

OCUFA

Ontario Confederation of University Faculty Associations
Union des associations des professeurs des universités de l'Ontario

Nous Group à l'Université d'Ottawa

nous

A bigger idea of success

Préparé pour l'APUO, décembre 2025

Table des matières

OCUFA

Ontario Confederation of University Faculty Associations
Union des associations des professeurs des universités de l'Ontario

1

**Les consultant.e.s en
éducation
postsecondaire**

2

**Historique de
Nous Group**

3

**Répondre au
*benchmarking***

4

**Contrer l'austérité
imposée par les
consultant.e.s**

Les consultant.e.s en éducation postsecondaire travaillent dans plusieurs grands domaines thématiques

- Planification stratégique
- Planification académique et évaluation des programmes
- Amélioration/transformation institutionnelle
 - Par exemple, le projet Polaris
- Évaluations de la gouvernance
- Évaluations d'impact économique
- Internationalisation
- Collecte de données statistiques/recherches sur mesure



Un nouveau modèle opérationnel permet à une université canadienne de réaliser plus de 100 millions de dollars d'économies (traduction libre)

Ci-dessus : Nous affirme que sa « transformation stratégique » à l'Université de l'Alberta a fait économiser plus de 100 millions de dollars à l'université. 95 millions de dollars proviendraient d'un « nouveau modèle administratif ». Nous a également mené une restructuration académique à l'université, mais ne quantifie pas les économies réalisées grâce à cette activité (probablement parce que cette réorganisation a ajouté un niveau administratif supplémentaire).

Les projets d'amélioration/transformation institutionnelle sont les plus complexes et les plus rentables.

- Réorganisations structurelles, allant de l'ensemble d'une université aux unités individuelles.
- Analyse comparative des effectifs et des activités.
- Amélioration des processus/services.
- Création d'unités.
- Gouvernance et planification de la gestion stratégique des inscriptions.
- Évaluations/vérifications de performance.
- Élaboration de politiques.

Bienvenue à l'avenir des services à York

Le "Service Excellence Program" vise à instaurer une culture d'excellence à York en tirant parti de l'expertise appropriée au moment opportun, afin d'offrir des services exceptionnels en tout temps. Depuis 2020, ce programme s'efforce de concrétiser cette vision en collaborant étroitement avec la communauté de York afin de :

- **rationaliser les processus** afin de libérer du temps et de l'expertise du personnel pour des tâches plus complexes.
- **améliorer la qualité des services** grâce à une responsabilité partagée et à un engagement en faveur de la durabilité et de la réactivité.
- **créer une culture d'excellence du service** qui permet au personnel de fournir des services exceptionnels et de s'engager dans une amélioration continue.

(traduction libre)

Ci-dessus : le « Programme d'excellence du service » de Nous à l'Université York, d'une valeur de 7,8 millions de dollars.

Les évaluations de la gouvernance ont tendance à marginaliser les sénats.

- Ils promettent invariablement de promouvoir l'efficacité et la souplesse.
- Ils recommandent généralement de modifier la composition existante, mais suggèrent parfois de nouvelles structures de gouvernance.
- Comme dans la plupart des activités de consultation, celles-ci ont tendance à refléter les priorités des bureaux des gouverneurs et des recteurs.trices. Après tout, ce sont ces instances qui paient les factures et les consultant.e.s doivent satisfaire leurs clients.
 - Engagement limité auprès des universitaires.
 - Les consultant.e.s ont généralement peu de connaissances du concept de gouvernance collégiale et sont davantage habitués aux relations employeurs-employés conventionnelles.



Examen de la gouvernance de
l'Université Laurentienne

Janvier 2022

1

**Les consultant.e.s en
éducation
postsecondaire**

2

**Historique de
Nous Group**

3

**Répondre au
*benchmarking***

4

**Contrer l'austérité
imposée par les
consultant.e.s**

Nous est un nouvel acteur dans le domaine du conseil en éducation postsecondaire au Canada.

- Nous est un cabinet de consultant.e.s spécialisé qui emploie 750 personnes en Australie, à Londres (Royaume-Uni) et au Canada (Toronto et Vancouver).
- Fondé par Tim Orton, ancien consultant chez McKinsey, qui souhaitait trouver un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée et travailler sur des projets ayant un « impact positif ».
- Entré sur le marché canadien en 2020, le bureau de Toronto a presque immédiatement surpassé le bureau existant de Londres en importance.
- S'est récemment installé à Vancouver, avec un accent particulier sur les soins de santé.
- A acquis Cubane Consulting en avril 2021 et a récemment renommé cette entreprise « Nous Data Insights ».
 - Le produit UniForum, disponible sur abonnement, compare les niveaux d'effectifs par fonction universitaire, ce qui permet aux dirigeant.e.s de prendre rapidement des décisions concernant les changements de personnel.
 - Nous est le leader mondial en matière d'analyse comparative du personnel universitaire.



Nous sommes à **Vancouver!**

Nous avons étendu notre présence au-delà de Toronto et disposons désormais d'une équipe à Vancouver afin de répondre à la demande croissante de nos clients au Canada. (traduction libre)

nous

Nous participe à certains des projets les plus lucratifs du secteur.

- **Le premier contrat canadien important a été conclu avec l'Université York pour son programme d'excellence du service ("*Service Excellence Program*").**
 - Nous a obtenu un contrat supplémentaire avec York en plus de celui-ci, portant la valeur totale à plus de 8 millions de dollars.
- **Engagé pour élaborer un plan de restructuration académique et administrative à grande échelle à l'Université de l'Alberta à la suite d'importantes coupes budgétaires provinciales.**
 - Ce travail s'inspire d'un travail précédent réalisé pour l'Université de Sydney (Australie).
- **A été embauché par l'Université Laurentienne en octobre 2021 pour effectuer un examen de sa gouvernance et de ses opérations.**
 - Les recommandations visaient à limiter le pouvoir du Sénat de l'Université Laurentienne, et Nous a même encouragé l'université à envisager une gouvernance monocamérale.

Nous est l'un des consultants privilégiés du gouvernement de l'Ontario.

- Le Groupe d'experts de l'Ontario a fondé sa recommandation invitant les universités à poursuivre leurs efforts d'optimisation sur les discussions menées avec Nous.
 - Le produit UniForum de Nous est conçu pour optimiser ces gains d'efficacité.
- **Février 2024 : L'Ontario a annoncé un investissement de 15 millions de dollars « pour soutenir des examens indépendants qui permettront d'identifier les mesures que les établissements peuvent prendre pour réaliser des économies à long terme ».**
 - Chaque examen est d'une valeur de 500 000\$ et couvre cinq domaines obligatoires.
 - Nous est l'une des rares entreprises autorisées à mener ces examens.
 - Nous a réalisé plusieurs examens d'efficacité lors du premier cycle d'examens, mais a eu du mal à obtenir des projets lors des cycles suivants.



Ci-dessus : Examens de l'efficacité réalisés par Nous pour l'Université NOSM et l'Université Nipissing.

L'Université d'Ottawa est une cible majeure de Nous depuis au moins le printemps 2021.

- L'Université d'Ottawa est membre d'UniForum.
- Nous a proposé cinq « opportunités » à l'université en 2023. Les éléments en **vert** ont été réalisés ou sont en cours de réalisation.
 - **Transformation administrative/excellence des services (Polaris).**
 - **Réforme des achats (Polaris).**
 - **Stratégie relative aux étudiant.e.s internationaux.ales.**
 - Conception de l'expérience étudiante.
 - Révision du modèle budgétaire.

Polaris pourrait fort bien aboutir à des solutions copier-coller.

- Les grands projets de transformation du Nous Group se ressemblent souvent :

- Le programme triennal d'excellence du service (« Service Excellence Program ») de l'Université York visait à améliorer l'efficacité, l'efficience et la satisfaction des utilisatrices des services du campus. Pour ce faire, tous les services et processus transactionnels ont été regroupés au sein d'un Centre de services universitaire (« University Services Centre ») centralisé.
- Le projet « Renew » de l'Université Queen's « est une initiative pluriannuelle à l'échelle de l'université... visant à garantir que les services professionnels de Queen's fonctionnent efficacement... [et] sont équipés et soutenus par les outils, les systèmes et les processus appropriés ». (traduction libre)
- À l'Université d'Ottawa, « Polaris est un programme d'amélioration continue de trois ans qui a pour mission d'améliorer l'efficacité et l'efficience des services administratifs qui s'adressent à la population étudiante, au corps professoral et au personnel de l'Université d'Ottawa. ».

Nous est un symptôme de la crise que vivent les universités ; il n'en est ni la cause ni la solution

- Le secteur postsecondaire souffre d'un sous-financement chronique. Nous n'est pas à l'origine de cette situation, mais a trouvé le moyen de tirer profit de l'austérité.
- Une fois installé sur un campus, Nous cherche à obtenir des contrats supplémentaires. Les consultant.e.s sont encouragé.e.s à trouver des « opportunités » qui « dépassent le cadre » du contrat initial afin de décrocher de nouveaux contrats.
 - Nous suit rigoureusement la portée des travaux décrite dans son contrat. Tout travail dépassant la portée définie nécessite des contrats supplémentaires.
- Les solutions ont tendance à être uniformisées. Le produit UniForum ne tient compte que des effectifs, et non des priorités des universités.
 - Est-il judicieux de comparer les exigences administratives d'une université bilingue à celles d'une université monolingue?

Table des matières

1

**Les consultant.e.s en
éducation
postsecondaire**

2

**Historique de
Nous Group**

3

**Répondre au
*benchmarking***

4

**Contrer l'austérité
imposée par les
consultant.e.s**

La transformation nécessite d'abord une analyse comparative

- L'analyse comparative (benchmarking) prend beaucoup de temps et favorise les solutions uniformes.
- Le produit UniForum de Nous Data Insights est le plus grand service d'analyse comparative (benchmarking) disponible. Il comprend les principaux produits basés sur des enquêtes :
 - Analyse comparative (benchmarking) UniForum : les responsables indiquent le temps consacré à des activités spécifiques et peuvent se comparer à d'autres établissements.
 - Enquête sur l'efficacité des services : option disponible à l'achat qui permet de suivre la satisfaction des utilisatrices quant aux différents services.
 - A récemment élargi ses activités pour inclure l'analyse des efforts pédagogiques « afin de prendre de meilleures décisions en matière d'enseignement... et de planification des effectifs ». Encourage l'augmentation de la taille des classes et la réduction du nombre d'options de cours.
- **UniForum est conçu pour identifier les opportunités de transformation que les consultant.e.s peuvent mener. Il s'agit ici d'une approche fondée sur des politiques, et non sur des preuves.**

Une réponse concertée aux études comparatives (*benchmarking*) est nécessaire.

- **Mettez en place une stratégie pour répondre à l'enquête sur l'efficacité des services.**
 - University College London et l'Université Queen's ont utilisé cette approche.
 - Marquez tous les services comme « essentiels », indiquez un niveau de satisfaction élevé et utilisez les questions à réponses ouvertes pour expliquer que les défis actuels sont liés au sous-financement et au manque de personnel.
 - Publiez les critiques formulées à l'encontre des exercices d'analyse comparative (*benchmarking*).
 - Les réductions et coupes budgétaires importantes et la sous-traitance sont généralement motivées par de mauvais taux de satisfaction – ne leur donnez pas cette justification! De légères hausses de la « satisfaction » sont utilisées pour justifier des transformations coûteuses après coup.
- **Bien que cela ne suffise pas à contrer le désir de l'administration d'améliorer l'efficacité ou de recourir à la sous-traitance, il s'agit d'une étape importante dans l'élaboration d'un contre-discours.**

Exercez votre pouvoir politique au Sénat

- En 2018, une pression concertée du corps professoral et du Sénat de l'Université de la Colombie-Britannique (UBC) a obligé le comité UniForum de l'UBC à s'engager à préserver la nature décentralisée de l'université.
 - Le comité s'est engagé à « reconnaître que l'université est une organisation complexe, diversifiée et décentralisée, et que les départements et les facultés ont développé des approches et des pratiques différentes qui reflètent la diversité de leurs disciplines et de leurs hiérarchies ».
 - Reconnaître le côté unique va à l'encontre du cadre unique d'UniForum.
- La lutte continue. L'UBC a acheté l'Enquête sur l'efficacité des services (Service Effectiveness Survey) en 2023, mais continue d'insister sur le fait que les professeur.e.s ne font pas l'objet de l'exercice UniForum.
- Le Sénat est également une instance évidente pour lutter contre toute utilisation de l'« analyse des efforts pédagogiques » (« *Teaching Effort Analytics* ») de Nous.

Les griefs peuvent prévenir les préjudices causés à vos membres.

- **Après avoir appris que l'exercice UniForum serait étendu aux bibliothécaires, la University of Toronto Faculty Association (UTFA) a déposé un grief.**
 - Un accord négocié en 2019 stipule que les données d'UniForum ne seront pas utilisées dans le cadre des congédiements, des évaluations de rendement ou des négociations relatives aux conditions d'emploi des membres du corps professoral et des bibliothécaires.
 - Les bibliothécaires membres de l'UTFA ne sont pas tenu.e.s de participer à la formation ou à la collecte de données d'UniForum, et aucune mesure de représailles ne peut être prise à l'encontre de ceux et celles qui refusent d'y participer.

Table des matières

OCUFA

Ontario Confederation of University Faculty Associations
Union des associations des professeurs des universités de l'Ontario

1

**Les consultant.e.s en
éducation
postsecondaire**

2

**Historique de
Nous Group**

3

**Répondre au
*benchmarking***

4

**Contrer l'austérité
imposée par les
consultant.e.s**

La mauvaise nouvelle : les consultant.e.s anticipent et rejettent dès le départ l'opposition du corps professoral

- **McKinsey** : « Les parties prenantes sont souvent très attachées à leurs institutions et aux traditions scolaires, ce qui freine le changement. » (traduction libre)
 - La solution : ignorer l'opposition. Comme le dit Nous ci-dessous, « une opposition importante [...] n'est pas toujours un argument suffisant pour s'arrêter ». (traduction libre)
- **Justification des consultant.e.s** : si les professeur.e.s sont intrinsèquement opposé.e.s, quelle que soit la valeur d'une initiative, il n'y a aucune raison de les écouter.

Il y aura probablement une opposition importante, ce qui n'est pas toujours un argument suffisant pour s'arrêter

Les restructurations majeures du corps professoral ne sont pas fréquentes, car elles suscitent généralement une forte résistance, indépendamment du fait qu'elles reposent ou non sur une logique stratégique et organisationnelle solide. Les universités font généralement preuve d'une grande prudence tout au long du processus et certaines ont entamé le processus sans le mener à terme, tandis que celles qui l'ont mené à bien ont obtenu des résultats positifs. Pour celles qui ont réussi, cela s'est fait grâce à une consultation approfondie, une logique irréfutable et un message (et une compréhension) très clairs sur l'intention de la restructuration.

(traduction libre)

Améliorez la capacité de votre association d'effectuer des analyses financières

- Les transformations stratégiques et les réorganisations majeures sont souvent annoncées par un.e administrateur.trice invoquant la précarité financière.
- Il est essentiel de développer un contre-discours précis :
 - Connaissez la différence entre les états financiers vérifiés.
 - Démystifiez les « fonds restreints ».
 - Comprenez comment le modèle budgétaire de votre université peut déterminer si un programme semble rentable.

L'Université Queen's envisage des coupes drastiques pour rester ouverte

JOE FRIESEN > POSTSECONDARY EDUCATION REPORTER
PUBLISHED JANUARY 11, 2024
UPDATED JANUARY 13, 2024



Le contrat entre le groupe Nous et Queen's a été rendu public deux semaines après la publication de cet article. Ce contrat était probablement déjà en place avant la publication de cet article. Le contrat de Nous stipulait qu'ils élaboreraient un argumentaire en faveur du changement, ce qu'ils appelaient un « récit global ».

Créez des réseaux avec d'anciens clients

- **De nombreuses universités ont eu des difficultés avec Nous.**
 - En Ontario, les universités York et Queen's ont vécu des expériences similaires, tandis que Waterloo, Nipissing, NOSM University et d'autres ont également utilisé Nous.
 - Ils ont déjà vécu ce processus et peuvent identifier les moments particulièrement importants pour intervenir.
 - Le secteur de la consultation repose sur la vente d'une même solution à plusieurs clients.
Les anciens clients peuvent vous dire à quoi vous attendre.
- **Recueillir des ressources – ou se référer à celles recueillies par la Queen's Coalition Against Austerity**
- **Suivre les résultats des transformations précédentes.**
- **Collaborer avec les associations d'autres universités de l'Ontario. Plusieurs d'entre elles sont membres d'UniForum.**

Suivez la progression du projet en collaborant avec le comité directeur du projet

- Les transformations importantes nécessitent une présence sur le campus et plusieurs collaborateurs.trices volontaires au sein de l'université.
- Alors que les contributions de la haute direction constituent le principal moteur, les consultant.e.s solliciteront régulièrement (et flatteront) les doyen.ne.s des principales facultés et les directeurs.trices de département.
 - Il est essentiel d'obtenir des informations de leur part pour comprendre les échéances et connaître les moments opportuns pour exercer une pression.
- Les membres du comité directeur du projet et les événements majeurs sont souvent publiés sur le site web du projet.

Co-chairs

- **Matthew Evans**, Provost and Vice-Principal (Academic)
- **Donna Janiec**, Vice-Principal (Finance and Administration)

Members

- **Cathleen Crudden**, Professor, Department of Chemistry
- **Kevin Deluzio**, Dean, Faculty of Engineering and Applied Science
- **Michael Fraser**, Vice-Principal (University Relations)
- **Nick Mosey**, Chief of Staff and Special Advisor, Office of the Principal and Vice-Chancellor
- **Lynne-Marie Postovit**, Professor and Department Head, Biomedical and Molecular Sciences
- **Jane Philpott**, Dean, Faculty of Health Sciences
- **Teri Shearer**, Deputy Provost
- **Stephanie Simpson**, Vice-Provost (Culture, Equity and Inclusion)
- **Lori Stewart**, Executive Director, Provost's Office (Committee support)
- **Heather Woermke**, Associate Vice-Principal (Finance and Administration)



Les membres du « Queen's Professional Services Working Group » (comité directeur du projet Nous) ont été présentés sur le site Web du projet.

La page du projet Polaris de l'Université d'Ottawa est accessible aux personnes disposant d'un identifiant de connexion à l'Université d'Ottawa. Elle contiendra probablement des informations similaires.

Utilisez le Sénat pour réaffirmer le rôle académique dans la gouvernance collégiale

- **Les réorganisations peuvent dépasser le cadre administratif si les consultant.e.s parviennent à convaincre l'administration de la nécessité d'intensifier le travail.**
 - Cependant, même les réorganisations qui se limitent aux structures administratives peuvent avoir des répercussions sur l'enseignement et la recherche.
- **Consultez la loi sur votre université et lutez pour une interprétation aussi large que possible du langage.**
 - La loi sur l'université McMaster autorise le Sénat à « contrôler et réglementer le système éducatif ». Qu'est-ce qui peut être considéré comme relevant du « système »?
- **Il est essentiel de préserver la gouvernance collégiale, car le leadership institutionnel s'efforce souvent de l'attaquer ou de la restreindre.**
 - Les consultant.e.s sont tenu.e.s pour responsables, mais leurs actions reflètent les priorités de ceux/celles qui les ont engagé.e.s.

Mobilisez-vous sur votre campus

- **Collaborez avec d'autres syndicats, groupes étudiants et membres du personnel concernés sur le campus.**
- **Comprenez que les réductions budgétaires et la sous-traitance de tout travail créent un précédent dangereux.**
 - Les réorganisations touchent particulièrement le personnel administratif de première ligne, qui pourrait constituer une source potentielle d'allié.e.s.
- **N'oubliez pas que le corps professoral, le personnel et les étudiant.e.s constituent l'université.**
- **L'action collective est une excellente occasion d'impliquer les médias, de présenter vos contre-arguments et peut-être d'élaborer une stratégie de négociation coordonnée.**

Le corps professoral a plusieurs stratégies de résistance.

- **Mettre en œuvre des discours alternatifs.**
 - Finances institutionnelles.
 - Services et capacités institutionnels.
 - Qualité des prestataires de services externes (tels que les consultants) et de leurs solutions.
- **Utilisez le processus de griefs pour limiter les dommages.**
- **Organisez-vous à travers de multiples espaces.**
 - Le Sénat.
 - À travers le campus avec d'autres groupes de travailleurs.euses et d'étudiant.e.s.
 - Avec des professeur.e.s et des membres du personnel d'autres universités qui ont été confronté.e.s ou sont confronté.e.s à des défis similaires.