quant à l'utilisation des subventions pour soutenir la différenciation. Certains sont d'avis que la province devrait mettre fin aux subventions ponctuelles et

adopter un modèle global. D'autres pensent que la nouvelle formule de financement devrait maintenir et élargir les subventions à des fins particulières pour soutenir les universités rurales et du Nord et accroître l'accès des francophones et des Autochtones aux études postsecondaires. Des questions sont soulevées au sujet de l'approbation provinciale de petites universités dont la viabilité financière est mise en doute.

Certains participants affirment qu'une différenciation régionale pourrait limiter les possibilités d'éducation offertes aux étudiants qui n'ont pas les moyens de déménager hors de leur collectivité pour leurs études. D'autres affirment qu'il est essentiel de soutenir les petits établissements, surtout dans les collectivités de petite taille, pour assurer une diversité régionale; ils proposent en outre d'étudier des moyens comme un large choix de programmes, les subventions pour les frais de transport et l'interfinancement.

Nécessité de soutenir l'excellence de la recherche et de l'enseignement aux cycles supérieurs

Tous les participants conviennent que la formule de financement devrait soutenir les activités de base des universités, soit l'enseignement et la recherche. Beaucoup se disent en faveur d'une plus grande intégration de la recherche dans l'expérience d'apprentissage des étudiants de premier cycle. Nombreux sont ceux qui jugent nécessaire que les universités collaborent davantage entre elles pour soutenir la concurrence mondiale. Il est mentionné que les étudiants étrangers sont bien au courant des classements internationaux, largement fondés sur des mesures relatives à la recherche, et que les universités ontariennes doivent adopter cette perspective mondiale pour rester compétitives.

Bien que les discussions sur la qualité aient mis en lumière la nécessité d'améliorer l'enseignement au premier cycle, celles sur la différenciation ont vu plusieurs participants soutenir que le modèle de financement doit accorder la priorité aux études des 2^e et 3^e cycles en mettant à profit les investissements antérieurs du gouvernement de l'Ontario. Les études de doctorat profitent déjà d'une forte pondération, mais selon certains, il ne s'agit pas d'un bon moyen de différencier la recherche, et

des fonds devraient y être spécialement consacrés. D'autres considèrent que les fonds de recherche octroyés par le ministère de la Recherche et de l'Innovation et le ministère du Développement économique, de l'Emploi et de l'Infrastructure devraient être inclus dans l'examen du financement des universités par la province.

La consultation a attiré l'attention sur l'importante pression exercée par les coûts indirects des activités de recherche sur les budgets de fonctionnement des universités. Les participants affirment que les coûts indirects sont engendrés par l'infrastructure nécessaire au soutien des projets de recherche, notamment aux technologies de l'information, aux bibliothèques ainsi qu'aux ressources administratives et humaines. Tant l'Ontario que le gouvernement fédéral octroient des subventions pour couvrir les coûts indirects de la recherche, mais de nombreux participants soutiennent que ce financement est inadéquat et qu'il détourne des ressources déjà insuffisantes d'autres objectifs.

Les ententes de mandat stratégiques en soutien à la différenciation

De nombreux participants conviennent que les ententes de mandat stratégiques sont les meilleurs outils dont le ministère dispose pour établir des mesures de financement axé sur le rendement et faire progresser la différenciation, surtout si les établissements se voient récompensés pour leurs efforts à ce chapitre. D'autres ajoutent que la concurrence pourrait même éroder la différenciation des universités, du moins la concurrence pour certains types de financement de programmes comme les disciplines de STIM (sciences, technologie, ingénierie et mathématiques).

Certains affirment que les ententes de mandat stratégiques seraient plus efficaces s'ils liaient le financement à des résultats de rendement généraux. La schématisation de toutes les mesures aiderait à engager un dialogue sur l'approche à adopter pour corriger les lacunes constatées. Il est aussi suggéré que toute nouvelle formule de financement comporte une part importante qui soit conditionnelle à l'application des ententes de mandat stratégiques.

Beaucoup conviennent que le processus d'EMS doit être amélioré et qu'il devrait être harmonisé avec la formule de financement. Certains participants proposent que les ententes de mandat stratégiques incluent des mesures quantitatives et qualitatives, mais que seule une petite partie du financement d'un établissement y soit liée.

Enfin, des participants sont d'avis que les niveaux d'effectifs devraient être négociés entre les universités et le gouvernement, en fonction des réalités démographiques. Au moins un participant affirme que le ministère pourrait avoir son mot à dire sur le niveau optimal d'effectifs par volet de programme, bien qu'il soit reconnu que des cibles fondées sur des données probantes puissent être difficiles à atteindre.

Soutien à la différenciation par le financement axé sur les résultats

Les participants de la consultation reconnaissent qu'associer les résultats au financement pourrait stimuler la différenciation. Dans le même ordre d'idées, beaucoup insistent sur l'importance d'un équilibre entre la mesure des résultats et celle des établissements et du système en général. Certains participants soutiennent que toutes les mesures doivent être élaborées en consultation avec les établissements et qu'elles doivent tenir compte des caractéristiques de chacune plutôt que se baser sur une comparaison absolue entre les universités. Avant d'associer résultats et financement, il semble nécessaire d'effectuer des travaux préparatoires pour s'assurer que des mesures normalisées ne compromettent pas la diversité des missions.

Parmi les autres suggestions, il y a la mesure des résultats sur lesquels les établissements ont le contrôle, comme les taux d'obtention de diplôme, en laissant de côté les mesures sur lesquelles ils n'ont aucune influence. Un participant affirme que les établissements devraient pouvoir ajouter leurs propres mesures : les résultats peuvent correspondre à des buts communs, mais la façon de les atteindre peut varier d'un établissement à l'autre. La conception de mesures pour tout le système doit tenir compte des besoins propres à chaque contexte.

Thème 3 : Améliorer la transparence et la responsabilisation

La disponibilité de données exhaustives et accessibles est essentielle à la capacité du secteur de l'enseignement supérieur d'entreprendre de façon éclairée des discussions sur les politiques et des processus décisionnels. L'amélioration du cadre de données faciliterait le travail des intervenants du secteur en faveur d'améliorations continues dans les universités ontariennes [Traduction].

Building on strengths, addressing weaknesses (Toronto : Union des associations des professeurs des universités de l'Ontario, 2015), p. 16.

Les participants conviennent que le système de financement devait être transparent pour les établissements et le public. Néanmoins, certains font remarquer que la signification de « transparence » n'est pas très claire : on ne sait pas si elle s'applique au financement, aux résultats des étudiants, au contrôle du gouvernement ou autre. Cela dit, il est généralement admis que la formule d'allocation des fonds doit être objective et facile à comprendre et à administrer.

Renforcement de la transparence

De nombreux participants de la consultation sont clairs : les étudiants ont besoin d'informations exhaustives sur les universités pour faire un choix en connaissance de cause. Il est jugé essentiel que les étudiants aient accès à des éléments d'information déterminants qu'ils puissent facilement comparer, afin de responsabiliser les établissements.

Des participants ajoutent que la transparence devrait s'étendre à la mise en œuvre de la nouvelle formule de financement, grâce à une consultation continue des dirigeants universitaires. La nécessité d'une mise en œuvre progressive et à long terme est évoquée à de nombreuses reprises.

Bon nombre de participants insistent sur l'importance pour le ministère de communiquer de façon claire et directe ses ob-

jectifs de transformation du secteur de l'éducation post-secondaire. Comme le soulignent certains, l'établissement d'objectifs clairs réduira le nombre de méthodes de financement possibles et contribuera à dissiper les soupçons d'injustice. Par exemple, si les priorités du gouvernement font en sorte que certaines universités reçoivent davantage de fonds que d'autres pour des services semblables, la raison de cette différence doit être évidente, et les fonds en plus doivent être dépensés au moyen d'enveloppes spéciales ou d'ententes de paiement de transfert au lieu d'être comptabilisés dans le financement par étudiant.

Certains participants appellent à plus de transparence concernant le rapport direct entre les compétences acquises et les résultats sur le marché du travail pour que les étudiants et les employeurs puissent prendre des décisions éclairées en temps utile. Plus précisément, il est mentionné que les universités doivent mieux communiquer les liens, toutes disciplines confondues, entre les programmes et les emplois. Certains participants objectent que la transparence serait plus difficile à appliquer si le nouveau modèle de financement intégrait de nouvelles mesures de la qualité, encourageait une différenciation accrue ou permettait une redistribution plus volatile des parts de financement.

Nécessité d'une formule de financement claire

Dans l'ensemble, les participants admettent que la transparence de l'actuelle formule de financement pourrait être améliorée, et que ses complexités empêchent le gouvernement d'expliquer publiquement l'allocation des fonds.

Ce que les étudiants doivent savoir sur les universités, ce que les décideurs doivent savoir sur les étudiants

Il est à l'avantage des étudiants de connaître d'avance non seulement le coût complet d'un programme donné, mais aussi le coût de la vie dans une région donnée, les taux d'emploi dans le domaine du diplôme, la charge de cours ainsi que le type et le volume de travail, le temps à consacrer aux études et la nature de l'expérience d'apprentissage. La réputation des étudiants et des établissements, de même que les possibilités de recherche, peuvent peser sur la décision d'un étudiant.

Pour faire un suivi des mesures sur la qualité, certains participants suggèrent de faire remplir aux étudiants une sorte d'enquête ou de questionnaire de départ pour recueillir de l'information, par exemple pour savoir si un étudiant a pu atteindre ses objectifs de carrière après l'obtention de son diplôme.

Beaucoup conviennent que la transparence serait favorisée par l'établissement d'un modèle de financement simple et rationnel, avec des mesures claires et une méthode largement comprise. Certains suggèrent de transférer des sommes supplémentaires vers le financement de base, y compris toutes les subventions d'accessibilité et spéciales.

Dans ses fondements, le mécanisme de la formule de financement est demeuré semblable à la méthode d'origine élaborée dans les années 1960, lorsque le gouvernement a fixé les droits de scolarité. Par conséquent, les participants de la consultation sont d'avis que plusieurs des composants de la formule sont aujourd'hui désuets et devraient être supprimés, notamment les « droits de scolarité fondés sur une formule » qui ont servi de substitut aux droits de scolarité traditionnels il y a plusieurs années. Parmi les autres raisons historiques évoquées pendant la consultation, citons les niveaux de financement par étudiant, inclus dans les subventions de fonctionnement de base, mais variables d'un établissement à l'autre. Sans surprise, de nombreux établissements revendiquent le nivellement de ces taux inégaux de financement.

Le manque de transparence concernant les effectifs, tant dans la subvention de fonctionnement de base que dans diverses enveloppes de croissance (premier cycle, cycles supérieurs, programmes de santé et d'enseignement), alimente aussi les discussions. Plusieurs participants réclament que les effectifs des cycles supérieurs et ceux des programmes de professions parapubliques (médecine, sciences infirmières, enseignement) soient traités séparément de la subvention de fonctionnement de base.

Nécessité de meilleures données et de meilleurs rapports

La plupart des participants demandent des données valides et facilement accessibles pour faciliter l'ouverture, les comparaisons à l'échelle du système et l'élaboration de politiques pertinentes. Beaucoup ajoutent que si la province adopte un modèle de financement axé sur les résultats ou le rendement et cherche à rendre ce financement plus transparent, il faut améliorer la collecte et la publication des données.

De nombreux participants sont d'avis que le financement public devrait être conditionnel à la publication, par les

universités, de données de meilleure qualité et en plus grand volume sur leurs activités, leurs processus et leurs pratiques internes. La rémunération, les coûts d'administration, les charges d'enseignement et le ratio de cours donnés par les professeurs à temps plein sont des exemples d'information régulièrement mentionnés. D'après certains participants, ces données devraient inclure des indicateurs sur l'accessibilité et le caractère abordable pour mesurer l'équité; d'autres recommandent des indicateurs d'emploi pour mesurer le rendement du programme. Cette information devrait être mise à la disposition non seulement du gouvernement, mais aussi des intervenants du secteur ainsi que du public.

Selon des participants, le gouvernement devrait, pour améliorer la collecte de données, mettre sur pied un système homogène d'hébergement de rapports et d'information et exiger des universités qu'elles recueillent chaque année un ensemble défini de données présenté dans un format accessible et comparable. Certains font remarquer que si un tel système était créé, il serait important d'assurer un accès continu aux données au cours du processus. Par contre, de nombreux participants affirment que les universités ont tendance à ralentir intentionnellement les processus de données, et que le ministère hésite à prendre des mesures fermes lorsque des lacunes ne peuvent pas être corrigées.

Selon un grand nombre de participants, il faut des données consolidées pour améliorer les rapports de responsabilisation entre les universités et le gouvernement. Compte tenu du temps et des ressources que nécessite la préparation de multiples rapports, beaucoup conviennent qu'une méthode rationalisée et exhaustive serait le meilleur moyen de vérifier l'atteinte des résultats clés tout en éliminant les chevauchements et la redondance. Des exemples de pratiques dans la production de rapports statistiques et sur les effectifs sont donnés, comme les consultations annuelles et les rapports du Système d'information sur le financement de l'éducation (SIFE) du ministère de l'Éducation, qui garantissent au public un certain niveau de responsabilisation et de transparence en plus d'aider à mieux comprendre les variations du financement d'une année à l'autre. Certains participants recommandent

de laisser les établissements réunir les données requises avant de concevoir une formule de financement, pour que les discussions aient lieu en connaissance de cause.

Surveiller sans s'ingérer

Certains participants affirment qu'actuellement le gouvernement n'est pas tenu de rendre compte des résultats; d'autres sont d'avis que le système a besoin d'une nouvelle méthode de reddition de comptes fondée sur la liberté d'accès, le partage d'information et la comparabilité des résultats dans leur essence même. Cette solution n'exigerait aucun changement à la formule de financement, mais serait une condition essentielle au versement des fonds. D'autres s'attendent à ce que de nouvelles mesures de la qualité, une différenciation accrue et la mesure du rendement améliorent la responsabilisation. La plupart sont d'accord avec le fait qu'il faut trouver l'équilibre entre la reddition de comptes et l'efficacité.

La plupart des participants de la consultation sont d'avis que la nouvelle formule de financement doit respecter l'autonomie des universités et leur capacité à s'adapter à l'évolution des besoins sociaux. D'autres vont plus loin et soutiennent qu'une plus grande surveillance gouvernementale entraînerait non pas davantage de responsabilisation et de transparence, mais plutôt davantage d'instabilité, car des gouvernements successifs pourraient tenter d'imposer leur propre vision de la mission universitaire, causant une rupture à chaque cycle électoral. Comme le font remarquer certains, ce genre de dynamique nuirait au financement durable, constant et à long terme dont les universités ont besoin.

De manière générale, les discussions mettent en exergue l'importance de la souplesse dans la façon de dépenser les fonds provinciaux, une caractéristique qui devrait toujours prédominer dans les relations entre le ministère et les universités. Des participants soulignent que l'intendance doit reposer sur un équilibre entre, d'une part, le contrôle et la microgestion, et, d'autre part, la souplesse du financement. Beaucoup pensent que le ministère doit faire confiance à la capacité des établissements de dépenser les fonds publics de façon efficace et appropriée. Certains suggèrent de

récompenser les universités performantes avec davantage de souplesse et moins de surveillance de la part du ministère et, à l'inverse, de pénaliser les moins performantes en les soumettant à une surveillance accrue.

Importance de l'harmonisation avec les politiques gouvernementales

Les participants conviennent de l'importance d'harmoniser tout nouveau modèle de financement avec les politiques et initiatives gouvernementales (par exemple, les droits de scolarité, l'aide financière aux étudiants et la différenciation), surtout lorsqu'on considère l'interdépendance entre ces éléments. À travers toute cette discussion, il devient évident que le secteur avait des doutes quant à la capacité du ministère à coordonner et à mettre en œuvre une nouvelle formule complexe applicable à 20 universités. Les participants rappellent la nécessité de prendre en considération la façon dont l'actuelle formule de financement est intégrée aux processus budgétaires internes des universités : négliger ce point reviendrait à limiter la capacité du gouvernement à atteindre ses objectifs en matière de politiques. Certains participants invitent le personnel ministériel à se familiariser davantage avec le volet opérationnel de l'éducation postsecondaire; en outre, ils demandent si quiconque au ministère a le temps et l'expertise de s'engager dans des négociations ardues avec chacun des établissements.

Thème 4 : Assurer la viabilité financière

De nombreux participants soulignent que, bien que la subvention de fonctionnement doive tenir compte des réalités opérationnelles, son calcul ne peut pas être dominé par les effectifs. Une grande partie de la discussion sur la viabilité financière porte sur la mutation démographique de l'Ontario, qui réduit le bassin étudiant traditionnel de diplômés des écoles secondaires à moyen terme et entraînera sans doute le déclin ou la stagnation de la croissance dans de nombreuses universités. Plusieurs participants sont d'avis que la formule de financement ne devrait pas être étirée de manière à protéger

la viabilité financière d'une poignée d'établissements. Selon une opinion exprimée, de nombreux problèmes sont impossibles à résoudre au moyen de la formule de financement. Certains soulèvent l'incapacité des universités à maintenir la croissance des dépenses dans les limites de ce que le gouvernement est prêt à financer.

Maintien de la prévisibilité et de la stabilité des fonds

De nombreux participants affirment que, pour des raisons de viabilité, il faut assurer un financement stable aux établissements incapables de respecter leurs obligations financières à cause de la baisse des effectifs. D'autres proposent d'assurer la stabilité et la prévisibilité à toutes les universités au moyen de la subvention de fonctionnement de base.

Selon certains, associer le financement au rendement permettra d'obtenir des résultats à long terme et d'établir une viabilité continue. D'autres font valoir qu'il est impossible de séparer complètement le financement des effectifs. Selon un point de vue exprimé, tout nouveau modèle doit tenir compte des coûts de prestation des services d'enseignement : ces coûts grimpent en fonction des effectifs, et le nombre d'inscriptions reste une mesure solide et éprouvée de la taille des établissements, et donc de leurs dépenses. Ceux en faveur des effectifs comme indicateur des coûts veulent que le financement fondé sur les inscriptions demeure le fondement de la nouvelle formule; tous les fonds inutilisés à cause du déclin des effectifs doivent être réinvestis pour que le financement par étudiant dépasse la moyenne nationale.

Évaluation des possibilités à l'étranger

L'actuelle méthode de financement des étudiants étrangers se révèle un sujet de préoccupations; le débat soulève des arguments pour et contre leur inclusion dans la nouvelle formule. Certains sont d'avis que les inscriptions d'étudiants étrangers favorisent l'établissement de partenariats internationaux et la croissance des revenus, tandis que d'autres s'inquiètent du coût d'attraction de cette clientèle et de la dépendance financière aux droits de scolarité internationaux.

Intégration des facteurs de coûts des universités dans la formule de financement

De nombreux participants réclament que la nouvelle formule de financement tienne compte des coûts des établissements, y compris celui de l'inflation, de l'insuffisance de fonds des régimes de retraite et des coûts relatifs aux négociations collectives. Comme les subventions n'ont pas été indexées sur l'inflation depuis un certain temps, plusieurs participants réclament un soutien en conséquence. D'autres ajoutent que le soutien contre l'inflation devrait être prévisible et suggèrent d'explorer les pratiques exemplaires d'autres types d'organisations pour y remédier.

La viabilité en péril

La gestion des conventions collectives et des coûts de main-d'œuvre, notamment les salaires et les régimes de retraite du corps professoral, est considérée comme l'un des plus grands facteurs pesant sur la santé financière à long terme des universités ontariennes. De nombreux participants affirment que le soutien du gouvernement est nécessaire pour soulager ces pressions.

Le déclin des effectifs est aussi perçu comme un facteur d'instabilité pour les établissements. Beaucoup demandent que la nouvelle formule de financement inclue une certaine forme de financement de stabilisation des établissements, au cas où ce déclin les empêche de respecter leurs obligations financières.

Respect de l'autonomie et encouragement de la collaboration

De nombreux participants relèvent l'importance d'une plus grande autonomie dans les dépenses et d'une meilleure collaboration pour la réussite et la viabilité futures. Ils précisent clairement que, pour le ministère, laisser place à l'autonomie ne veut pas dire céder le contrôle. Il s'agit plutôt de respecter une planification réfléchie et bien élaborée de la part des établissements. Beaucoup soulèvent que le modèle de financement doit être assez souple pour tenir compte des différences de contexte fiscal entre les universités.

Par « meilleure collaboration », on entend la réduction de la concurrence entre les établissements et l'effort pour obtenir des gains d'efficacité dans tout le secteur et ainsi éviter les services et les efforts en double. La collaboration est vue comme un moyen de soulager la pression, pour les collègues, d'offrir des services de type « universitaire », et pour les universités, d'être plus « pertinentes » et axées sur le marché

du travail. Enfin, certains relèvent que les partenariats public-privé représentent une occasion de diversifier les revenus des établissements et de mettre à profit les investissements du secteur privé; d'autres, toutefois, objectent que l'élargissement du rôle du secteur privé pourrait mettre en péril l'intégrité et la liberté universitaire des établissements.

Équité du financement

Les participants sont d'accord pour que le financement soit juste et équitable, afin d'assurer une qualité homogène dans tout le système et de favoriser la réussite des étudiants de toutes les universités. Dans cette optique, un financement juste et équitable doit s'adapter au nombre d'étudiants dans le système ainsi qu'aux programmes auxquels ils s'inscrivent. Certains suggèrent d'augmenter le financement des services aux étudiants, des ressources et de la valeur y afférente proportionnellement à la hausse des inscriptions.

Certains participants proposent un financement équivalent des activités similaires de toutes les universités, ce qui n'est pas le cas actuellement. Entre autres, il est suggéré d'ajuster ce financement d'après la moyenne ou la médiane en dollars des équivalents à plein temps pour l'exercice ou des unités de revenu de base.

Nécessité de réviser la pondération actuelle

De nombreux participants sont d'avis qu'il faut réviser l'actuel système de pondération ou envisager d'autres solutions. L'actuelle pondération ne semble pas reposer sur des données probantes ni correspondre aux coûts réels des programmes. Les partisans d'une nouvelle pondération sont d'avis que l'échelle de coefficients des programmes devrait être réduite ou simplifiée pour mieux tenir compte des différences plus générales.

D'autres s'opposent à la modification de la pondération, à cause des répercussions possibles sur la redistribution des fonds dans tout le système. Beaucoup expliquent qu'il est impossible de prévoir entièrement les effets de tels changements, à cause de la complexité des budgets internes des universités. De plus, il faudrait investir beaucoup de temps

et de ressources financières dans cet examen, sans garantie d'un résultat prévisible et limpide. Enfin, certains participants proposent de modifier la pondération des programmes en fonction d'objectifs en matière de politiques, notamment pour stimuler la dépense dans les programmes d'arts et de sciences de premier cycle.

Certains participants s'inquiètent des ressources trop importantes qu'il faudrait consacrer au calcul même des coûts, appelant le gouvernement à veiller plutôt à la qualité des résultats. D'autres répliquent que l'établissement des coûts des programmes est parfaitement réalisable et qu'il est important pour le gouvernement de se pencher sur les aspects économiques de l'éducation, même si les coûts sont relatifs et inexacts.

Nécessité d'un changement progressif du modèle de financement

Pratiquement tous les participants confirment qu'il faut soutenir les universités pendant la transformation du modèle de financement par une mise en œuvre progressive et une planification à long terme, et que tout nouveau modèle devait être mis à l'essai avant sa mise en œuvre intégrale. Pour la première année de la mise en œuvre, il est proposé d'utiliser les parts de financement actuelles comme point de départ afin d'éviter tout changement drastique. Selon le consensus dégagé, les universités doivent être épargnées de tout préjudice pour éviter toute rupture importante dans le financement du secteur et tout changement qui nécessiterait l'injection d'argent frais. Certains participants recommandent une augmentation importante de l'étendue de ce qu'on appelle « couloir de financement » pour que les variations des effectifs ne compromettent ni la stabilité ni la prévisibilité.

Point de vue des collègues sur la mise en œuvre

Les intervenants du secteur collégial demandent que l'examen du financement des collèges soit terminé avant que soit entreprise la mise en œuvre du nouveau modèle de financement des universités. Cette mesure ferait en sorte que le financement des collèges et des universités soit équitable, étant donné l'évolution du rôle de chacun dans le marché du travail et dans l'accès des groupes sous-représentés.

Les collèges réclament aussi leur admissibilité complète à la sollicitation de fonds provinciaux pour la recherche. Ils s'engagent à contribuer davantage à la capacité concurrentielle de la province et, à cet effet, demandent l'accès au financement de la recherche appliquée.

Mécanismes proposés par les intervenants

Les étudiants recommandent la conception d'un nouveau volet dans la formule de financement, qui serait consacré au maintien et à l'élargissement des services de santé mentale sur les campus, en particulier de l'accès à la thérapie et au counseling sans coût immédiat pour les étudiants [Traduction].

Getting it Right for Good (Toronto : Fédération canadienne des étudiantes et étudiants–Ontario, 2015), p. 19.

Si la consultation n'a certes pas pour but de définir les mécanismes d'un nouveau modèle de financement des universités ontariennes, il n'en demeure pas moins que les participants ont inévitablement une opinion sur le sujet. Voici le compte rendu de cinq idées qui ont été avancées plus ou moins en détail par les intervenants.

1. Prise en compte des besoins propres aux établissements

Le système universitaire de l'Ontario comprend plusieurs programmes et établissements spécialisés. Certains représentants de ces programmes et établissements ont fait remarquer que la pondération actuelle des programmes ne tient pas entièrement compte de leur situation unique. Les participants ont fait valoir que les universités qui se sont entendues avec le ministère sur le fait qu'elles devaient exceller dans une discipline ou un domaine en particulier devraient recevoir davantage de ressources pour faciliter l'atteinte de cet objectif.

2. Mise en place d'un mécanisme de stabilisation du financement pour compenser la baisse des effectifs

Les participants ont largement soutenu la mise en place d'un mécanisme de stabilisation des revenus qui protégerait les universités des répercussions directes d'une modification des effectifs. Différents formats de mécanisme de stabilisation, souvent appelé « couloir différentiel », ont été proposés : comme façon de maintenir le financement des établissements

à condition que les effectifs demeurent dans les limites d'une certaine fourchette de pourcentage; comme limite annuelle des modifications apportées au financement en raison de la baisse des effectifs; comme « plancher » de financement à maintenir dans un contexte où l'inscription de nouveaux étudiants finance la croissance. Quel que soit le format, l'appui généralisé en faveur d'un couloir de financement était clair, dans un contexte où certaines universités risquent de subir une modification importante des revenus en raison de la baisse du nombre d'étudiants.

3. Financement propre aux politiques

Plusieurs participants ont proposé des initiatives visant à consacrer une partie des subventions de fonctionnement au soutien de politiques et d'initiatives particulières. Dans certains cas, les participants avaient une idée claire de l'objectif de ce financement et suggéraient qu'il serve à appuyer les services de santé mentale et autres services aux étudiants, les initiatives d'enseignement et d'apprentissage de même que les groupes sous-représentés. D'autres participants ont proposé de réserver une partie des fonds aux priorités d'investissement stratégique choisies régulièrement par le gouvernement et de les répartir selon un processus concurrentiel.

4. Fixation d'un plafond de dépenses pour les universités

Les participants inquiets des pressions exercées sur le budget de fonctionnement ont proposé que la province limite le montant ou la proportion des budgets des universités qui peut servir à certaines dépenses. Toute dépense excédant ces limites entraînerait une réduction du financement sous forme de subventions d'une manière semblable à celle du cadre actuel pour les droits de scolarité de l'Ontario.

5. Financement fondé sur le rendement

Diverses configurations, mesures et structures de financement fondé sur le rendement ont été suggérées tout au long de la consultation. Les participants ont proposé d'accorder le financement selon un processus concurrentiel consistant à séparer les parts en fonction du rendement des établisse-

ments. D'autres ont proposé que le financement fondé sur le rendement soit propre aux établissements, et qu'une partie des subventions accordées à chaque établissement soit réoctroyable selon des mesures de rendement déterminées. De nombreux participants ont insisté sur le fait que les mesures doivent être négociées entre les établissements et le gouvernement pendant le processus d'EMS. Certains ont proposé que l'enveloppe actuelle de financement fondé sur la qualité et le rendement soit divisée en deux parties, une destinée aux programmes de premier cycle, et l'autre, aux programmes de deuxième ou de troisième cycle.

Consensus et divergences

Vous remarquerez que la proposition du CUO [Conseil des universités de l'Ontario] tient compte de la structure du modèle de financement, mais qu'elle ne décrit pas les objectifs d'amélioration de la qualité. Cela s'explique par l'actuelle différenciation entre les universités de l'Ontario. Les universités ont différentes priorités [Traduction].

A Re-designed Funding Model for Universities (Toronto : Conseil des universités de l'Ontario, 2015)

Consensus

- ◆ **Il est nécessaire d'améliorer les processus de collecte de données et de production de rapports** : bon nombre de participants croient que de nombreux objectifs ne sont pas du tout mesurés. Les données sur les universités ne sont pas toutes validées. On doit en améliorer la comparabilité et l'accessibilité pour le gouvernement, les intervenants et le public. Le processus de production de rapports doit aussi être simplifié pour réduire les chevauchements.
- ◆ **La réussite des étudiants ne se limite pas à la matière théorique** : le financement doit être axé aussi bien sur la prestation des programmes théoriques que sur les services essentiels qui favorisent des milieux d'apprentissage et de recherche efficaces.
- ◆ **L'accent doit être mis sur l'apprentissage par l'expérience et d'autres occasions d'apprentissage** : les étudiants doivent pouvoir profiter d'occasions d'apprentissage par l'expérience, d'apprentissage entrepreneurial ainsi que d'occasions de recherche et de développement social afin d'améliorer leur expérience et leurs possibilités d'emploi.
- ◆ **Il faut tenir compte du rôle du personnel engagé pour une période limitée et du personnel extrascolaire** : la nouvelle formule de financement doit tenir

compte de l'importance du rôle que jouent le personnel engagé pour une période limitée et le personnel extrascolaire, puisqu'ils contribuent à améliorer la qualité de l'enseignement, de l'apprentissage et de la recherche.

- ◆ **Il faut intensifier le travail de différenciation et de spécialisation :** la différenciation est un outil puissant pour atteindre un certain niveau de qualité dans le secteur de l'éducation postsecondaire par la valorisation des forces des universités et la réduction des chevauchements.
- ◆ **Les ententes de mandat stratégiques doivent être un véhicule de la différenciation :** le processus d'EMS pourrait être mis à profit pour accroître la différenciation entre les établissements et lier les mesures au financement.
- ◆ **Le financement doit s'adapter aux différentes situations des universités :** le financement pour des besoins particuliers doit être amélioré afin de faciliter l'accès et de promouvoir la diversité régionale et linguistique dans la province ainsi que le caractère unique des universités.
- ◆ **L'excellence en enseignement et celle en recherche doivent avoir la même importance :** la nouvelle formule de financement devrait appuyer les activités de base des universités. Cela comprend tous les aspects de l'enseignement, de la recherche et des services.
- ◆ **Le financement doit être équitable :** le financement doit être attribué de façon juste et équitable pour éviter les variations importantes de qualité et pour encourager la réussite des étudiants dans toutes les universités.
- ◆ **Un modèle simple et transparent profite à tous :** la structure du modèle de financement doit être simplifiée pour en éliminer les aspects archaïques et éviter la redondance. La formule d'affectation doit être facile à comprendre et simple à administrer.
- ◆ **Le financement doit être prévisible et stable :** il faut mettre des mécanismes en place pour garantir la stabilité et la prévisibilité du financement afin de faciliter la planification à long terme. Les universités qui connaissent une baisse importante des effectifs pourraient avoir besoin de mécanismes de protection. Une mise en œuvre progressive s'impose.

- ◆ **L'ensemble des programmes et des activités doit pouvoir profiter d'une certaine flexibilité en matière de financement :** la nouvelle formule de financement doit continuer de permettre aux universités de profiter d'une certaine flexibilité en matière de financement pour favoriser l'adaptation aux environnements changeants dans lesquels elles évoluent, et ce, dans les limites d'un cadre approprié de transparence et de responsabilité.
- ◆ **Il est essentiel d'examiner les coûts assumés par les universités :** la nouvelle formule de financement doit tenir compte des importantes pressions liées aux coûts que subissent les universités, comme les salaires du personnel enseignant, les prestations de retraite et l'inflation générale. Il faut encourager les initiatives de coopération et les autres occasions qui permettent d'inverser la courbe des coûts.

Divergences

- ◆ **Il faut trouver le compromis entre les résultats et le financement :** le secteur ne sait pas encore dans quelle mesure il faut lier les résultats à la formule de financement. Alors que certains demandent l'augmentation du financement fondé sur le rendement, d'autres croient que le nouveau modèle de financement ne doit pas être lié aux résultats ni au rendement, ou qu'il doit à tout le moins faire en sorte d'éviter certaines conséquences non désirées, comme une compétition malsaine ou des éléments punitifs.
- ◆ **Mesurer les résultats d'apprentissage :** certains croient que les résultats d'apprentissage des élèves doivent être améliorés. Toutefois, les opinions sont partagées quant à ce qui devrait être mesuré et la façon de procéder, ainsi qu'au montant qui devrait être lié aux résultats d'apprentissage.
- ◆ **La perception de la qualité varie au sein du secteur :** la « qualité » de la formation universitaire et de l'expérience des étudiants est perçue différemment par les intervenants du secteur. Alors que certains croient qu'elle

se reflète dans l'enseignement et dans la variété des programmes, d'autres croient qu'elle se reflète dans les services aux étudiants et le bon entretien des installations. Les opinions divergent quant à la façon d'améliorer la qualité grâce à la formule de financement.

- ◆ **Le besoin d'une responsabilité accrue est mal compris :** la question de savoir si les universités doivent être tenues plus responsables des fonds publics fait l'objet d'un débat. Si certains perçoivent la nécessité d'accroître la responsabilité quant aux décisions en matière de dépenses, d'autres croient au contraire que le fait d'augmenter la surveillance gouvernementale entrerait en conflit avec l'autonomie des universités et créerait de l'instabilité.
- ◆ **Le rôle joué par les effectifs dans le nouveau modèle de financement :** bien qu'ils reconnaissent que les coûts assumés par les universités correspondent à leurs effectifs, les intervenants ne savent pas dans quelle mesure le financement basé sur les inscriptions devrait être maintenu dans la nouvelle formule.
- ◆ **Le soutien provincial pour les coûts indirects de recherche :** certaines universités affirment qu'il faut prévoir des fonds supplémentaires pour assumer les coûts indirects de recherche. D'autres prétendent que les universités reçoivent déjà suffisamment de fonds pour assumer ces coûts.
- ◆ **La nécessité d'ajuster ou de réformer la pondération des programmes :** certains ont affirmé qu'il est important d'accorder le financement selon l'unité de revenu de base et pour chaque étudiant, alors que d'autres ont fait valoir que les établissements ont appris à établir leur budget en fonction des taux actuels.

Pour d'autres perspectives, consultez l'Annexe A :
Autres points de vue

Ce que nous avons appris

Cette partie permet d'interpréter la façon dont les commentaires formulés lors de la consultation sont liés aux quatre principes de l'examen. Elle vise à fournir des données probantes justifiant les orientations stratégiques quant à la méthode adoptée par la province pour l'élaboration d'un modèle de financement.

La consultation a révélé que, de plus en plus, les étudiants souhaitent changer leur expérience d'enseignement et d'apprentissage à l'université. Le débat public remet souvent en doute le fait que les diplômés, surtout ceux de premier cycle, aient moins de valeur que par le passé. On reproche souvent aux universités de ne pas être suffisamment à l'écoute des besoins du marché du travail ou, de façon générale, d'être insensibles aux conditions économiques modernes. Les organisations d'étudiants ont fait savoir qu'elles voulaient que l'accent soit davantage mis sur l'enseignement étant donné la hausse des droits de scolarité. Les décideurs sont d'avis que les universités n'ont pas encore entrepris de grande modernisation axée sur des stratégies de coordination et de coopération.

Élaboration d'un modèle de financement efficace

Malgré ces préoccupations, la plupart des commentaires témoignaient de la passion profonde pour les universités de l'Ontario et leur utilité. Les commentaires reflétaient la diversité des besoins de chacune des universités, ainsi que les aspirations et les priorités des groupes d'intervenants. À la lumière de ces avis, il est clair que la nouvelle méthode de financement devra être bien fondée et basée sur des principes, c'est à-dire :

L'objectif d'un mécanisme ou d'une formule de distribution des fonds est de fournir une méthode objective pour déterminer la part des subventions de fonctionnement provinciales à allouer à chaque établissement, sans pour autant servir de fondement pour déterminer le montant des subventions [Traduction].

*Ontario Operating Funds
Distribution Manual (2009–2010)*

- ◆ qu'elle doit s'appuyer sur des données, être facile à comprendre et fournir une justification claire et cohérente des différences dans les allocations de fonds;
- ◆ qu'elle doit viser un degré raisonnable d'équité dans la distribution des ressources du gouvernement. Cela ne signifie pas que le financement doit être égal, mais plutôt que des activités semblables soient financées à des degrés semblables, d'une manière transparente et selon des facteurs quantifiables;
- ◆ qu'elle doit permettre aux établissements d'anticiper les allocations afin qu'elles puissent planifier à plus long terme.

Bien que la formule soit fondée sur les mathématiques, les choix faits quant à sa conception sont déterminants pour l'atteinte des objectifs du gouvernement. Le mécanisme de distribution sera examiné de près quant à son objectivité, à son intégrité et à sa crédibilité, puisqu'il doit être conforme aux quatre objectifs énoncés par le gouvernement en matière de politiques.

Thème 1 : Améliorer la qualité et l'expérience globale des étudiants

Points essentiels

- La perception de la qualité en fonction des résultats d'apprentissage cadre avec le point de vue axé sur les étudiants.
- L'efficacité du lien entre les fonds et des éléments distincts de l'expérience des étudiants reste à prouver.
- On considère que les universités accordent plus d'importance à l'excellence en recherche qu'à l'excellence en enseignement.
- L'apprentissage par l'expérience et les occasions de recherche enrichissent l'expérience des étudiants de premier cycle.

Différentes dimensions de la qualité ont été mentionnées au cours de la consultation. La qualité dans les universités peut être perçue en fonction de la satisfaction de la clientèle ou de l'optimisation des ressources, de la mesure dans laquelle la recherche et l'innovation au sein de l'université façonnent et transforment les connaissances ou encore de la réputation générale et des classements. Toutefois, l'examen est mené en adoptant un point de vue axé sur les étudiants et porte donc sur l'élément clé de l'enseignement et de l'apprentissage dans les universités ontariennes.

Les classes surchargées, le manque de communication entre les étudiants et le corps

professoral, la présence de chargés de cours à temps partiel et la pression croissante que subissent les services de soutien aux étudiants sont tous des exemples qui ont été cités pour illustrer une baisse de la qualité de l'expérience des étudiants. On n'a pu établir dans quelle mesure il serait efficace de cibler un ou plusieurs de ces éléments individuellement dans le cadre du modèle de financement. La meilleure façon de responsabiliser les décideurs et les universités quant à la réussite des étudiants semble être de favoriser les résultats attendus plutôt que de déterminer les ressources qui devraient être attribuées à un programme donné. Il est nécessaire d'établir des attentes claires pour améliorer la réussite des étudiants grâce à des mesures visant l'augmentation du taux de persévérance et du taux d'obtention de diplôme et d'emploi, une meilleure préparation au marché du travail, la réduction du temps nécessaire pour l'obtention du diplôme et une plus grande satisfaction des étudiants..

Bien que la consultation ait fait ressortir le besoin d'avoir un modèle de financement des universités qui favorise la qualité de l'enseignement, il s'est avéré difficile de cibler le « problème » et sa « solution ». La question fondamentale de l'amélioration de l'expérience des étudiants s'est résumée à l'amélioration de l'apprentissage, à la démonstration de sa valeur et aux mesures prises pour que cette valeur soit comprise des étudiants, des familles et de la société dans son ensemble.

De nombreuses administrations s'efforcent de trouver des façons de mesurer les résultats d'apprentissage, dans une tentative de rendre compte de l'acquisition de nouvelles habiletés cognitives à laquelle il serait raisonnable de s'attendre à la suite d'une formation de premier cycle. La résolution de problèmes, la pensée critique et la communication sont toutes des habiletés supérieures de la pensée, et il est généralement admis qu'elles constituent la base de l'expérience des étudiants de premier cycle. Pourtant, la mesure, l'évaluation et la validation de ces habiletés ne se font ni de façon transparente ni de façon uniforme dans tout le système.

Les universités devraient mettre l'accent sur la mesure et l'amélioration de ces habiletés supérieures de la pensée plutôt

que d'essayer de faire correspondre toutes les disciplines des programmes à des emplois très précis, particulièrement dans un contexte où le marché du travail évolue rapidement. Les associations d'employeurs se sont généralement montrées en faveur de ce point de vue, mais une participation accrue serait sans doute nécessaire pour déterminer la meilleure façon d'intégrer leurs besoins à cette approche. Il semble que l'étude de la mesure des résultats d'apprentissage soit fondamentale pour comprendre la notion de « qualité ». Cependant, il n'existe à l'heure actuelle aucun système d'évaluation communément reconnu, et les étudiants ne sont pas toujours conscients des habiletés qu'ils sont en train d'acquérir.

La subvention de fonctionnement de 3,5 milliards de dollars sert à appuyer aussi bien l'enseignement que la recherche. Compte tenu du montant considérable du financement, qui équivaut à environ 40 % des revenus de fonctionnement et à 27 % du total des revenus, il doit être utilisé de façon ciblée et stratégique afin qu'il puisse efficacement encourager l'atteinte des objectifs souhaités pour les établissements et le système. De toute évidence, la nouvelle formule de financement devrait appuyer et promouvoir les deux activités de base des universités, soit l'enseignement et l'apprentissage de qualité ainsi que la recherche de calibre mondial. La mesure dans laquelle les universités décident de hiérarchiser les activités reflète le choix qu'a fait l'établissement à propos de son mandat.

La consultation a permis de constater que de nombreuses universités accordaient souvent une plus grande importance à la recherche. Il existe d'importants incitatifs à l'excellence en recherche, comme le financement de la recherche subventionnée de même que le statut et le prestige perçus qui lui sont associés. Toutefois, on ignore si les incitatifs pour les activités d'enseignement et d'apprentissage de premier cycle des universités sont offerts autrement qu'en fonction des effectifs. La conception du modèle de financement devrait être considérée comme un outil important pour favoriser un système équilibré.

Les participants conviennent qu'il serait avantageux d'offrir aux étudiants des occasions d'apprentissage par l'expérience,

d'apprentissage entrepreneurial et de recherche. On estime que ces occasions auraient d'importantes répercussions et qu'elles pourraient enrichir l'expérience universitaire des étudiants qui n'en profitent pas à l'heure actuelle.

Thème 2 : Appuyer le processus existant de différenciation

Le secteur universitaire ontarien est composé de différents établissements, chacun ayant ses forces et ses besoins. Tout au long de la consultation, des groupes d'universités se sont formés en fonction des similitudes entre leurs intérêts, leurs mandats et les collectivités visées.

Malgré la forte concurrence qui existe au sein du système, ces groupes partageaient souvent des opinions semblables. La consultation a fait ressortir des opinions communes sur la compétitivité à l'échelle mondiale, les répercussions à l'échelle régionale et la combinaison relative de l'enseignement et de la recherche. Quelques établissements, comme l'Université de Hearst et l'Université de l'École d'art et de design de l'Ontario, ont des mandats très spécialisés. Malgré ces similitudes, les universités sont réticentes à se considérer comme faisant partie de groupes plutôt que comme des universités individuelles, surtout si elles croient que cela pourrait limiter leurs aspirations ou affaiblir leur statut.

De plus en plus, les universités et les partenaires du secteur reconnaissent les avantages de tenir compte de ces différences grâce à une politique de financement différencié. Cela n'a pas toujours été le cas. On a pu constater une augmentation considérable de l'appui fourni et des progrès réalisés depuis que le ministère a publié le Cadre stratégique de l'Ontario pour la différenciation du système d'éducation postsecondaire en 2013. Un grand nombre de participants pensent qu'il est à la fois possible et nécessaire de concevoir une formule de

Points essentiels

- Il existe plusieurs groupes d'universités qui ont des intérêts et des besoins communs.
- Le secteur reconnaît l'intérêt de délaisser l'approche unique pour le financement des universités.
- Les EMS sont perçues comme le meilleur outil dont le ministère dispose pour lier le financement à la différenciation.

financement qui tient compte des forces, des contributions et des aspirations de chacune des universités.

De toute évidence, les ententes de mandat stratégiques sont vues comme le meilleur moyen de négocier tout financement lié à la différenciation. De nombreuses idées sont ressorties de la consultation. L'une d'elles consistait à lier le financement à des mesures communes, dont les objectifs seraient négociés séparément avec chacune des universités. Une autre consistait à réoctroyer une partie des niveaux de financement actuels en fonction de mesures négociées. D'autres suggéraient qu'il serait plus viable de lier le financement à des mesures propres à des groupes d'universités, selon différents types de pondération.

Thème 3 : Améliorer la transparence et la responsabilisation

Points essentiels

- Il faut mettre de l'ordre dans les différents volets du modèle de financement.
- Bien qu'il existe de grandes quantités de données sur les universités, elles ne sont pas toutes transparentes, validées ou pertinentes pour le public.
- Le manque de données cohérentes limite la réforme de la formule de financement et l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes.
- Certains problèmes auxquels font face les universités ne s'inscrivent pas dans le contexte de la relation actuelle de gouvernance avec le ministère.

La transparence est essentielle pour maintenir l'appui de la population. Elle favorise l'ouverture, la communication et la responsabilisation.

La première étape consiste à mettre de l'ordre dans le modèle actuel. Si certains changements ont certes recueilli un consensus, comme l'élimination des éléments archaïques et inutiles ou la simplification de la subvention de fonctionnement de base, d'autres idées ont toutefois suscité la controverse. Les propositions pour corriger les anomalies relatives au financement par étudiant entre les universités et pour examiner l'exactitude des facteurs de pondération attribués à chaque programme ont été reçues avec une grande méfiance. Ces propositions ont été perçues comme un

moyen de transférer des fonds d'une université à l'autre, ce qui ne devrait pas être envisagé en période de restrictions financières. La transparence devrait être une caractéristique essentielle de tout modèle de financement afin de pouvoir

expliquer clairement les raisons des différences entre les montants accordés à chacune des universités.

Des données exactes et accessibles sont essentielles à la prise de décisions éclairées. Bien qu'il existe de grandes quantités de données sur les universités, elles ne sont pas toutes transparentes, validées ou pertinentes pour le public. Accroître la transparence des mesures fondamentales pourrait suffire à faire progresser l'atteinte de certains objectifs en matière de politique. Le gouvernement pourrait centraliser la collecte de données, ce qui constituerait une avancée importante.

Le manque de données cohérentes limite par ailleurs l'éventail des options pour la réforme de la formule de financement ainsi que la capacité du système à mesurer les résultats. Le ministère et le secteur doivent disposer des outils nécessaires pour assumer la responsabilité relative aux objectifs du système et pour faire progresser la conception du modèle de financement. Les universités doivent, quant à elles, pouvoir compter sur un processus de collecte de données structuré et inclusif. Plusieurs intervenants ont soulevé des inquiétudes quant à l'actuelle capacité du ministère à entreprendre ce travail. L'examen d'autres modèles de financement utilisés dans l'ensemble du secteur parapublic a révélé que les stratégies à long terme relatives aux données avaient produit des résultats impressionnants.

La relation de gouvernance limite la mesure dans laquelle le ministère peut régler certains problèmes auxquels sont confrontées les universités. Alors que certaines entités du secteur parapublic sont regroupées financièrement et réglementées de façon directe, d'autres jouissent d'une grande indépendance, et leur financement représente un outil d'influence essentiel. Les universités fonctionnent dans un contexte d'autonomie juridique et culturelle. Elles sont régies par leurs mandats législatifs respectifs, elles négocient individuellement et offrent des régimes de retraite différents. La plupart des universités ont également des structures de gouvernance bicamérales uniques qui dissocient la surveillance pédagogique de la surveillance financière.

Thème 4 : Assurer la viabilité financière

Points essentiels

- Les universités parviennent à gérer les budgets de fonctionnement grâce à la hausse du nombre d'inscriptions, aux économies d'échelles et aux économies réalisées sur le plan de l'enseignement.
- L'actuel modèle de financement contribuera à la vulnérabilité des universités qui connaissent une baisse du nombre d'inscriptions, et les réaffectations risquent de ne pas suffire à surmonter les difficultés financières.
- Le ministère doit jouer un plus grand rôle pour maintenir la viabilité des universités.

De plus en plus, les universités parviennent à gérer leurs budgets de fonctionnement grâce à la hausse du nombre d'inscriptions, aux économies d'échelles et aux économies réalisées sur le plan de l'enseignement. Ces méthodes ont des répercussions démesurées sur les étudiants et ne peuvent être employées indéfiniment. Bien qu'elles dépassent la portée de l'examen, certaines mesures ont été préconisées à maintes reprises, comme le renouvellement du corps professoral, la réforme des régimes de retraite et les économies sur le plan administratif.

L'actuel modèle de financement contribuera à la vulnérabilité des universités qui connaissent une baisse du nombre d'inscriptions. Les réaffectations des fonds risquent de ne pas suffire à surmonter leurs difficultés. Un modèle de financement qui favorise la différenciation peut aider les universités à continuer de mettre l'accent sur leurs forces, à réduire le chevauchement inutile et à récompenser de multiples réussites. Le modèle devrait être conçu pour aider les universités à atteindre un effectif optimal, à remplir leur mission unique et à assurer leur viabilité à long terme.

Il faut, par conséquent, établir un nouveau partenariat pour la planification et renforcer le rôle d'intendance assumé par le ministère. Des améliorations peuvent être apportées grâce à la planification des effectifs, à la mesure et à la surveillance de la santé financière ainsi qu'à l'analyse comparative des coûts comme mesure de la productivité. La réunion avec les présidents des conseils d'administration des universités a permis de révéler que les hauts dirigeants des universités souhaitaient avoir accès à ce type de renseignements.

Orientations stratégiques : Les résultats en tête, les étudiants au cœur

Le nouveau modèle de financement devrait allouer une partie des fonds en fonction des résultats. Ces fonds seraient à risque et attribués seulement selon la réussite mesurée à l'aide d'indicateurs figurant dans les ententes de mandat stratégiques de chacune des universités. (...) Le financement fondé sur le rendement devrait inclure une part raisonnable des subventions de fonctionnement dès le début de la mise en œuvre. La partie du financement fondé sur le rendement devrait augmenter au fil du temps en fonction des nouveaux investissements, à mesure que le gouvernement et les universités acquièrent de l'expérience et en comprennent les répercussions [Traduction].

A Re-designed Funding Model for Universities (Toronto : Conseil des universités de l'Ontario, 2015)

Les changements apportés au modèle de financement des universités devraient viser l'amélioration des résultats et mettre l'accent sur l'objectif du gouvernement d'améliorer l'expérience globale des étudiants. Si la nouvelle formule de financement doit évidemment continuer à tenir compte des inscriptions, elle doit toutefois aussi inclure de nouveaux indicateurs de réussite. En d'autres mots, il faut établir un lien direct entre, d'une part, le financement public et, d'autre part, les besoins, les objectifs et les priorités énoncés par l'Ontario en matière d'éducation.

Éléments de base

Réussite des étudiants

- Résultats en matière d'emploi
- Obtention du diplôme
- Degré de préparation au marché du travail
- Résultats d'apprentissage
- Participation
- Extension des services et occasions
- Persévérance
- Satisfaction des étudiants
- Temps nécessaire pour l'obtention du diplôme

- ◆ Le ministère devrait examiner tous ses investissements sous l'angle des résultats. Les objectifs que le ministère souhaite atteindre grâce au financement fondé sur les résultats doivent absolument être clairs. Il faut commencer par mettre l'accent sur la réussite des étudiants de premier cycle, et ce dès maintenant.
- ◆ La réussite d'une approche fondée sur les résultats dépend de l'accès à des données valides et fiables, de mesures solides et crédibles, ainsi que de la capacité à mesurer les résultats établis. Le ministère serait chargé de veiller à ce que les données soient cohérentes, centralisées et facilement accessibles au public.

Il serait inutile de s'étendre sur les méthodes ou les aspects techniques. Une tierce partie pourrait clore le débat sur les définitions relatives aux données et aux mesures pour accélérer le processus. La réussite de la nouvelle approche repose également sur l'apport de l'expertise statistique d'un tiers.

- ◆ Le ministère devrait instaurer un volet de financement fondé sur les résultats qui peut évoluer avec le temps. Si une partie des fonds est actuellement attribuée en fonction d'indicateurs de rendement, elle n'est toutefois pas suffisante pour encourager une culture d'amélioration continue.
- ◆ La mise en œuvre complète devrait s'échelonner sur deux cycles d'ententes de mandat stratégiques, et les deux premiers volets devraient être en place à temps pour les négociations de 2017. Alors que l'état actuel des données limite le nombre d'options de modèles de financement possibles, la planification de la mise en œuvre devra s'étendre aux prochaines négociations d'ententes. Cela permettra d'harmoniser la fin du cadre stratégique actuel pour les droits de scolarité avec les résultats de l'examen de la formule de financement des collègues.

Prôner et mettre en œuvre l'évaluation des résultats d'apprentissage

Pour aborder la question de la qualité, il est essentiel de savoir quelles connaissances sont transmises aux étudiants dans les universités et lesquelles devraient l'être. La mesure et l'évaluation des résultats d'apprentissage des étudiants de premier cycle pourraient ajouter une valeur importante au secteur en aidant les étudiants à comprendre ce qu'ils ont appris, les gouvernements à comprendre quelles sont les habiletés développées et les universités à promouvoir l'amélioration continue. Voilà pourquoi, d'après les recommandations antérieures formulées à l'intention du gouvernement de l'Ontario, l'évaluation est si importante pour déterminer les avantages conférés par l'éducation.¹

- ◆ Il faut accélérer le travail en cours sur les résultats d'apprentissage.
- ◆ Ultiment, la mesure et l'évaluation des résultats d'apprentissage devraient être une priorité pour les établissements et une condition à l'obtention de fonds.

Rôle d'intendance joué par le ministère

Dans son rapport intitulé *Cadre stratégique de l'Ontario pour la différenciation du système d'éducation postsecondaire* (2013), le ministère affirme qu'il joue un rôle d'intendance et qu'il continue de collaborer avec le secteur à faire évoluer ce concept. Reste à définir comment se traduit ce rôle dans le contexte de la relation de financement.

1. Ministère des Finances, *Des services publics pour la population ontarienne : cap sur la viabilité et l'excellence* [rapport Drummond], 2012, pp. 250 (consulté à l'adresse suivante : <http://www.fin.gov.on.ca/fr/reformcommission/chapters/report.pdf>); Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario, *Rapport annuel 2014*, 2014, pp. 625–626 (consulté à l'adresse suivante : http://www.auditor.on.ca/fr/rapports_fr/fr14/2014AR_fr_web.pdf); Société de recherche sociale appliquée, *Examen de la combinaison d'attestations d'études postsecondaires liées au marché du travail de l'Ontario*, 2015, chapitre 5 (consulté à l'adresse suivante : <http://www.tcu.gov.on.ca/epep/srdc/ch5.html#recommand2>).

Intendance requise

- Collaboration continue
- Approche fondée sur les résultats liée aux EMS grâce aux rapports publics
- Traitement différentiel des intérêts de groupes communs dans les EMS
- Renforcement du rôle du ministère dans la planification des effectifs
- Amélioration de la surveillance de la santé financière et de l'analyse comparative des coûts

- ◆ La poursuite du dialogue avec le secteur pendant le processus de réforme du financement serait un excellent moyen de démontrer l'évolution du rôle d'intendance.
- ◆ Après avoir défini les modalités d'une approche fondée sur les résultats, le ministère devrait tirer parti du processus d'EMS en liant les deux au moyen d'un mécanisme de rapports publics.
- ◆ Le ministère devrait continuer à se servir des ententes de mandat stratégiques pour aider chacun des établissements à se différencier davantage, à renforcer l'approche fondée sur les résultats et à accommoder les intérêts

de groupes communs, à savoir ceux des universités spécialisées, à vocation générale, régionales ou axées sur la recherche.

- ◆ Le ministère devrait renforcer son rôle dans la planification des effectifs à la lumière des changements démographiques, des besoins régionaux et des forces des établissements.
- ◆ Le ministère pourrait envisager de renforcer son rôle d'intendance pour ce qui est de la surveillance de la santé financière et de l'analyse comparative des coûts des établissements.

Même s'il évolue, le rôle d'intendance doit assurer le juste équilibre entre la surveillance ministérielle et l'autonomie des établissements. Le ministère doit préparer le terrain pour les universités. Il ne peut pas gérer le système et doit le laisser faire ses propres expériences. Certaines universités peuvent jouir d'une plus grande marge de manœuvre pour récompenser l'obtention de bons résultats, mais les conditions doivent être claires lorsque le ministère intervient.

Modernisation de la méthode de financement de l'Ontario

L'actuel modèle de financement ontarien a évolué avec le temps; il reflète désormais certaines décisions prises il y a des dizaines d'années et qui sont maintenant mal comprises.

- ◆ Un financement évolutif fondé sur les résultats doit être mis en œuvre progressivement.
- ◆ Il faudrait éliminer des subventions les éléments désuets;² faire avancer la correction des anomalies relatives au financement par étudiant; créer des enveloppes distinctes pour les domaines qui nécessitent un traitement différent au chapitre des politiques, comme les effectifs du premier cycle et des cycles supérieurs ainsi que ceux dans les domaines contingentés, comme l'enseignement et la médecine.
- ◆ Les subventions à des fins particulières liées à la situation des établissements, comme leur effectif, leur emplacement ou leur spécialisation, devraient être regroupées en une seule enveloppe et attribuées selon une méthode fondée.
- ◆ Le ministère devrait regrouper plusieurs subventions à des fins particulières axées sur les étudiants dans une seule enveloppe destinée aux priorités des étudiants. Le ministère doit pouvoir mettre ses nouvelles idées à l'épreuve, mais une fois les changements apportés, il faudra trouver une façon d'effectuer la transition entre les pratiques exemplaires et le financement continu.
- ◆ Le ministère devrait travailler avec les universités pour améliorer sa compréhension des coûts des programmes, soit pour remplacer l'approche actuelle pour le financement fondé sur les inscriptions pondérées par un modèle simplifié, soit pour la valider.

Aperçu de la conception du modèle

- Mise en œuvre progressive d'un volet de financement évolutif fondé sur les résultats
- Simplification du modèle
- Regroupement des enveloppes pour les subventions existantes destinées aux étudiants et aux établissements
- Examen des coûts des programmes
- Financement fondé sur les inscriptions comprenant des conditions de transition et de protection en cas de baisse

2. Par exemple, les droits de scolarité fondés sur une formule ou la différence entre le financement des étudiants de premier cycle et celui des étudiants de cycles supérieurs.

- ◆ Toutefois, le modèle devrait encore tenir compte des inscriptions. Le ministère devrait mettre en place un mécanisme de soutien, dont les conditions de transition seraient définies, ainsi qu'une forme d'instrument de stabilisation des finances pour les universités qui connaissent une baisse du nombre d'inscriptions.

Qu'en est-il de la recherche?

Recherche et subvention de fonctionnement

- Meilleure compréhension des coûts directs et indirects de la recherche subventionnée
- Mise en relation des activités aux cycles supérieurs ainsi que de l'excellence en recherche et des forces au moyen des EMS
- Surveillance des ressources affectées à l'enseignement et à la recherche
- Inclusion de l'excellence en recherche dans l'approche fondée sur les résultats

La recherche occupe une place centrale parmi les activités d'une université. À l'heure actuelle, la subvention de fonctionnement accordée aux universités par le ministère semble vouloir compenser les coûts administratifs de la recherche. Il est difficile de savoir si le nouveau modèle de financement devrait renforcer cette tendance. Le ministère a un rôle important à jouer pour aider les universités à trouver le juste équilibre entre leurs objectifs d'enseignement et de recherche.

- ◆ Le ministère doit participer à la surveillance de la santé financière des universités, notamment des répercussions financières accrues de la recherche intensive. Le ministère devrait travailler avec les universités, en collaboration

avec d'autres organismes publics provinciaux et fédéraux, pour étudier les répercussions grandissantes des coûts directs et indirects de la recherche subventionnée.³

- ◆ Dans le cadre des ententes de mandat stratégiques, le ministère devrait continuer de s'assurer que les activités aux cycles supérieurs sont adéquatement axées sur l'excellence en recherche ou sur l'intensité de la recherche et les forces dans les domaines déterminés.
- ◆ Les ressources que consacrent les établissements à l'enseignement et à la recherche devraient être mises en évidence, probablement par le suivi de la charge d'enseignement ou des activités de recherche.

3. Les activités de recherche subventionnée dans les universités ontariennes ont généré des revenus de 2,6 milliards de dollars en 2013-2014. L'utilisation de ces revenus est soumise à des contraintes, et ils sont comptabilisés indépendamment des revenus de fonctionnement.

- ◆ Le ministère devrait étendre l'approche fondée sur les résultats à l'excellence en recherche, après l'avoir d'abord appliquée à la réussite des étudiants.

S'il est vrai que le nouveau modèle de financement devrait renforcer le point de vue axé sur les étudiants, il n'en demeure pas moins que la subvention de fonctionnement du ministère appuiera aussi les activités de recherche. Soulignons également que la vérificatrice générale de l'Ontario vient de publier un rapport sur la propriété intellectuelle des universités et le financement de la recherche.⁴

Feuille de route du changement

Le ministère peut emprunter différentes voies pour réformer l'actuelle formule de financement des universités. Pour y parvenir, il est essentiel d'établir une vision et des objectifs clairs. Le schéma ci-dessous illustre une des voies possibles.

Situation actuelle	Transition	Situation future
<ul style="list-style-type: none"> • Capacité limitée à déterminer et à améliorer les résultats et les compétences des étudiants • Données fragmentées • Approche unique avec la croissance du nombre d'inscriptions comme principale source de revenus • Accent mis sur chacun des établissements et des programmes • Méthode de financement mal comprise et fondée sur des facteurs historiques inexplicables 	<ul style="list-style-type: none"> • Financement selon une approche basée sur les étudiants et les résultats • Mesure et communication des résultats d'apprentissage • Données validées, normalisées et facilement accessibles • Rôle d'intendance du ministère bien défini de la relation de financement avec les universités • Viabilité accrue • Méthode de financement rationnelle, soutenable et transparente 	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration continue des résultats d'apprentissage des étudiants et du système • EMS qui encouragent la spécialisation grâce au renforcement des leviers de financement • Mesures générales de la réussite des étudiants qui compensent les allocations fondées sur les inscriptions • Épanouissement et développement économique et social des étudiants favorisés d'une manière productive et durable

4. Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario, rapport annuel 2015, 2015, p. 620-665 (consulté à l'adresse suivante : www.auditor.on.ca/fr/rapports_fr/fr15/3.14%20AR15%20fr.pdf).

La transition entre la situation actuelle et la situation future nécessite un travail considérable. Il faut établir des objectifs et des buts réalisables et affecter les ressources nécessaires à la stratégie. La mise en œuvre des changements nécessitera beaucoup de temps, en plus d'une collaboration entre le ministère et les universités. Toutefois, certaines tâches devront être prioritaires dès le départ. Le ministère doit s'assurer que les systèmes et les procédures sont en place pour permettre aux intervenants de participer à la recherche de solutions.

Autres observations

Les observations suivantes, bien qu'elles sortent du cadre de l'examen, sont liées aux thèmes abordés dans le présent rapport :

- ◆ **Répercussions de la réforme du financement des collèges et des universités**

En 2014, le ministère s'est engagé à passer en revue les formules de financement des universités et des collèges, en commençant par celles des universités. Les collèges sont de plus en plus sensibles aux données démographiques régionales et à la concurrence accrue pour attirer les étudiants. On conseille de consulter les deux secteurs sur les sujets d'intérêt commun.

- ◆ **Renouvellement du corps professoral, réforme des régimes de retraite et inflation**

Les universités sont confrontées à des difficultés financières qui ne sont pas nécessairement visées par le présent rapport, notamment le renouvellement du corps professoral, la réforme des régimes de retraite et l'inflation.

- ◆ **Apprentissage par l'expérience et apprentissage entrepreneurial**

Plusieurs étudiants conviennent des nombreux avantages que comportent l'apprentissage par l'expérience, l'apprentissage intégré au travail et l'apprentissage entrepreneurial, que l'Ontario Undergraduate Student Alliance qualifie d'« apprentissage par la pratique ». Si le ministère examine les coûts de la prestation des programmes, il devrait tenir compte du coût des expériences d'apprentissage par la pratique. Il devrait aussi envisager de fournir un appui aux programmes au moyen d'une nouvelle enveloppe destinée aux priorités des étudiants.

- ◆ **Participation des employeurs**

Certains groupes d'employeurs ont participé activement, mais de façon ponctuelle. L'établissement par le ministère d'une stratégie officielle de participation des employeurs permettrait d'améliorer la qualité des commentaires formulés.

◆ **Rôle des universités dans l'assurance de la qualité**

L'assurance de la qualité joue un rôle essentiel pour faire en sorte que les programmes universitaires répondent aux normes d'excellence et permettent aux étudiants d'obtenir des résultats d'apprentissage profitables. Le secteur universitaire ontarien supervise sa propre assurance de la qualité. Les analyses ont montré que plusieurs administrations confiaient cette tâche à une entité indépendante. L'adoption d'un modèle de financement fondé sur les résultats pourrait avoir des répercussions sur la manière de mener le processus d'assurance de la qualité à l'avenir.

◆ **Droits de scolarité et Régime d'aide financière aux étudiantes et étudiants de l'Ontario**

Plusieurs participants se demandent si le système d'éducation postsecondaire ontarien est financé adéquatement. L'Ontario a un modèle de financement des universités qui tient compte des droits de scolarité élevés dans la province. Les revenus générés par les droits de scolarité représentent une part de plus en plus importante des revenus de fonctionnement des universités; pourtant, l'incidence nette des crédits d'impôt, du Régime d'aide financière aux étudiantes et étudiants de l'Ontario ou de l'aide financière fournie par les établissements est peu connue, particulièrement des étudiants et de leurs familles. La proposition d'inclure dans la formule de financement une clause d'indexation à la subvention de fonctionnement pour tenir compte des coûts grandissants et offrir un certain degré de prévisibilité a été formulée à plusieurs reprises.

◆ **Clause d'indexation des subventions de fonctionnement**

La proposition d'inclure dans la formule de financement une clause d'indexation des subventions de fonctionnement pour tenir compte des coûts grandissants et offrir un certain degré de prévisibilité a été formulée à plusieurs reprises.

Prochaines étapes

L'adoption des orientations données dans le présent rapport repose sur des travaux de conception détaillés axés sur des objectifs clairs. Dans les six mois suivant la publication du rapport, le ministère devrait élaborer un plan de mise en œuvre pluriannuel qui s'inscrit dans sa vision élargie du système d'éducation postsecondaire de l'Ontario.

Annexe A : Autres points de vue

Thème 1 : Améliorer la qualité et l'expérience globale des étudiants

- ◆ La nouvelle formule de financement devrait comprendre une subvention liée à l'amélioration de la qualité en vue de réduire les effectifs par classe.
- ◆ Si le gouvernement souhaite accorder la priorité à la qualité de l'expérience des étudiants, une subvention liée au bien-être pourrait être utile.
- ◆ Les unités de revenu de base ou autres mesures de financement par étudiant devraient offrir davantage de ressources aux étudiants dans les milieux d'apprentissage à résultats élevés.
- ◆ L'enseignement de premier cycle pourrait être amélioré grâce à l'obligation de produire des rapports sur l'enseignement de premier cycle, à l'aide de mesures liées notamment à l'argent dépensé, au corps professoral, aux ratios des professeurs à temps plein et à temps partiel à la répartition des tâches d'enseignement, d'évaluation et de tutorat.
- ◆ Une des mesures possibles pour évaluer les résultats d'apprentissage serait l'évaluation du niveau moyen d'endettement des diplômés de chacun des établissements. La combinaison de cette mesure avec celle de la viabilité pourrait permettre de différencier les établissements qui se sont dotés de programmes d'aide financière efficaces.
- ◆ Une autre mesure consisterait à établir si les partenariats avec d'autres secteurs s'accompagnent de stages de travail rémunérés ou non.

Thème 2 : Appuyer le processus existant de différenciation

- ◆ La nouvelle formule de financement devrait comprendre une subvention d'accessibilité qui accorde la priorité aux inscriptions de personnes à faible revenu.

- ◆ Les fonds pourraient être alloués par niveau d'activité en fonction de l'affectation des ressources de base, du groupe de prix de chaque matière, du groupe de prix de chaque étudiant ainsi que du nombre d'étudiants par matière et par groupe de prix pour les étudiants.
- ◆ Il ne devrait y avoir qu'entre quatre et six groupes de prix par matière afin de garantir aux universités la marge de manœuvre nécessaire pour changer les méthodes d'enseignement et d'apprentissage :
 1. les stages cliniques des cours de médecine, de dentisterie et de médecine vétérinaire;
 2. les matières étudiées en laboratoire;
 3. les matières avec un volet en studio, en laboratoire ou sur le terrain;
 4. toutes les autres matières.
- ◆ Différents groupes de prix pour les étudiants devraient refléter les différents coûts de recrutement, de soutien et d'enseignement pour les différents types d'étudiants. Leur nombre devrait être réduit pour garantir la souplesse nécessaire aux universités. Voici les groupes de prix possibles pour les étudiants :
 1. les étudiants qui bénéficient d'un soutien individuel élevé et qui doivent payer des droits de scolarité individuels élevés, comme les étudiants autochtones et les étudiants du Nord de l'Ontario;
 2. les étudiants qui doivent payer des droits de scolarités individuels élevés, comme les étudiants au doctorat;
 3. les étudiants qui doivent payer des droits de scolarités individuels modérés, comme les étudiants à la maîtrise et les étudiants qui bénéficient d'un niveau modéré de soutien individuel, comme les étudiants membres d'autres groupes visés par l'équité;
 4. tous les autres étudiants.

Thème 3 : Améliorer la transparence et la responsabilisation

- ◆ Certains étudiants affirment que la formule de financement devrait comprendre des indicateurs d'équité et des données sur les instructeurs, y compris sur la sécurité d'emploi et la situation professionnelle, pour mesurer la qualité de la prestation des programmes.
- ◆ D'autres recommandent de consolider le financement actuel fondé sur les inscriptions en ajoutant dans l'actuelle subvention de fonctionnement de base des fonds pour l'accessibilité au premier cycle et pour l'augmentation des effectifs du 2^e et 3^e cycle, de même que des enveloppes spéciales, comme des subventions pour les étudiants du Nord de l'Ontario et des subventions pour les étudiants francophones.
- ◆ Le nouveau modèle de financement devrait se fonder sur 16 paramètres et facteurs de conception classés en fonction de cinq sous-systèmes : ressources humaines, stratégie, structure, technologie et gestion.

Thème 4 : Assurer la viabilité financière

- ◆ Le financement fondé sur le rendement ne devrait représenter qu'une petite partie dans le modèle afin de garantir la prévisibilité et la viabilité. En outre, il devrait permettre l'autonomie et la souplesse nécessaire pour tolérer un certain niveau de risque afin d'élaborer de nouveaux modèles. Il serait préférable d'éviter d'utiliser des indicateurs de rendement qui entraînent un classement des universités.
- ◆ Des programmes pilotes devraient être mis en œuvre pour s'assurer du bon fonctionnement de la nouvelle formule de financement.
- ◆ Les décisions concernant les coupes relatives aux unités de revenu de base dans d'autres programmes doivent être effectuées en consultation avec les universités, en se servant de 2014-2015 comme année de référence pour éviter les inégalités causées par les coupes aux unités de revenu de base en éducation.

- ◆ Les transferts de crédits et les coûts du matériel des programmes doivent être pris en compte.
- ◆ Le financement unique devrait être limité.
- ◆ Une allocation pour la future croissance du nombre d'inscriptions pourrait bonifier l'enveloppe de base et garantir la longévité de la formule de financement. Cette allocation pourrait être négociée de façon bilatérale dans le cadre du processus d'ententes de mandat stratégiques et faire l'objet d'une limite de croissance fixée par le gouvernement.
- ◆ Il faudrait autoriser l'interchangeabilité de l'argent des subventions entre les programmes de premier cycle et des cycles supérieurs au sein d'un établissement.
- ◆ On devrait exiger des établissements qu'ils établissent un budget base zéro de façon régulière dans le cadre de la formule de financement.
- ◆ La nouvelle formule de financement devrait inclure les étudiants étrangers dans le dénombrement officiel des effectifs au moment de calculer la part des unités de revenu de base de chaque établissement.
- ◆ Les universités devraient avoir la souplesse nécessaire pour changer leurs structures éducatives sans que leurs subventions de fonctionnement en subissent directement les effets.

Annexe B : Mesures choisies

Dans l'ensemble, les participants de la consultation s'entendent pour dire que les mesures suivantes seraient un bon point de départ pour promouvoir un modèle de financement fondé sur les résultats en Ontario. Ces mesures devraient s'ajouter, et non se substituer, aux mesures décrites dans le Cadre stratégique de l'Ontario pour la différenciation du système d'éducation postsecondaire de l'Ontario (2013).

Activités d'enseignement et de recherche par membre du personnel enseignant

1. Activité de recherche par type d'instructeur
Pourcentage du personnel enseignant qui participe activement à la recherche (par type d'instructeur ou membre du personnel enseignant)
2. Charge d'enseignement par type d'instructeur
Moyenne et distribution du nombre de cours donnés (par type d'instructeur ou membre du personnel enseignant)

Réussite et apprentissage des étudiants

1. Résultats d'apprentissage
En fonction de mesures d'évaluation communes des habiletés supérieures de la pensée acquises pendant la formation universitaire, comme de la pensée critique, de la communication et de la résolution de problèmes. Des discussions sont en cours pour déterminer quels sont les outils d'évaluation appropriés. En voici quelques exemples : le Collegiate Learning Assessment Plus (CLA+) et l'évaluation des compétences des adultes de l'Organisation de coopération et de développement économiques (le Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes).

2. Évaluations des cours
Évaluations des cours terminés pour chacun des établissements
3. Nombre de transferts de crédits et de parcours
Nombre total d'étudiants et de crédits accordés; nombre de parcours
4. Occasions d'apprentissage intégré au travail
Nombre et pourcentage de programmes qui offrent des occasions d'apprentissage intégré au travail
5. Taux d'obtention de diplôme
Taux d'obtention de diplôme par programme
6. Taux d'emploi des diplômés
Taux d'emploi des diplômés par programme
7. Temps nécessaire pour l'obtention du diplôme
Temps moyen nécessaire pour l'obtention du diplôme par programme et par niveau de grade
8. Taux de persévérance
Taux de persévérance pendant la première année des étudiants au premier cycle et aux cycles supérieurs
9. Population étudiante
Pourcentage de la population étudiante qui appartient à des groupes sous-représentés (étudiants autochtones, personnes handicapées, étudiants de première génération et étudiants issus de familles à faible revenu)

Information financière et productivité

10. Indicateurs de santé financière⁵
Excédent ou déficit annuel; excédent ou déficit accumulé; ratio de l'actif net aux dépenses; ratio du service de la dette; ratio de liquidité relative; ratio d'endettement; ratio de la marge d'exploitation sur le revenu
11. Analyse comparative des coûts et productivité
Divers indicateurs et ratios liés aux données sur les finances, le personnel enseignant et les étudiants.

5. Aucune mesure particulière n'a été proposée par les participants à la consultation; ces mesures proviennent des ententes de mandat stratégiques des collèges.

Annexe C : Liste des participants

Participants à la journée de consultation

- ◆ Université Algoma
- ◆ Collège Algonquin
- ◆ Université Brock
- ◆ Association des professeurs de l'Université Brock
- ◆ Bureau du Conseil des ministres
- ◆ Association canadienne des spécialistes en emploi et des employeurs
- ◆ Fédération canadienne des étudiantes et étudiants–Ontario
- ◆ Institut canadien de recherches avancées
- ◆ Université Carleton
- ◆ Centre d'excellence pour l'éducation dans le domaine des services financiers
- ◆ College Student Alliance
- ◆ Collèges Ontario
- ◆ Conseil des ministres de l'Éducation (Canada)
- ◆ Conseil des universités de l'Ontario
- ◆ Syndicat canadien de la fonction publique
- ◆ David Trick and Associates Inc.
- ◆ Fédération des étudiantes et étudiants de l'Université de Waterloo
- ◆ Collège Georgian
- ◆ Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur
- ◆ Université Lakehead
- ◆ Université Laurentienne
- ◆ Université McMaster
- ◆ Ministère de la Formation et des Collèges et Universités
- ◆ Mitacs
- ◆ Université de Nipissing
- ◆ École de médecine du Nord de l'Ontario
- ◆ Université de l'École d'art et de design de l'Ontario
- ◆ Union des associations des professeurs des universités de l'Ontario
- ◆ Centres d'excellence de l'Ontario
- ◆ Conseil sur l'articulation et le transfert de l'Ontario

- ◆ Ontario Graduate Students' Alliance
- ◆ Association des ingénieurs de l'Ontario
- ◆ Ontario Undergraduate Student Alliance
- ◆ Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario
- ◆ Passeport pour ma réussite Canada
- ◆ Commission d'évaluation de la qualité de l'éducation postsecondaire
- ◆ Université Queen's
- ◆ Regroupement étudiant franco-ontarien
- ◆ Université Ryerson
- ◆ Association des professeurs de l'Université Ryerson
- ◆ Snowdon & Associates
- ◆ Université Trent
- ◆ Association des professeurs de l'Université Trent
- ◆ Syndicat des Métallos
- ◆ Université de Hearst
- ◆ Université de Guelph
- ◆ Institut universitaire de technologie de l'Ontario
- ◆ Université d'Ottawa
- ◆ Université de Toronto
- ◆ Université de Waterloo
- ◆ Université de Windsor
- ◆ Université Western
- ◆ Université Wilfrid Laurier
- ◆ Association des professeurs de l'Université Wilfrid Laurier
- ◆ Fédération des étudiantes et étudiants de l'Université York
- ◆ Université York
- ◆ Association des professeurs de l'Université York

Membre du groupe de référence

- ◆ Tony Chambers
- ◆ Mme Catherine Chandler Crichlow
- ◆ Glenn Craney
- ◆ Marguerite Jackson
- ◆ Mary Jo Haddad
- ◆ Hugh Mackenzie
- ◆ David Trick
- ◆ Alex Usher
- ◆ Harvey Weingarten

Autres participants

- ◆ Association des étudiants au premier cycle de l'Université Brock
- ◆ Association étudiante de l'Université Brock
- ◆ Comité des présidents – Collèges Ontario
- ◆ Consortium des universités de la francophonie ontarienne
- ◆ Groupe de référence autochtone du CUO
- ◆ Comité consultatif technique du CUO
- ◆ Conseil des présidents des universités de l'Ontario
- ◆ Syndicat canadien de la fonction publique (Ontario)
- ◆ Ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse
- ◆ Ministère de l'Éducation
- ◆ Ministère des Finances
- ◆ Ministère de la Santé et des Soins de longue durée
- ◆ Ministère de la Recherche et de l'Innovation
- ◆ Conseil consultatif ministériel des élèves (ministère de l'Éducation)
- ◆ Ontario Council of Academic Vice-Presidents
- ◆ Conseil ontarien de la recherche universitaire
- ◆ Doyens des universités U6
- ◆ Association étudiante de l'Université Ryerson
- ◆ Secrétariat du Conseil du Trésor



Imprimé sur du papier recyclé

15-179

ISBN 978-1-4606-7073-6 (imprimé)

ISBN 978-1-4606-7074-3 (HTML)

ISBN 978-1-4606-7075-0 (PDF)

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2015