



ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

**de la Commission permanente
de la culture et de l'éducation**

Le lundi 17 août 2015 — Vol. 44 N° 17

Audition des dirigeants des établissements
d'enseignement de niveau universitaire (1)

**Président de l'Assemblée nationale :
M. Jacques Chagnon**

QUÉBEC

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

Débats de l'Assemblée	145,00 \$
Débats de toutes les commissions parlementaires	500,00 \$
Pour une commission parlementaire en particulier	100,00 \$
Index (une session, Assemblée et commissions)	30,00 \$

Achat à l'unité: prix variable selon le nombre de pages.

Règlement par chèque à l'ordre du ministre des Finances et adressé comme suit:

Assemblée nationale du Québec
Direction de la gestion immobilière et des ressources matérielles
1020, rue des Parlementaires, bureau RC.85
Québec (Québec)
G1A 1A3

Téléphone: 418 643-2754
Télécopieur: 418 643-8826

Consultation des travaux parlementaires de l'Assemblée ou des commissions parlementaires dans Internet à l'adresse suivante:
www.assnat.qc.ca

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Commission permanente de la culture et de l'éducation

Le lundi 17 août 2015 — Vol. 44 N° 17

Table des matières

Auditions	1
École nationale d'administration publique (ENAP)	1
Université du Québec à Rimouski (UQAR)	21

Intervenants

Mme Filomena Rotiroti, présidente
M. Alexandre Iracà, président suppléant

M. David Birnbaum
Mme Véronique Hivon
M. Sébastien Proulx
M. Luc Fortin
M. Jean-François Roberge
Mme Claire Samson
M. Harold LeBel
M. Jean Boucher

- * M. Nelson Michaud, ENAP
- * M. André Bourret, idem
- * Mme Johanne Archambault, idem
- * M. Jean-Pierre Ouellet, UQAR
- * M. François Deschênes, idem
- * Mme Marjolaine Viel, idem

- * Témoins interrogés par les membres de la commission

Le lundi 17 août 2015 — Vol. 44 N° 17

**Audition des dirigeants des établissements
d'enseignement de niveau universitaire (1)**

(Quatorze heures deux minutes)

La Présidente (Mme Rotiroti) : Alors, bonjour tout le monde. À l'ordre, s'il vous plaît! Ayant constaté le quorum, je déclare la séance de la Commission de la culture et de l'éducation ouverte. Je demande à toutes les personnes dans la salle de bien vouloir éteindre la sonnerie de leurs appareils électroniques.

La commission est réunie afin de procéder à l'audition des dirigeants des établissements d'enseignement de niveau universitaire.

M. le secrétaire, y a-t-il des remplaçants?

Le Secrétaire : Oui, Mme la Présidente. Mme Blais (Saint-Henri—Sainte-Anne) est remplacée par M. Proulx (Jean-Talon); M. Kotto (Bourget) est remplacé par M. LeBel (Rimouski); et M. Turcotte (Saint-Jean) est remplacé par Mme Maltais (Taschereau).

Auditions

La Présidente (Mme Rotiroti) : Merci. Nous entendrons cet après-midi les dirigeants des universités suivantes : l'École nationale d'administration publique et l'Université du Québec à Rimouski.

Comme la séance a commencé à l'heure, à 14 heures, alors, je n'ai pas besoin de vous demander le consentement. On va terminer à l'heure prévue.

Je souhaite la bienvenue aux dirigeants de l'École nationale d'administration publique : Bienvenue. Je vous rappelle que vous disposez de 20 minutes pour votre présentation, et puis on va procéder à la période d'échange avec les membres de la commission par la suite. Je vous invite donc à vous présenter et celui qui va présenter le mémoire, mais aussi les gens qui vous accompagnent, et je vous invite de... Vous pouvez procéder tout de suite à votre présentation.

École nationale d'administration publique (ENAP)

M. Michaud (Nelson) : Merci beaucoup, Mme la Présidente. Je suis Nelson Michaud, directeur général de l'École nationale d'administration publique. Je suis accompagné cet après-midi de la présidente de notre conseil d'administration, Mme Marie Girard, de même que des cadres supérieurs de l'école : M. André Bourret, à ma gauche, directeur de l'enseignement et de la recherche, à ma droite, M. Jean-Pierre Mailhot, directeur d'administration, et, à l'extrême droite, Mme Johanne Archambault, qui est directrice des services aux organisations.

Sont également présents dans la salle, et pourraient répondre à des questions extrêmement pointues dans leurs domaines, deux autres membres du comité de direction de l'école, M. Simon Chabot, directeur des affaires internationales, et Mme Manon Malenfant, directrice des communications.

Nous allons débiter notre présentation immédiatement en commençant par un portrait de l'ENAP. Certains membres de la commission nous connaissent déjà un peu, mais pour l'ensemble, et pour mémoire, il faut rappeler que l'ENAP est issue de la volonté de doter le Québec d'une institution de haut savoir en matière de gestion publique et d'analyse de politiques publiques. Je veux m'arrêter 30 secondes pour demander aux membres de la commission s'ils ont des copies papier de la présentation, parce qu'elle n'est pas projetée. Oui, vous l'avez?

La Présidente (Mme Rotiroti) : Oui, en effet, on a une copie.

M. Michaud (Nelson) : Bon, parce qu'on en a des supplémentaires si des membres n'en avaient pas.

Une voix : ...

M. Michaud (Nelson) : Oui. Très bien, on va vous les distribuer.

Donc, l'ENAP fait partie du réseau de l'Université du Québec, et sa spécialisation, comme son nom l'indique, est en administration publique. Notre siège est à Québec, nous avons un campus ici aussi, de même qu'à Montréal et à Gatineau, avec des points de service permanents à Saguenay et à Trois-Rivières.

Nos principales activités se concentrent sur l'enseignement aux deuxième et troisième cycles, maîtrise et doctorat, la recherche dans des domaines liés à la gestion et politiques publiques — on y reviendra dans quelques instants. Nous avons aussi la possibilité d'offrir de la formation, du perfectionnement, l'optimisation de performance organisationnelle, des services spécialisés, des conseils pour le développement des compétences en gestion pour les organisations publiques et nous agissons également à l'international pour la formation de gestionnaires et de formateurs en management public. En chiffres, ça veut dire plus de 10 000 diplômés depuis 1969, et, au cours de la dernière année, pour vous donner une mesure plus ponctuelle, à peu près 4 500 personnes, 4 500 personnes de l'administration publique, ont suivi des formations offertes par la Direction des services aux organisations, et près de 1 300 personnes à l'international ont été formées.

Quand on lit la Stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017 du Conseil du trésor, on y souligne qu'il faut «investir dans le potentiel des employés afin de maintenir et de renforcer le savoir-faire et les compétences au sein de la fonction publique». Fin de la citation. Eh bien, l'ENAP contribue très directement à l'atteinte de cet objectif qui a été fixé par le gouvernement pour son administration publique.

C'est une administration publique qui a plusieurs défis à relever à l'heure actuelle. On en entend parler régulièrement, on peut les résumer comme étant la conduite des changements organisationnels, qui sont majeurs; l'innovation, autant dans la gestion que dans les façons de faire; le maintien et le renforcement des connaissances, notamment à partir des données probantes par l'évaluation; la gestion de façon éthique, avec transparence, intégrité, de façon responsable, en assurant la performance. La relève dans l'administration publique est aussi un immense défi, avec les prises de retraite qui sont en cours présentement, et finalement assurer une vision d'avenir de la chose publique dans le sens de res publica classique.

Pour répondre à ces défis de l'administration publique, l'ENAP est un partenaire de choix. Nous sommes une institution reconnue au Québec et à l'étranger pour la qualité de notre enseignement, de notre recherche, de nos formations et nous sommes la seule institution universitaire qui possède une connaissance très fine de la réalité des ministères, organismes, sociétés d'État, municipalités, réseau de la santé, réseau de l'éducation. Nous allons voir comment cette connaissance-là a pu s'affiner.

C'est d'abord grâce à une équipe multidisciplinaire, une quarantaine de profs réguliers, des professeurs de carrière, professeurs universitaires de carrière, des chercheurs d'expertise dans nos centres de recherche, des professeurs associés et invités qui viennent se greffer de manière plus ponctuelle à ces groupes, des maîtres d'enseignement, c'est-à-dire des personnes qui ne font que de l'enseignement, leur charge de travail ne comporte pas des responsabilités de recherche, ne font que de l'enseignement, des chargés de cours, qui souvent vont apporter une dimension terrain à nos enseignements, une dimension très, très concrète, et des formateurs qui sont sélectionnés en raison de leur expertise, de leur expérience de la gestion publique. Toute cette équipe qui est vouée au développement de l'administration publique amène une compréhension globale, actuelle et future de l'administration publique.

L'ENAP travaille sur différents axes, notamment dans le secteur de la recherche, d'abord en management public, ça va de soi, notamment en matière de leadership, innovation, performance, transformation de la gestion publique. Un des grands succès que nous avons à cet égard est le Cercle des jeunes leaders, qui est animé par la chaire en leadership La Capitale, où, année après année, la relève de l'administration publique vient être confrontée à différents défis et est amenée à réfléchir sur sa carrière.

En termes d'analyse, développement, évaluation des politiques, des programmes publics, nous avons aussi une force qui est reconnue au niveau canadien. Il y a deux ou trois ans, l'Université de Victoria a fait une étude de l'adéquation entre la formation offerte dans les universités partout au Canada et les attentes des gouvernements en termes d'évaluation des programmes et des politiques publiques, et l'ENAP s'est classée première avec un taux de conformité de 97 %. La deuxième université la meilleure au pays s'est classée avec un taux de conformité de 84 %, ce qui veut dire que non seulement nous avons un leadership, mais un leadership avec une bonne longueur d'avance sur la concurrence.

En termes de management des réseaux de la santé, des politiques de la santé et des services sociaux, nous avons deux chaires de recherche dans le domaine. Une partie importante du corps professoral travaille sur ces questions, et nous avons été impliqués notamment par le ministère dans le cadre de la réforme Barrette, nous avons eu à travailler avec le ministère pour le choix des membres des conseils d'administration des nouveaux CISSS, donc une dimension très, très pratique, très concrète.

• (14 h 10) •

En termes de gouvernance publique, ses nouvelles formes, l'ENAP est le point d'appui d'un réseau international de chercheurs. Un de nos chercheurs, Luc Bernier, fait partie de ces réseaux, de CIRIEC international notamment, et c'est à l'ENAP que l'un des points d'ancrage de ce réseau est situé.

Enfin, en gestion et politiques internationales, nous avons des chaires de recherche, des groupes de recherche. Nous travaillons de très près en appui avec le ministère des Relations internationales dans différentes dimensions, soit dans l'action internationale du Québec, soit dans la valorisation de l'administration publique québécoise dans différents États, ou encore dans la formation donnée à des administrateurs publics à l'étranger.

J'ai référé à nos chaires de recherche. Nous avons des groupes de recherche, dont trois chaires de recherche du Canada. Pour une université de la taille de l'ENAP, décrocher trois chaires de recherche du Canada, ça donne une idée de la vitalité de notre monde de la recherche. La première est en économie politique internationale et comparée, l'autre est en évaluation des actions publiques à l'égard des jeunes et des populations vulnérables, et la troisième porte sur la gouvernance et la transformation des organisations et des systèmes de santé.

Vous avez sans doute déjà croisé les publications de l'Observatoire de l'administration publique, qui fait des études comparatives, souvent à la demande de l'administration publique, sur des points très précis, mais aussi de manière plus générale, le CERGO sur la gouvernance, je l'ai évoqué, de même que la Chaire La Capitale en leadership. Le Centre d'études et de recherches internationales du Canada et du Québec vient se greffer à notre groupe d'internationalistes, comme le fait le Groupe d'études sur les relations internationales du Québec et le Groupe d'étude, de recherche et de formation internationales.

En termes de recherche, c'est à peu près 4 millions de dollars pour 40 professeurs, 38, 40 professeurs. Ça veut dire à peu près 100 000 \$, ce qui nous place dans le top 10 des universités canadiennes sans faculté de médecine en termes d'intensité de recherche. Quand on considère qu'on est beaucoup plus bas, on est dans les rangs 70 quelque, en termes de dimension du corps professoral, vous imaginez ce que ça peut représenter. Notre recherche se fait en recherche fondamentale, recherche subventionnée, bien sûr, mais aussi en recherche contractuelle, une recherche qui est très axée sur les besoins,

sur le concret de l'administration publique et la répartition entre l'une et l'autre forme de recherche, et, bon an, mal an, 45-55, 50-50. De sorte que, même dans le cadre de la recherche, qui est davantage de la recherche subventionnée, de la recherche indépendante, qu'on pourrait dire, plusieurs de ces projets-là sont ancrés dans le milieu. Ce sont des projets de recherche partenariat, par exemple, qui se font avec le milieu, donc avec des retombées vraiment concrètes.

C'est intéressant de voir ce qui entre en recherche chez nous, mais c'est aussi intéressant de voir qu'est-ce qu'on fait avec ça, qu'est-ce qui en ressort. Au cours de l'année civile 2014, 78 % des 40 profs de l'école ont au moins une publication savante à leur actif, c'est-à-dire un article dans une revue avec comité, un chapitre de livre ou même un ouvrage. Et l'étalon qui est reconnu dans toutes les universités, c'est souvent l'article dans une revue avec comité d'arbitrage. On est passés d'une moyenne annuelle, en 2008-2012, de 26... ce qu'on appelle des RAC, hein, dans notre jargon, à 31,4 au cours du quinquennat 2010-2014.

J'évoquais l'équilibre entre recherche fondamentale, recherche appliquée, 25 % de nos profs, l'an dernier, ont publié des articles dans des revues professionnelles. Donc, des articles qui répondent à des inquiétudes, à des problèmes très, très, très liés avec le concret des administrateurs publics. Quand on regarde pourquoi on a cette position-là, c'est que l'ENAP est en quelque sorte un creuset de connaissances. Parce qu'il y a nos profs et nos chercheurs, mais il y a aussi nos étudiants, il ne faut pas l'oublier, nos étudiants sont une partie intégrante de la communauté, non seulement par leur rapport en tant qu'étudiants, mais par leur expertise, leur grande expérience.

70 % à 75 % de nos gens sont en fonction dans l'administration publique. Donc, c'est des gens qui arrivent avec des cas concrets, des problèmes qu'ils côtoient au quotidien et qu'ils exposent en classe. Donc, c'est bon pour les profs, parce qu'ils doivent se creuser les méninges pour trouver des réponses originales à des problèmes souvent qui n'ont pas encore été résolus. Mais c'est bon aussi pour les autres étudiants qui voient dans ce qu'apportent leurs collègues soit des nouvelles pistes et des échanges qui sont assez dynamiques.

Nos programmes de formation continue sont toujours des réponses... en fait de plus en plus, ont toujours été, mais ils sont de plus en plus des réponses aux besoins exprimés par le gouvernement. Je vais prendre pour exemple le Programme gouvernemental d'apprentissage pour les gestionnaires-leaders, comme les acronymes sont bien à la mode, on l'appelle le PGAGL. C'est un programme qui a été monté avec les administrateurs du Conseil du trésor pour répondre aux besoins concrets des futurs gestionnaires de l'administration publique. Donc, c'est un programme qui est bâti et même, dans certains aspects, administré conjointement.

En termes de services d'accompagnement, de coaching, c'est 52 ministères et organisations publiques qui, au cours de la dernière année, ont cogné à notre porte pour venir demander des appuis. Et c'est la même chose au niveau des municipalités et des communautés autochtones. Alors, question de diversité culturelle, je vais prendre deux exemples pour ce qui est des municipalités : l'ensemble des cadres de la ville de Montréal seront formés chez nous, et nous avons un projet qui est à la fois recherche-action, évaluation, coaching, évaluation de compétences avec la ville de Laval, qui avait certains défis à relever à la suite des dernières élections municipales.

En termes d'implication internationale, nous avons des grands programmes qui sont porteurs, que ce soit du côté de la gestion axée sur les résultats, la budgétisation axée sur les résultats. Ce sont des programmes qui sont très, très courus. Nous avons aussi un programme en évaluation, le Programme international de formation en évaluation du développement, qui regroupe, bon an, mal an, près d'une centaine de participants d'une trentaine de pays dans le monde. L'ENAP est la seule université francophone accréditée par la Banque mondiale pour donner ce programme, qui est donné en anglais par l'Université Carleton au Canada.

En termes d'appui au gouvernement, à la gouvernance, nous sommes présents dans de très nombreux pays. Je vais prendre l'exemple d'Haïti. La francophonie en général est notre terrain de jeu de prédilection, mais Haïti est un pays où nous avons été très présents. Au-delà du tremblement de terre, au-delà des problèmes sociaux, au-delà des retards causés par le climat politique, notre programme s'est poursuivi. Nous sommes à une troisième... Il y a différents volets, on pourra y revenir, si vous le souhaitez, à ce programme-là, mais un des volets est la formation de gestionnaires haïtiens. Nous sommes à la troisième cohorte. Ça veut dire qu'il va y avoir à peu près 70, 75 hauts fonctionnaires haïtiens qui seront formés. Il n'est pas impossible qu'il y ait une quatrième cohorte. Si la chose se concrétise, bien, on aura une centaine de hauts fonctionnaires pour, quoi, 20, 25 ministères pour l'État d'Haïti, ça veut dire quatre, cinq personnes qui vont réussir à gravir des échelons. On peut parler de masse critique dans un ministère. Quand quatre, cinq personnes ont suivi une formation semblable et qu'ils sont tous au service du même ministère, bien, on peut changer des choses comme ça. Alors, c'est du long terme, au mieux du moyen terme, mais parfois du long terme, mais il ne faut pas lâcher le morceau. On continue à travailler dans ce sens-là.

Nos défis sont grands. Évidemment, je suis le premier que vous entendez dans cette série de témoins que vous recevez, et vous allez l'entendre souvent, la question financière est cruciale. Chez nous, la question financière se traduit en trois volets particuliers. Le fait que nous soyons une université de deuxième, troisième cycle, ce qui veut dire des groupes plus petits, moins d'ETP, et tout ça, ça fait en sorte qu'on n'a pas des bassins, entre guillemets, de premier cycle pour favoriser notre financement. Il y a quelques institutions, au Québec, seulement qui se qualifient dans cette catégorie : il y a l'INRS, il y a l'ISMER à l'UQAR — vous allez voir peut-être tout à l'heure — et il y a nous.

On a aussi un très fort pourcentage d'étudiants à temps partiel. 75 %, à peu près, de nos étudiants sont à temps partiel. Comme le financement se fait en équivalent temps complet, bien, ça prend 10 personnes qui suivent un cours pour faire l'équivalent d'un étudiant à temps complet. Et j'ai l'habitude de dire... l'exemple est un petit peu terre à terre, mais quelqu'un qui... Quand on fait la ligne au bureau du registraire, que ce soit en personne, au téléphone ou en ligne, quand j'ai 10 personnes qui font la ligne, ce n'est pas un ETP qui fait la ligne, c'est 10 personnes. Donc, le volume de services n'est pas en équivalent temps complet mais en termes de personnes qu'on doit servir. Donc, le fait qu'on ait un fort contingent de gens à temps partiel est important dans nos équilibres budgétaires.

Et il y a aussi ce que j'aime appeler notre grande université de petite taille. Il y a des effets de seuil incontournables qui doivent être rencontrés. Il y a des coûts inhérents. Je vais rester dans le monde du registraire. Prenons l'Université McGill et prenons nous, nous avons chacun un registraire, et le poids du salaire du registraire à McGill, sur le budget total de l'université, est une fraction de ce qu'il peut être chez nous. Alors, vous voyez que... C'est ce que j'appelle les effets de seuil. Il y a des coûts incompressibles que nous devons rencontrer pour donner un service. Et le fait que nous soyons de plus petite taille, bien, si on augmente le niveau de financement de base, c'est une des solutions.

Nous sommes monodisciplinaires, c'est un facteur qui multiplie les trois premiers que j'ai évoqués — ces trois facteurs-là avaient déjà été traités dans le rapport Tremblay-Roy — et nous avons une couverture territoriale qui exige que nous soyons présents sur l'ensemble du territoire. Ce n'est pas nous qui décidons d'aller ici ou là, mais un administrateur public qui travaille le jour à Montréal ne peut pas venir étudier le soir à Québec. Il faut que nous soyons à Montréal. Il faut que nous soyons dans l'Outaouais. Il faut que nous soyons au Saguenay ou à Trois-Rivières. Et nous allons aussi sur demande, au besoin, pour des moments très ponctuels, pour une cohorte précise, quand le besoin se fait sentir.

Le but dans notre vie, c'est de répondre aux besoins émergents des administrations publiques, c'est notre mission, c'est notre mandat. Et notre vision est d'être en appui au développement et au renouvellement des administrations publiques d'ici et d'ailleurs.

L'ENAP, c'est une alliée pour le gouvernement du Québec, pour une administration publique en constante évolution, c'est un catalyseur pour le rayonnement international du Québec. Nous sommes la seule université qui possède cette connaissance très fine que j'évoquais, des administrations publiques, et nos activités sont directement en lien avec les défis que doit relever l'administration publique au Québec. En fait, je pense que, les gens qui qualifient l'ENAP comme étant un joyau que le gouvernement a donné au Québec, je n'irai sûrement pas les contredire et j'espère qu'à la fin de cette présentation vous en serez aussi convaincus que moi. Je vous remercie.

• (14 h 20) •

La Présidente (Mme Rotiroti) : Merci beaucoup, M. Michaud. Alors, nous allons débiter la période d'échange. On va passer du côté du gouvernement. Alors, je passe la parole au député de Papineau.

M. Iracà : Alors, merci beaucoup, Mme la Présidente. Merci beaucoup, M. Michaud, et toute votre équipe, de cette belle présentation. Je peux vous dire que l'ENAP a gagné d'année en année en crédibilité, et c'est tout à votre honneur, tout à l'honneur des dirigeants de l'ENAP. Vous faites un travail exceptionnel, et ça a des répercussions non seulement au Québec, mais, je pense, un peu partout dans le monde. Et je peux vous dire, en tant qu'ancien dirigeant de commission scolaire : Nous, on en voyait — je pense qu'ils en voient encore aujourd'hui — des nouveaux directeurs d'école qui sont formés chez vous, directeurs, directrices d'école qui, en bout de piste, font une énorme différence sur le terrain. Parce que, souvent, c'est des personnes qui ont des... ils n'ont pas de background, si vous me permettez l'expression, en gestion, et, en passant par chez-vous, bien, ils se retrouvent avec une base très importante, très appréciable et non négligeable. Alors, félicitations! Je vous lance des fleurs, prenez-les.

M. Michaud (Nelson) : Et je les partagerai.

M. Iracà : Alors, moi, j'ai une question — vous la dirigerez à qui vous voulez dans votre équipe — en lien avec la page 10 du document, où il est inscrit dans les objectifs généraux de «valoriser, diffuser les activités et les produits de la recherche». Si j'ai bien compris, au niveau de la recherche... Puis je fais un lien aussi avec les études doctorales, là, parce que je sais qu'il y a différents profils selon les universités, type plus recherche ou type plus cours classique, donc. Est-ce que, si vous l'avez mis dans vos objectifs généraux, c'est parce que les étudiants que vous avez chez vous en études doctorales ont plus un profil cours...

La Présidente (Mme Rotiroti) : Oui. Excusez-moi, M. le député de Papineau, je voulais juste m'assurer qu'il vous suit. Des gens de... Est-ce que... Oui?

M. Iracà : Est-ce que vous me suivez?

M. Michaud (Nelson) : Oui, oui, oui.

La Présidente (Mme Rotiroti) : Oui? Vous avez le document? Parfait. Allez-y.

M. Iracà : Alors, en lien avec les étudiants en études doctorales, je voulais juste m'assurer si c'est parce que vous avez davantage un profil plus classique, où c'est des cours et un peu moins de recherche et un peu moins de publications, mais j'ai compris que vous avez quand même beaucoup de publications. Si vous l'avez mis dans vos objectifs, c'est parce que les attentes n'étaient pas... étaient plus basses auparavant ou les objectifs n'étaient pas atteints? Je pose la question.

M. Michaud (Nelson) : Non. Votre question a plusieurs volets, puis elle est très riche en ce sens-là. Notre programme de doctorat est un programme classique de recherche qui a été démarré il y a quelques années. Nous sommes présentement en révision du programme de doctorat. Au cours des derniers mois, le programme de doctorat a été analysé, des experts externes sont venus. Et on n'a pas attendu l'ensemble des résultats d'évaluation, on a fait la révision du programme de manière concomitante, de sorte que notre programme, à partir du mois de janvier, va être complètement revampé et va mettre l'accent sur tout ce qu'un administrateur public doit connaître de l'administration publique et en même temps ce qu'un chercheur doit connaître du monde de l'administration publique.

Ce n'est pas un doctorat professionnel que nous avons, c'est véritablement un doctorat de recherche. La raison pour laquelle nous avons mis cet objectif-là dans nos attentes, c'est parce que l'amélioration est toujours nécessaire. On ne peut pas s'asseoir sur nos succès. On a eu une vingtaine de docteurs qui ont gradué chez nous, une vingtaine d'étudiants qui ont complété le parcours de doctorat, ils ont tous des responsabilités extrêmement intéressantes, la plupart dans le monde universitaire, ce qui est un petit peu à l'écart de ce qu'on retrouve généralement, parce que, de plus en plus, les gens qui font des doctorats vont travailler dans l'administration publique, par exemple, vont travailler dans les think tanks, des boîtes de recherche, etc. Mais nos doctorants ont réussi à se placer dans le monde universitaire.

Donc, dans un monde extrêmement compétitif, ils ont réussi à performer mieux que ce qu'on voit ailleurs en termes de placement dans le monde universitaire. Donc, il y a un bon travail qui est fait déjà à la base. Maintenant, est-ce que ce bon travail-là, tel qu'il a été conçu il y a déjà presque une vingtaine d'années, est encore actuel? Bien non. La société évolue, les besoins évoluent, ce qu'on s'attend des gens qui ont un doctorat aujourd'hui, ce n'est pas la même chose tout à fait. Donc, c'est pour se mettre au diapason de ces attentes contemporaines que nous avons retravaillé l'ensemble du programme et que nous allons être prêts à le livrer, là, tout prochainement. Toutes les étapes ont été franchies, il reste à le mettre en oeuvre maintenant.

La Présidente (Mme Rotiroti) : Merci. M. le député de Papineau, oui.

M. Iracà : Merci, ça m'éclaircit. Donc, je comprends bien que c'est un nouveau programme revampé, donc c'est pour ça que ça se retrouve dans les objectifs généraux.

M. Michaud (Nelson) : ...continue.

M. Iracà : Parfait, parfait. Alors, ça va, merci, Mme la Présidente.

La Présidente (Mme Rotiroti) : Parfait? Merci beaucoup, M. le député de Papineau. Je passe la parole à M. le député de D'Arcy-McGee.

M. Birnbaum : Merci, Mme la Présidente. Chers collègues du côté ministériel, collègues de l'opposition, deuxième opposition. Merci de votre présentation très intéressante. Mes salutations à l'équipe de l'ENAP.

J'aurais deux questions, une question qui aurait à faire avec le côté pratique. Vous avez parlé d'un exemple, il me semble, très pertinent, du genre de collaboration au service de l'État, avec les ministères, les ministres, et vous avez parlé du projet de loi n° 10 et tout ce qui est autour de ça. J'imagine qu'il y avait des travaux très intéressants d'appui de l'ENAP. J'aimerais vous inviter à élaborer sur ce genre de collaboration. Parce que ça fait partie de votre mission, en quelque part. En même temps, c'est assez unique comme mission par rapport aux autres institutions postsecondaires. Je vous invite de nous parler un petit peu plus de ça, ce genre de relations là.

M. Michaud (Nelson) : Ce serait difficile de vous donner un exemple qui recouvrirait l'ensemble de ce qu'on peut faire, parce que les choses sont tellement dessinées aux besoins que les exemples sont multiples. Ce que je vous dirais, c'est trois choses. La première, oui, c'est dans notre mission, c'est notre vocation d'être en appui à l'administration publique. Nous l'avons fait tout au long de notre existence et nous allons continuer de le faire. C'est une chose fondamentale pour nous, d'être à l'écoute des demandes des gouvernements, du gouvernement du Québec d'abord et avant tout, parce que c'est là qu'est notre principal champ d'intérêt, mais de l'ensemble des gouvernements aussi. Parce qu'il y a des choses qu'on apprend. Je parlais tout à l'heure d'analyse comparée. Il y a des expériences qui arrivent d'ailleurs qui peuvent être intéressantes, que nos professeurs prennent en considération puis peuvent lancer dans le débat. Alors, ça aussi, ça fait partie des éléments.

Deuxième élément de réponse que je vous donnerais, c'est qu'on tente, autant que faire se peut, de travailler en lien non seulement avec des besoins, mais avec des interlocuteurs qui nous aident à définir ces besoins-là. C'est-à-dire qu'on a des choses générales qui sont offertes, nos programmes accrédités ont une base générale. Il y a certains programmes de la Direction des services aux organisations qui ont aussi une base générale, ce qu'on appelle les programmes publics, mais, de plus en plus, du côté du crédit, ça s'est vu dans l'évaluation, parce qu'on a fait l'évaluation de l'ensemble de nos programmes au cours des derniers mois... l'impact du milieu. On avait toujours des gens du milieu sur les panels d'experts externes qui venaient évaluer comment est-ce qu'on répondait aux besoins, et ce dialogue-là est extrêmement enrichissant. Je faisais état du programme PGAGL, et, de plus en plus, à la DSO, c'est ce qu'on va faire en termes de services aux organisations, être à l'écoute, être en dialogue avec les personnes qui ont des besoins concrets dans l'administration publique, et c'est pour répondre à ces besoins-là que nous travaillons.

• (14 h 30) •

Le troisième élément vient des résultats de tout ça. C'est un peu cybernétique, c'est-à-dire que c'est une boucle qui se referme sur elle-même et s'autonourrit. C'est qu'une fois qu'on a fait les choses il y a des apprentissages qui s'en dégagent, il y a des éléments concrets sur lesquels on peut dire : Ah! ça, c'est un point fort. Ça, c'est un besoin qu'il faudrait creuser davantage, les questions des participants nous incitent à aller dans tel ou tel secteur. Je vais prendre un exemple du côté crédit, on a un microprogramme en gouvernance numérique qui est lancé cet automne. Bien, la gouvernance numérique, il y a 15 ans on en parlait très peu. Mais aujourd'hui c'est quelque chose absolument d'incontournable. Est-ce qu'on a besoin d'une maîtrise complète en gouvernance numérique? Peut-être qu'un jour on l'aura. Mais il y a des problèmes concrets, immédiats, qui doivent trouver réponse maintenant. Or, le microprogramme de trois cours sert à ça :

encapsuler rapidement les éléments qui vont permettre d'apporter des réponses, et ça, c'est justement dans cette boucle de rétroaction là qui nous permet d'aller chercher des éléments.

Donc, vous voyez, je vous donne un peu le gabarit à partir duquel nous travaillons, et, à partir de ça, prenez n'importe quel exemple des services que nous offrons, autant en études créditées qu'en appui aux organisations, et c'est la même logique qui s'applique au niveau international, un petit peu différent parce que, là, il faut cibler davantage, mais la base est la même, et vous allez pouvoir expliquer telle ou telle intervention de l'ENAP à partir de ces paramètres-là.

La Présidente (Mme Rotiroti) : Merci. M. le député de D'Arcy-McGee.

M. Birnbaum : Merci, Mme la Présidente. Bon, je veux passer à un autre volet, mais une autre fois en tenant compte de votre statut assez particulier. C'est évident que nous avons tous à se préoccuper de l'état financier de l'État et de notre partie de l'État, et c'est à noter qu'on parle d'un déficit qui a trait au fonds de fonctionnement de 1,9 million cette année, 1,4 l'année précédente et qu'il s'agissait, en 2011-2012, d'un surplus de quelque 483 000 \$. J'aimerais poser la question dans l'optique de vos propres constats qui ont été cités dans *La Presse* : «"C'est une vieille rengaine de dire que l'administration doit faire plus avec moins", lance Nelson Michaud, en faisant allusion aux différentes coupes budgétaires rencontrées par l'administration publique dans son ensemble — et je vous cite : "Il s'agit de faire autrement, dans une nouvelle optique. À un défi nouveau, on doit apporter des réponses nouvelles"[...]. L'administration publique doit sans cesse trouver de nouvelles manières d'être efficace.»

Mais j'aimerais vous inviter de parler de votre propre situation et vos stratégies pour faire du redressement, mais une autre fois, compte tenu de votre mission, je vous invite en bonne foi peut-être de nous parler... Vous êtes en train de former les gens des futures administrations publiques de l'État comme de toutes sortes d'organismes. Ça me frappe de voir, dans nos préparatifs... de témoigner de la diversité, ça va de soi, mais la diversité omniprésente au sein de nos universités partout au Québec. De financer de façon cohérente, équitable et progressiste un tel système est toute une tâche de taille, et le gouvernement, le nôtre comme les autres, est devant une question, pour moi, assez omniprésente : Est-ce qu'on trouve l'équilibre entre un genre de financement paramétrique, qui veut dire des fois des compressions paramétriques, bien qu'on espère des augmentations paramétriques... ou est-ce qu'on trouve des façons de cibler l'excellence, de cibler les besoins régionaux, et tout ça, et de voir à une façon plus difficile, et des fois, si on veut s'assurer que c'est équitable, plus difficile d'assurer l'équité quand on parle d'un financement plus flexible?

Alors, je vous invite... Je couvre beaucoup de terrain, mais je trouve que c'est important de vous inviter de nous adresser sur votre propre centre, vis-à-vis votre état des finances, mais aussi de nous indiquer, compte tenu de votre mission, de comment mieux faire, comme gouvernement, comme État, en ce qui a trait aux règles de financement des institutions postsecondaires.

La Présidente (Mme Rotiroti) : Merci. Vous avez à peu près 3 min 40 s pour répondre à la question du député de D'Arcy-McGee.

M. Michaud (Nelson) : Oh! Bon, on va faire preuve d'esprit de synthèse.

La Présidente (Mme Rotiroti) : Oui, puis on prendra du temps sur le côté gouvernemental si vous voulez dépasser un petit peu, de quelques minutes, la réponse.

M. Michaud (Nelson) : Merci beaucoup, Mme la Présidente. Bien, écoutez, je vous dirais d'abord que l'ENAP, pendant 14 ans, n'a pas fait de déficit, aller jusqu'aux chiffres que vous venez de citer, et là-dessus je dis à qui veut l'entendre que l'ENAP a un devoir d'exemplarité. Nous formons des administrateurs publics, nous les voulons responsables, donc nous devons donner l'exemple de la responsabilité nous-mêmes, ça va de soi.

Les déficits qui ont été constatés au cours des dernières années — on va être en déficit pour une petite période — sont essentiellement dus à ce que j'ai appelé une «tempête parfaite». Les économistes connaissent bien l'expression. Il y a eu d'abord des coupures au niveau du financement des universités, qui, évidemment... Quand on est l'université qui est la moins financée au Québec, toute coupure fait singulièrement mal. Donc, il y a eu cet élément-là.

L'autre élément, parce qu'il faut... Dans le contexte, ce qu'il faut comprendre, c'est que le financement de l'ENAP, c'est à peu près 15 millions de dollars sur un budget de 30 millions. On est autofinancés à hauteur de 50 %, ce qui est un niveau d'autofinancement qui est assez élevé. Dans l'autre partie, dans l'autre 15 millions, 14, 15 millions, bien, il fallait aussi regarder comment on pouvait faire du renouvellement. Nos équipements informatiques ont dû être mis à jour. Vous savez à quelle vitesse ces choses-là peuvent aller, ne serait-ce que nos bornes de sans-fil étaient complètement désuètes. On est arrivés à un moment clé où des investissements devaient être faits.

Donc, baisse au niveau des revenus à cause des coupures, augmentation des dépenses et à cela, dans la partie autofinancée qui rapporte normalement... Parce que la Direction des services aux organisations, la Direction des affaires internationales et certains centres de recherche, comme l'observatoire et le centre d'expertise en évaluation de programme, sont là pour rapporter des sous à l'école. Ils ont un devoir de financement, d'autofinancement pour eux-mêmes et ensuite pour l'ensemble de l'école, et c'est une... On calcule à part, pour s'assurer que les objectifs sont rencontrés. Donc, baisse des contrats de recherche, baisse de la demande de formation, parce que les ministères avaient moins de budgets pour faire appel à nos services. Alors, c'est pour ça que j'appelais ça une tempête parfaite : diminution du fonds... des sous qui nous sont alloués normalement, diminution de la demande dans la partie autofinancement et augmentation des besoins qui étaient criants, qu'on devait rencontrer.

Ceci étant dit, on a fait un plan de retour à l'équilibre, qui a été accepté par le ministère de l'Enseignement supérieur, sur lequel nous travaillons présentement. Nous sommes en retour à l'équilibre. Ce plan prévoit un retour à l'équilibre en 2017-2018. Là, cette année, on a des coupures majeures. Pour vous donner une idée, entre le 1er mai 2014 et le 1er mai 2015, sur 218 employés à l'école, il y a 32 postes qui ne sont plus occupés. Alors, c'est un sur sept, c'est énorme.

Donc, on a fait des efforts aussi à l'intérieur de ça, des efforts de rationalisation au niveau de l'administration. Nous sommes l'université qui avait le poids administratif le moins lourd au Québec. Dans tout le réseau de l'Université du Québec, vous regardez dans le rapport annuel de l'UQ, le poids de notre administration est le moins important. Mais, même à ça, et malgré la reddition de comptes qui est extrêmement lourde, on a dû faire des efforts de compression aussi de ce côté-là, et ils ont été faits. Cette année, nous travaillons... nous allons avoir un palier, parce que nous travaillons sur les processus, les processus, on sait que ça ne rapporte pas immédiatement. C'est plus dans le moyen terme, et notre moyen terme est à très court terme, c'est l'année suivante où, là, on va pouvoir effacer le déficit.

Alors, on travaille vraiment sur l'ensemble des secteurs. On s'est donné la base pour nous permettre de continuer d'aller plus loin. On a coupé dans des endroits qui étaient essentiels pour nous, mais qu'on a priorisés autrement. On a reporté toutes les dépenses qui pouvaient être reportées et on va suivre, de manière mensuelle, l'évolution budgétaire, et les indications que nous avons à date, c'est qu'on est sur la cible.

La Présidente (Mme Rotirofi) : Merci. Merci beaucoup. On va passer du côté de l'opposition officielle. Alors, je cède la parole à Mme la députée de Joliette.

Mme Hivon : Merci beaucoup, Mme la Présidente. Alors, Mme la présidente, M. le directeur et toute votre équipe, bienvenue. Merci beaucoup de prendre le temps. C'est, pour nous, très important. Ça fait partie, pour cette commission, de nos mandats statutaires, conférés, donc, par la loi. Donc, c'est une mine de renseignements et c'est très précieux de pouvoir échanger avec vous.

Je vais poursuivre dans la même veine que mon collègue, sur la situation financière. Quand on fait une petite revue de presse, on voit, oui, qu'il y a quelques années l'ENAP était très fière de dire qu'elle rejetait la possibilité de faire un déficit, et là on se rend compte que, depuis deux ans, le déficit doit être au rendez-vous. Moi, j'aimerais savoir — parce qu'on n'est pas en mesure, là, d'avoir le détail juste à la lumière des informations qui nous sont transmises — l'ampleur de la compression. Quand on lisait un article dans *Le Soleil*, au mois de mars, on parlait d'une compression pour l'ENAP de 3,6 millions qui était demandée, donc, d'effort budgétaire, mais on était en mars. Je voulais savoir si c'est l'ordre de grandeur de la compression qui est la vôtre pour l'année en cours ainsi que l'effort budgétaire qui vous était demandé l'année dernière.

• (14 h 40) •

M. Michaud (Nelson) : Là-dessus, je vous dirais que ça, c'était le déficit anticipé pour l'année en cours, 3,6 millions. On a eu des relativement bonnes nouvelles. Parce que, dès qu'on a vu que les choses s'alignaient vers ça, on a fermé... tous les robinets qu'on pouvait fermer, on les a fermés. On a mieux fait de 500 000 \$. Donc, ça fait partie des efforts concrets qui ont rapporté, et c'est ce montant-là qu'on va résorber jusqu'en 2017-2018. En 2017-2018, on va retrouver l'équilibre budgétaire avec un léger surplus.

Mme Hivon : Ça, c'est votre déficit, donc c'était ce qui était anticipé comme déficit. Finalement, vous me dites, c'est 500 000 \$ de mieux. Donc, on est à trois virgule...

M. Michaud (Nelson) : 3,1.

Mme Hivon : Pardon?

M. Michaud (Nelson) : 3,1.

Mme Hivon : 3,1, c'est ça. Puis l'effort budgétaire qui vous était demandé cette année, de compression?

M. Michaud (Nelson) : Notre effort de compression, il est aux alentours des 3 millions cette année.

Mme Hivon : 3 millions? O.K. Puis l'année dernière?

M. Michaud (Nelson) : Bien, l'année dernière, on a été... on a essayé de... Comme je disais tout à l'heure, c'étaient des années où il fallait consolider des choses, parce qu'il y a une base minimale sur laquelle on devait travailler. Et tout ça s'est fait avec le conseil d'administration. On a eu l'aval du conseil là-dessus, on a eu l'approbation du ministère, parce qu'on a reçu nos subventions conditionnelles. Comme vous savez, la subvention conditionnelle est conditionnelle soit à l'équilibre budgétaire soit à un plan de redressement qui est accepté par le ministère.

Et le fait qu'il y ait eu plusieurs coupures — certaines coupures ont été annoncées en cours d'année — demande toujours de se retourner à la dernière minute. Il y a une année, je me souviens, on avait une coupure extrêmement importante à apporter, qui était à peu près l'équivalent de... parce que c'était sur l'année. Annoncé comme ça, ça paraît bien, mais, quand on nous l'annonce au mois de janvier puis que l'année se termine le 30 avril, bien, c'était l'équivalent de couper 15 % du budget sur les mois qui restaient. Quand on considère qu'on a entre 84 % et 87 % du budget en masse salariale, couper 15 % sur ce qu'il reste, c'est-à-dire qu'on ferme les lumières, on ne chauffe plus puis on coupe l'eau. Ça, on ne peut pas faire ça.

Alors, ce sont ces éléments-là, là, qui ont grevé des déficits dans nos budgets, et, comme on s'apercevait... La première année, on dit : C'est conjoncturel, on va reprendre le pas. La deuxième, on dit : Oh! il faut arrêter des choses, et c'est ce qu'on a fait. La troisième, on dit : Oh! là, il faut véritablement ramener, et c'est pour ça qu'on a coupé des postes. Comme je vous dis, un poste sur sept, ça fait mal. C'est des compressions majeures. Il y a des choses qu'on ne peut plus faire.

Ce qu'on garde à l'esprit, c'est la qualité de l'enseignement, c'est la qualité des services que nous donnons. Et là-dessus on va demeurer intraitables, parce que la réputation de l'ENAP est justement due à sa qualité, non seulement la qualité de sa propre gestion, mais la qualité des services que nous pouvons rendre à l'administration publique, la qualité des formations que nous offrons. Donc, là-dessus, il faut absolument se garder les outils pour poursuivre en ce sens-là.

Mme Hivon : Donc, dans votre plan de redressement, là je comprends qu'évidemment il y a une mesure très, très à court terme qui a été de couper un poste sur sept, en gros, donc de ne pas, j'imagine, pourvoir des postes qui étaient vacants et en plus d'en couper... ou essentiellement, avec les postes vacants, vous avez été capables de répondre à votre commande?

M. Michaud (Nelson) : Non, il a dû y avoir des mises à pied. Ce qu'on a fait... Évidemment, il y a des postes vacants. Lorsqu'ils n'étaient pas absolument essentiels, ceux-là n'ont pas été remplacés. Si c'était essentiel, bien, il fallait remplacer. Puis un bon exemple, c'est notre directeur de l'administration. Ça prend quelqu'un pour faire le travail, là, d'autant plus qu'il occupe aussi le poste de secrétaire général. Alors, il y a deux chapeaux pour la même personne. On ne pouvait pas laisser le poste vacant. Par contre, certains postes vacants sont demeurés vacants. Des postes contractuels, s'ils étaient absolument essentiels, ont été dotés avec des gens qui étaient déjà à l'interne, dans des postes réguliers. Les gens ont gardé leurs postes, mais les responsabilités ont changé. Et, les postes contractuels qui pouvaient être abandonnés, coupés, mis à pied, bien, on l'a fait aussi.

Donc, ce n'est pas une seule mesure qui a été appliquée. On a véritablement été, là, dans le fin détail. Je donnais l'exemple que, si on avait travaillé au scalpel, on aurait été beaucoup trop brutaux. On a travaillé au laser pour faire la chirurgie. C'est véritablement découpé, là, très finement pour s'assurer... Quand on a une petite équipe, on n'a pas le choix, il faut que les équilibres demeurent, il faut que notre mission soit remplie parce que... L'objectif était double : remplir la mission de l'ENAP, assurer la pérennité de l'institution. Ça, c'étaient les deux éléments sur lesquels nous avons ancré toute notre action de redressement.

Mme Hivon : Donc, au total, ça représente combien de postes de coupés puis combien qui font partie du corps, je dirais, professoral ou qui étaient de la nature de l'enseignement, que ce soient des professeurs ou des chargés de cours, la réduction de poste?

M. Michaud (Nelson) : Oui, les chargés de cours... On n'a pas de chargé de cours, entre guillemets, permanent chez nous, ils sont à contrat session par session, et ça va selon la demande. Et là-dessus le directeur de l'enseignement et de la recherche a fait un travail colossal de rationalisation de l'offre de cours : s'assurer que les étudiants puissent faire leur cheminement dans nos programmes, que les cours nécessaires au cheminement soient offerts, mais s'assurer aussi d'une optimisation de l'offre, de sorte que, du coup, on a eu besoin de moins de chargés de cours.

Pour ce qui est du corps professoral... Et vous ouvrez une porte intéressante ici, parce que c'est vrai que, pendant 14 ans, on n'a pas fait de déficit financier, mais on a fait un déficit au niveau du corps professoral et on a fait un déficit en termes de ressources administratives. Si on était l'université qui avait le poids administratif le moins lourd, ce n'est pas pour rien, c'est parce qu'on réussissait à répondre aux exigences, mais rien de plus.

Alors, pour ce qui est du corps professoral, on a engagé un prof au cours des deux, trois dernières années, seulement. Toutes les prises de retraite n'ont pas été remplacées, loin de là, de sorte qu'il y a une attrition qui se fait au niveau du corps professoral. On est six ou sept profs en deçà de ce qu'on devrait être normalement, de sorte qu'on n'a pas eu de coupure à faire dans le corps professoral, parce que déjà l'effort que les professeurs ont donné était très grand. Et la première chose qu'il faudra faire en termes de prochain réinvestissement à l'école, c'est d'investir dans le corps professoral, qui doit être renouvelé, qui doit être enrichi.

Mme Hivon : O.K. Donc, six, sept professeurs de moins, mais c'étaient des postes vacants, des gens qui partaient à la retraite. Il n'y a pas eu comme telle d'abolition de gens qui étaient déjà en poste. Donc, essentiellement, quand vous parlez d'un poste sur sept, c'est beaucoup au niveau administratif que ces coupes de poste là ont lieu.

M. Michaud (Nelson) : Bien, les prises de retraite non remplacées rentrent là-dedans, il y a des postes administratifs, il y a des postes dans les pôles de recherche, qui ont diminué. On a fusionné administrativement l'Observatoire d'administration publique et le centre de recherche et d'expertise en évaluation de programme pour pouvoir diminuer la charge administrative, justement. Comme je disais tout à l'heure, il n'y a aucune pierre qui est restée en place, on a retourné chacune d'entre elles. On a été voir dans tous les secteurs ce qu'il était possible d'aller chercher. On a eu une contribution remarquable de l'ensemble de la communauté. Je pense qu'il est important de souligner que la communauté de l'ENAP — et j'interpelle mes collègues, qui pourront en témoigner — l'ensemble de la communauté de l'ENAP a senti l'urgence d'agir. Tout le monde a mis l'épaulé à la roue, tout le monde a contribué et tout le monde est convaincu que c'est une institution qui a un bel avenir.

Ce que je dis souvent aux gens, c'est que, le jour où cette tempête-là sera passée, il faudra être prêts à rebondir. Il faudra être prêts à continuer notre croissance, il faudra être prêts à reprendre la voie de l'excellence dans la diversification.

Là, on maintient la voie de l'excellence dans ce que nous faisons de mieux, mais il faudra aussi être innovants et, à partir de là, il faudra avoir ce que j'appelle les pieds dans les blocs de départ. Il ne faudra pas attendre sur le banc que le signal soit donné, il faudra être prêts, et c'est à ça qu'on se prépare présentement.

Mme Hivon : On sent votre dynamisme intact. Donc...

La Présidente (Mme Rotiroti) : Quatre minutes, Mme la députée de Joliette.

Mme Hivon : Quatre minutes, parfait. Vous faisiez référence — c'est quelque chose que je voulais demander d'ailleurs à votre collègue, donc, concernant le directeur, là, la direction de l'enseignement — qu'il y avait eu une belle contribution, parce qu'il y avait eu une certaine rationalisation ou une révision, j'imagine, de l'offre de cours. C'est sûr qu'avec le type, la nature du travail qui est celui de l'ENAP puis les gens qui vont étudier chez vous, ça prend quand même une diversité d'offres de cours, même si souvent ce sont de petits groupes, parce que, bon, c'est des gens qui ont divers horizons, qui ont différents besoins. Comment vous avez procédé puis comment vous pouvez continuer à assurer la qualité de l'enseignement malgré le fait que, de ce que j'en comprends, l'offre de cours a dû être diminuée, je ne sais pas jusqu'à quelle ampleur, là, peut-être nous l'indiquer aussi?

La Présidente (Mme Rotiroti) : ...vous identifiez, monsieur...

• (14 h 50) •

M. Bourret (André) : O.K. — bon, voilà, ça s'allume. Bien, premièrement, information très, très factuelle, c'est à peu près 8 %, les groupes-cours que nous avons dû couper. Donc, ce n'est pas un travail sauvage. Et le cas le plus typique, c'est certains cours de base qui sont répétés quatre, cinq, six fois, bien, on offrait un groupe-cours de moins, là, surtout sur le campus de Montréal. Il ne faut pas se le cacher, le campus de Montréal, là, l'ENAP, c'est la moitié des étudiants de l'ENAP, alors il y a un peu plus de facilité à faire cette gestion, alors c'est ce que nous avons fait.

On parlait des coupures, tantôt, de poste, par exemple, de chargé de cours, bien, ce ne sont pas des postes, hein, ce sont des contrats. Mais la situation typique, il y a très, très peu de chargés de cours qui ont cessé de donner des cours à l'ENAP. Il y en avait peut-être qui en donnaient deux, trois. Bien là, ça a été réduit à un ou deux contrats de charge de cours. Donc, ça n'a pas été trop souffrant non plus.

Et tout ça s'accompagne... Nelson Michaud en a parlé un peu, il faut dire que, l'ENAP, toute la programmation créditée de l'ENAP est en renouvellement. Alors, il y a eu évaluation de notre maîtrise en administration publique pour gestionnaires, là, qui était le programme le plus professionnel. Il y a une nouvelle version, cet automne, qui a été mise sur pied, qui est plus simple comme programmation, on a moins de cours à offrir. Il y a une plus forte concentration de cours obligatoires. Alors, ce n'était pas dans un dessein de rationalisation, c'était dans le dessein d'offrir une meilleure formation, plus cohérente, mais ça a l'effet secondaire positif d'avoir moins de cours à offrir.

Donc, ça a été fait dans un contexte comme ça aussi, pas juste de coupures pour les coupures, mais de révision de la programmation. Et on est en train de revoir la maîtrise dite pour analystes, qui s'adresse plus à des gens qui sont personnel d'appui, professionnels, et sans doute qu'on va avoir la même approche aussi, là, de concentrer un peu ce programme-là, là, le rendre meilleur et du coup aussi offrir moins de cours. Et, dans le cadre du doctorat qui est en révision, bien là, il n'y a aucune rationalisation de cours à envisager, bien au contraire. C'est un programme qui se porte bien, qui fait le plein d'étudiants, qui a déjà une bonne réputation, des diplômés qui ont beaucoup de succès. Mais c'est quand même une réforme audacieuse qui est en place pour offrir des cours plus pertinents, un peu plus adaptés à la réalité diverse du marché de l'emploi. Ces gens-là ne seront pas nécessairement universitaires, même s'ils ont un doctorat. Alors, on essaie de renouveler un peu l'orientation du programme de ce point de vue là. Donc, ça n'a pas été fait comme ça, là, de manière strictement financière, cette rationalisation de cours.

Mme Hivon : Parfait. Merci.

La Présidente (Mme Rotiroti) : Merci. Alors, on va passer au deuxième groupe de l'opposition. Alors, je passe la parole au député de Chambly. Oh!

Une voix : C'est correct?

La Présidente (Mme Rotiroti) : Oh! Excusez-moi. C'est moi qui a commis un impair. On passe au côté du gouvernement, puis on revient à vous par la suite. Désolée. Alors, on va passer au côté du gouvernement pour une période de 16 minutes. Alors, je cède la parole au député de Jean-Talon.

M. Proulx : Merci. Mme la présidente, M. Michaud, toute votre équipe, bonjour. Je salue également les collègues, puisque c'est, vous comprendrez, ma première présence à la commission parlementaire depuis l'élection du 8 juin dernier. C'est pour moi un retour, et je suis très heureux d'avoir l'occasion de le faire aujourd'hui dans cette commission, mais également avec vous, parce que j'ai de l'estime et du respect pour ce que vous faites.

Vous comprendrez que je n'étais pas présent en 1969, lorsqu'on a créé l'ENAP. Par contre, j'aurais aimé être témoin de la réflexion que les gens avaient à l'époque de vouloir outiller et mieux former notre administration publique. Moi, je suis toujours intéressé, impressionné par ces gens-là, comme vous, qui réfléchissent à comment on peut faire mieux, comment on peut s'instruire tout au long de notre travail pour rendre cette administration publique là encore plus

performante, et dont on doit être fier, parce qu'on est fier, mais la rendre mieux outillée pour les défis de demain. Elle est aujourd'hui manifestement mieux outillée, hein? La mission que vous aviez en 1969, vous et les autres, a été, je pense, accomplie, mais il reste encore à faire, et vous avez encore toute cette pertinence.

La question que je me pose, c'est la suivante. Vous l'avez dit tout à l'heure dans votre présentation, M. Michaud, c'est qu'on est à une époque ou dans un contexte où il y aura vraisemblablement des prises à la retraite. Il y a un changement de garde qui s'opère. C'est vrai dans la politique, c'est vrai dans les affaires, c'est vrai dans les services, mais c'est aussi vrai dans l'administration publique, parce qu'il y aura de nouveaux gestionnaires qui seront promus au cours des prochaines années. Quelles sont les stratégies, ou quelle est votre vision, ou quels sont les projets que vous caressez ou que vous avez pour faire en sorte de continuer à intéresser les jeunes dans l'administration publique d'aller acquérir une formation chez vous et peut-être, par le fait même, faire en sorte de voir vos effectifs augmenter? Parce que je pense que c'est une des pistes de solution également pour vous, bien sûr de toujours se renouveler, mais également de voir la densité de gens qui fréquentent notre institution augmenter au fil du temps. Alors, qu'est-ce qui fait qu'aujourd'hui on va, et de manière différente, intéresser un jeune dans l'administration publique, ou une jeune personne, ou une personne dans l'administration publique, à se rendre chez vous et pour des raisons qui sont bien évidemment différentes de ce qui se faisait lorsque ça a été créé?

M. Michaud (Nelson) : Elles sont différentes jusqu'à un certain point, parce que le contexte a changé, mais fondamentalement l'administration publique du Québec est héritière d'une magnifique histoire. C'est une volonté collective qui a bâti l'administration publique québécoise. C'est une volonté de doter l'État du Québec d'une équipe performante, efficace, et au coeur de ces débats-là a surgi l'idée d'avoir une institution spécialisée pour appuyer cet exercice. Ça a été notre quotidien depuis la première journée que l'école a ouvert.

En 2015, comment traduire cette volonté d'attirer des gens? Je pense que c'est en grande partie en augmentant la... je n'ose pas dire la crédibilité, parce qu'on a une administration publique qui est crédible, mais, dans l'oeil du public, il y a plusieurs milieux qui sont extrêmement sévères vis-à-vis de nos administrateurs publics. Comme on dit : Qui aime bien châtie bien. Dans certains cas, il y a des gens qui sont follement amoureux de l'administration publique, parce qu'ils châtient beaucoup, et des politiciens, d'ailleurs, mais ce n'est pas toujours aussi fondé qu'on peut le voir. Et ça, si on travaille sur la valorisation de l'administration publique... Et c'est la responsabilité d'une institution comme la nôtre, c'est la responsabilité que vous avez. Parce que vous êtes des administrateurs publics, vous êtes des administrateurs publics élus et non pas mandatés, mais vous travaillez dans le domaine public, vous autres aussi, et, vous l'avez évoqué, vous avez un peu le ressac de tout ça.

Je pense qu'il y a un gros effort de valorisation de l'administration publique qui doit être fait. L'ENAP travaille de près avec des organismes qui sont voués à ça, notamment l'Institut d'administration publique du Québec, l'Institut d'administration publique du Canada. Nous travaillons pour que l'image de l'administration publique soit perçue pas avec des lunettes peintes rose bonbon, mais pour ce qu'elle vaut véritablement. Nous avons des gens compétents. Nous avons des gens qui sont dédiés. Nous avons des gens... C'est vrai qu'ils ont des conditions de travail différentes du secteur privé, mais il y a l'ancien secrétaire général du gouvernement qui disait que travailler dans le secteur privé, c'est difficile. Il avait vécu les deux et il disait que, si on rate notre coup dans le secteur privé, c'est la mort, donc c'est difficile. Quelqu'un qui rate son coup dans l'administration publique, c'est rare que c'est la mort qui l'attend, il va avoir sa job le lendemain matin quand même. Mais c'est drôlement plus complexe de travailler dans le secteur public que dans le secteur privé. Le secteur privé, c'est voué à faire des profits, à faire en sorte que le produit occupe sa niche de marché, qu'on soit en mesure de bien se défendre avec les règles du marché. Dans le secteur public, c'est beaucoup plus complexe comme milieu, il y a tellement d'autres choses qui doivent être prises en considération. Essayer de dire que l'administration publique, ça s'explique facilement, c'est faire erreur en partant, parce que c'est un milieu complexe. Et c'est notre travail... Nos professeurs, là-dessus, ils font un travail admirable. Quand vous voyez des profs de l'ENAP intervenir dans les débats, dans les médias pour expliquer des choses, ça fait aussi partie de ce que nous savons faire, amener auprès des gens une compréhension meilleure de leur administration publique. Alors, il n'y a pas une seule réponse, c'est un grand ensemble.

On essaie de travailler aussi avec nos collègues des autres universités. On entend souvent parler de la compétition entre les universités. Dans notre cas, on travaille beaucoup en collaboration. On travaille en collaboration notamment avec l'Université de Sherbrooke, où un de nos profs travaille sur un... aux visées d'un centre de recherche de la Faculté de médecine de l'Université de Sherbrooke, notre titulaire de chaire du Canada en gestion des services de santé. On travaille de près aussi... On est en train de mettre sur pied un programme pour les Premières Nations. Je sais que, certains d'entre vous, c'est un sujet qui vous intéresse particulièrement, les Premières Nations. Bien, on est en train de travailler là-dessus avec l'appui des communautés des Premières Nations, mais on sait très bien que l'UQAC à Rouyn, l'UQAC à Chicoutimi, Saguenay sont déjà en lien. Est-ce qu'on va tout réinventer? On va travailler dans le domaine de l'administration publique, qui est notre domaine de spécialité, mais ces collègues-là de ces universités-là ont déjà des atomes crochus avec certaines communautés, des ponts, des choses qui se font, bien, on va travailler avec ces collègues-là pour aller de l'avant. Donc, on travaille sur plusieurs secteurs, dans plusieurs volets, pour essayer de faire avancer, selon le public auquel on s'adresse, une plus grande crédibilité de l'administration publique, une volonté de comprendre comment fonctionne l'administration publique.

Je terminerai en vous donnant un exemple. Si vous allez dans un musée d'aéronautique, vous allez sans doute voir une aile d'avion, puis ils vont vous expliquer comment ça se fait qu'un avion peut voler. C'est la base. Vous allez sortir de là en comprenant qu'est-ce qui se passe, mais vous n'aurez pas un brevet de pilote, vous ne pourrez pas piloter un avion demain matin. Si vous voulez avoir un brevet de pilote pour l'administration publique, vous venez à l'ENAP. Si vous voulez comprendre comment ça se passe, il y a plusieurs forums qui peuvent vous l'expliquer, mais chez nous, on forme des gens pour apprendre à piloter dans l'administration publique, pour être en mesure de naviguer dans ce monde complexe qui leur présente des défis absolument stimulants mais pour lesquels il faut qu'ils soient bien outillés.

• (15 heures) •

M. Proulx : Merci.

La Présidente (Mme Rotiroti) : Merci. Ça va, M. le député?

M. Proulx : Oui, ça va.

La Présidente (Mme Rotiroti) : Oui?

M. Proulx : ...sur un autre sujet.

La Présidente (Mme Rotiroti) : Parfait. Alors, M. le député de Sherbrooke, la parole est à vous. Il vous reste 7 min 40 s.

M. Fortin (Sherbrooke) : Oui. Merci beaucoup, Mme la Présidente. À mon tour de vous souhaiter, mesdames et messieurs, la bienvenue à l'Assemblée nationale.

Écoutez, je vais faire un petit peu de pouce sur le sujet qui a été abordé par mon collègue nouvellement élu dans Jean-Talon, à qui on souhaite la bienvenue aussi à l'Assemblée, toute la question des effectifs étudiants, vous en avez parlé aussi tantôt, de la compétition qui existe entre les universités pour attirer les meilleurs professeurs, les meilleurs chercheurs, mais évidemment une compétition, on va se le dire, entre les établissements universitaires pour attirer les étudiants, et ça a une conséquence sur le rayonnement de votre institution, évidemment sur le financement, également, de votre institution.

Tantôt, le collègue de Jean-Talon disait que vous étiez à la recherche de moyens d'augmenter vos effectifs étudiants, et, lorsqu'on regarde, on regarde les chiffres, on remarque la croissance, il y avait une croissance en termes d'effectifs étudiants, à l'ENAP, jusqu'au début des années 2000, mais que même, au cours des derniers exercices, il y a eu un léger déclin. Alors, je voulais voir un petit peu quelle était votre lecture de ce phénomène-là, comment vous expliquez ça, notamment lorsqu'on regarde au niveau des étudiants étrangers. En comparaison, depuis 2008-2009, ça a presque triplé. Alors, qu'est-ce qui explique qu'il y a moins d'inscriptions dans les programmes offerts par l'ENAP au cours des dernières années et qu'il y avait autrefois une croissance dans votre nombre d'effectifs, et aujourd'hui ce n'est pas le cas?

M. Michaud (Nelson) : Merci beaucoup. Je demanderai peut-être à André Bourret de compléter ma réponse s'il y a des éléments à ajouter, mais je vous dirais deux ou trois choses d'entrée de jeu. La première, les effectifs ont été en croissance jusqu'en 2011-2012, à peu près, et par la suite, effectivement, on a vu une baisse. Qu'est-ce qui s'est passé? Différentes choses, certaines que j'ai évoquées tout à l'heure. Pour bien comprendre cette diminution-là, il faut comprendre qu'elle est mesurée en équivalents temps complet, c'est ce que je disais tout à l'heure, une personne qui suit 10 cours dans l'année. Ce qu'on a remarqué, première des choses, c'est que les gens qui suivaient deux cours par session, donc à peu près quatre, parfois cinq cours par année, parce qu'ils en prenaient un à la session d'été, en suivaient de plus en plus un par session puis pas du tout à l'été. Alors, on passe de quatre, cinq cours à deux. Alors, ce n'est pas tant le nombre de personnes qui nous fréquentent, il y a une petite baisse, mais pas si marquée que ça et pas aussi marquée en nombre de personnes qu'en équivalents temps complet, c'est que les gens étudient beaucoup plus à temps partiel qu'ils ne le... à temps plus partiel, je devrais dire, qu'ils ne le faisaient auparavant. Ça, c'est le premier constat.

Le deuxième constat, qui, lui, est plus encourageant, c'est qu'au niveau de notre maîtrise pour gestionnaires on est, en fait, à l'heure actuelle, en légère hausse, on a repris la hausse pour cette maîtrise-là. En corollaire, ça nous apprend que c'est la maîtrise pour analystes, donc des gens qui n'ont pas d'expérience ou qui ont moins d'expérience dans l'administration publique, qui est en baisse. À cet égard, deux facteurs particuliers : le premier, l'attractivité. Le député de Jean-Talon l'évoquait tout à l'heure, qu'est-ce qu'on fait pour dire à un jeune qui sort du bac : L'administration publique, c'est ton avenir? Je côtoie des administrateurs publics qui ont de la misère à convaincre leurs propres enfants, parce que, justement, le buzz, le mot du jour, c'est de dire : Bon, bien, on coupe un poste sur deux qui part à la retraite. Il faut avoir des budgets équilibrés. Donc, il y aura moins d'investissement. En réalité, puis vous avez vu les crédits, le budget du Québec continue d'augmenter, on n'investit pas moins dans le gouvernement du Québec, mais on investit moins rapidement. Ça, ce n'est pas le message que la plupart des gens entendent, de sorte qu'il y a cette partie plus pédagogique, je dirais, qu'il faut aussi faire.

Un autre élément qui est... Parce que vous comprendrez qu'on a fait une analyse assez pointue de la situation. L'autre élément qui a été porté à notre attention, c'est qu'on avait... Vous avez évoqué les étudiants étrangers. La principale augmentation de nos étudiants étrangers vient du programme canadien des boursiers de la Francophonie. L'ENAP est une des universités qui est accréditée pour recevoir ces étudiants-là. Et on a, au cours des dernières années, fait le plein de plus en plus de ces étudiants.

Outre ces étudiants-là, les étudiants qui arrivent par eux-mêmes, je dirais, sont souvent des étudiants qui viennent de pays francophones où la norme est davantage celle imposée par l'ENA de France. Comme vous savez peut-être, l'École nationale d'administration en France, c'est un concours pour y entrer, et, si vous réussissez le concours, vous devenez fonctionnaire immédiatement. Alors, quelqu'un qui arrive au Québec, qui pense qu'en venant à l'ENAP il devient fonctionnaire immédiatement, se retrouve avec une petite déception, parce que ce n'est pas le cas, il y a d'autres concours à passer par après. Alors, quand l'administration publique est fermée et qu'on dit à ces gens-là : Non, vous n'aurez pas une job immédiatement en sortant, bien, ces gens-là vont se retirer. Et c'est ce qu'on a trouvé dans nos chiffres, qu'il y a un retrait de ces personnes-là.

L'autre élément qu'on a découvert, c'est que le secteur de la santé nous a désertés assez massivement au cours des deux dernières sessions, essentiellement, pour des raisons que vous comprendrez. Les gestionnaires dans le secteur de la santé qui ont été interpellés pour dire : On remet les pendules à l'heure, la balance à zéro et on recommence avec une feuille vierge, bien là, ils ne savent pas trop qu'est-ce qui se passe. Avant d'aller se former, ils vont attendre de voir quelle projection ils peuvent donner à leur carrière. Et on a vu une baisse des gens qui proviennent du secteur de la santé.

Alors, en gros, c'est un peu le portrait. C'est extrêmement circonstanciel. Comme vous voyez, il n'y a rien de lié à la compétence de notre corps enseignant, à la pertinence de nos enseignements. Le taux de satisfaction de nos étudiants demeure très élevé, aux alentours de 90 %, des cotes positives, c'est-à-dire les étudiants sont satisfaits ou très satisfaits des divers éléments qu'ils évaluent dans le cours, à la hauteur de 90 %, ce qui est excellent. Donc, ce n'est pas là où on doit travailler fondamentalement. C'est dans les autres secteurs, qui sont en très grande partie en dehors de notre contrôle. Qu'est-ce qu'on peut faire? Être plus attractifs, plus en lien avec les besoins de l'administration publique contemporaine, et c'est ce qu'André Bourret évoquait tout à l'heure. On est en train de revoir nos programmes pour répondre encore davantage aux besoins de l'administration publique, et ça, ça va nous attirer du monde, au-delà des circonstances.

Il y a eu le gouvernement fédéral, puis je termine avec cette petite parenthèse, pour notre campus de Gatineau, vous savez, les coupures qui ont été faites au gouvernement fédéral de manière très, très forte. Alors, évidemment, les gens dans l'Outaouais, les Québécois qui travaillent au gouvernement fédéral ont moins fréquenté l'ENAP. Mais là, depuis la dernière session, la session d'hiver, on a vu une reprise et de l'embauche dans l'administration publique et de nouveaux étudiants qui nous fréquentent. Lorsque M. Coiteux a annoncé au mois de mars que l'administration publique du Québec allait recommencer à embaucher, pour nous, ça a été une excellente nouvelle. Parce que le message positif que les gens attendaient pour venir chez nous a été lancé. Et, en ce sens-là, on s'attend... on va voir, on n'a pas encore les chiffres pour l'automne — vous comprendrez, la session commence la semaine prochaine — mais on s'attend à ce que les choses commencent à bouger aussi en ce sens-là. M. Bourret, je ne sais pas si vous avez des éléments de complément un peu?

La Présidente (Mme Rotiroti) : En quelques secondes.

M. Bourret (André) : Quelques secondes.

La Présidente (Mme Rotiroti) : Oui.

M. Bourret (André) : Je vais répéter ça. Extrêmement important : Notre programme dit pour gestionnaires, le programme le plus ancien, c'est 85 % des inscriptions, mais massivement à temps partiel. Le programme dit pour professionnels analystes, c'est 15 % des inscriptions massivement à temps complet. Si on retirait le programme pour analystes des données — et vous n'avez pas ce niveau de détail là dans les données qu'on vous fournit — on serait en croissance actuellement. Alors, il faut absolument travailler pour aller chercher les jeunes et promouvoir l'administration publique, promouvoir la recherche en administration publique, c'est ça, notre défi actuellement.

La Présidente (Mme Rotiroti) : Merci, M. Bourret. Alors là, c'est vrai, on passe à un deuxième groupe de l'opposition pour une période de 19 min 30 s. Alors, je cède la parole au député de Chambly.

• (15 h 10) •

M. Roberge : Merci, Mme la Présidente. Je salue les collègues. Et je vous remercie de votre présentation très claire jusqu'à présent. Je vais poursuivre sur ce que mes collègues ont déjà posé comme questions.

Déjà, on voit qu'il y a une petite période de recul, de décroissance. Vous avez parlé de tempête parfaite. Bref, on a hâte de s'en sortir, d'après ce que je comprends. Moi, j'ai retenu des choses importantes : six à sept profs en deçà du nécessaire, révision de l'offre de cours — ça, en français, c'est une coupure de l'offre de cours — de l'ordre de 8 %, et vous avez dit qu'en 2015-2016 vous devez vivre avec une compression d'environ 3 millions, et ça, c'est une compression sur une compression. C'est une coupure par rapport aux années passées. Le budget... Combien vous manque-t-il cette année pour... Combien vous manquerait-il pour vous développer, là, comme vous voudriez le faire, en éliminant cette révision d'offre de cours, en embauchant vos six à sept profs nécessaires? Quel est le chiffre magique, là? Vous manquez combien de dollars pour l'année 2015-2016?

M. Michaud (Nelson) : Écoutez, je ne suis pas un très bon magicien, je suis plus dans le concret. Donc, vous me permettez d'aller avec des éléments de réponse qui vont davantage expliquer les grandes orientations que nous souhaitons donner.

L'engagement des professeurs, je l'ai évoqué, est quelque chose de fondamental sur lequel nous devons travailler dès qu'on aura la mesure de le faire. Puis, dans n'importe quelle université au Québec, un prof qui commence, avec les avantages sociaux et tout, et tout, on parle d'à peu près 100 000 \$ de budget qu'on doit prévoir par personne. Donc, on parle de trois quarts de million en partant, là. Donc, ça, c'est quelque chose qui est structuré déjà d'avance.

Pour ce qui est du reste, je vous dirais qu'on saisit l'opportunité qui nous est présentée aussi, parce que, oui, on est en train de refaire des choses, mais est-ce que nos cours qui ont été... L'offre de cours qui a été retravaillée, on s'est aperçus que peut-être qu'au fil des ans il y a eu une dispersion. Ça arrive dans toutes les universités. Il y a un prof hyperspécialiste de tel secteur qui arrive, qui donne tel cours, et puis, lorsqu'il prend sa retraite, le cours reste au catalogue, puis on trouve du monde pour le donner, mais en réalité l'expertise de base n'est pas la même. Et est-ce que c'est toujours

nécessaire? Est-ce que c'est un cours qui est toujours d'actualité dans le cheminement des étudiants? Tout ça en fait partie. La coupure nous a permis de faire un exercice d'évaluation de notre offre. On l'a fait, oui, pour des raisons budgétaires en grande partie, mais il y a tout l'aspect rationalisation de l'offre qui a aussi été faite. Ça a été une étude extrêmement approfondie de la pertinence, et on l'a faite en parallèle de l'évaluation des programmes, de sorte — et c'est à la demande même des professeurs — d'éviter cette dispersion-là. Oui?

M. Roberge : Donc, question claire, là : Il vous manquerait, vous m'avez dit, 750 000 \$ cette année, et l'ENAP serait bien financée. C'est de ça dont... Parce que je vous ai posé une question en chiffres, puis vous me répondez en mots, là, mais là c'est...

M. Michaud (Nelson) : Oui, oui. Bien, c'est justement, la raison pour laquelle il est difficile de mettre... D'abord, il faut couvrir...

M. Roberge : ...savoir de combien vous êtes sous-financés.

M. Michaud (Nelson) : Il faut couvrir le déficit qu'on a. Ça, c'est sûr et certain.

M. Roberge : 3 millions?

M. Michaud (Nelson) : 3 millions. Il y a du côté du corps professoral où est-ce que c'est nécessaire aussi d'aller chercher des éléments de renouveau. Nos centres de recherche, de quoi ont-ils besoin? Mais, à l'heure actuelle, il faut aussi faire preuve d'une réalité qui existe, c'est que les ressources ne sont pas infinies. Il faut savoir travailler avec les éléments qui sont là, comme je disais tout à l'heure, en vue de se positionner pour lorsque les jours meilleurs arriveront. De sorte que je pourrais vous dire que, par rapport au financement auquel on pourrait s'attendre, le chiffre qu'on a évalué est à peu près de 7 millions, à peu près.

Mais, ceci étant dit, est-ce que c'est un chiffre réaliste dans le contexte actuel? Est-ce que c'est un chiffre sur lequel on peut tabler? Est-ce que c'est un chiffre avec lequel tous les intervenants avec qui on va le discuter vont être à l'aise? Quand je parle d'un test de réalité, là, c'est à ce niveau-là. Est-ce qu'on va aller le chercher, ce montant-là? Mon espoir est de faire en sorte qu'au-delà des chiffres, et c'est ce que j'évoquais tout à l'heure, tout l'effort de rationalisation... Je parlais de rationalisation des processus qu'on est en train de faire. Là, l'année qui s'en vient va porter essentiellement là-dessus, et Jean-Pierre Mailhot a une expertise particulière dans le domaine, il va nous être d'un grand secours. Ça va nous permettre justement de dire : Telle ou telle chose qu'on fait, est-ce qu'on la fait au mieux? Est-ce qu'on en a vraiment pour notre argent?

Je vous dirais que... De manière générale, est-ce que le gouvernement du Québec en a pour son argent avec l'ENAP? À 15 millions, là, avoir une université qui a une réputation internationale, ce n'est pas si cher que ça. On ne peut pas se payer P.K. Subban et Carey Price à ce prix-là, et là vous avez une université de réputation internationale. Alors, je sais que l'exemple est peut-être très terre à terre, mais ça donne une idée de la mesure avec laquelle nous travaillons. L'autre 15 millions, c'est de l'autofinancement. Donc, on travaille sur un élément de cette ampleur-là. Le propre de l'ENAP, c'est à peu près 1 million qu'on reçoit, en propre. Le reste, nos étudiants, s'ils étaient dans d'autres universités, il faudrait qu'il soit déboursé quand même. La subvention de base de l'ENAP, là, c'est à peu près ça.

Alors, vous voyez, selon la manière dont on regarde les chiffres... C'est pour ça que c'est toujours très délicat d'entrer dans les chiffres, puis plaquer un chiffre directement, puis dire : Voici le chiffre absolu. Moi, ce que je vous dis, c'est qu'on a besoin de renouveler un corps professoral, on a des défis en matière de reddition de comptes qu'il faut absolument rencontrer, et là-dessus nos systèmes informatiques, dans lesquels on a investi, vont nous donner un bon coup de pouce. On doit aussi s'assurer de livrer des cours, des prestations de qualité. On a un plan de redressement qui va nous permettre d'atteindre nos objectifs, avec des unités d'autofinancement qui contribuent au financement de l'école, de manière générale, et, avec tous ces éléments-là conjugués, on devrait être en mesure d'aller vers et le développement et un développement qui se fait dans l'équilibre budgétaire.

La Présidente (Mme Rotiroti) : Merci. Mme la députée d'Iberville.

Mme Samson : Oui. Quelques petites questions, mais rapides. D'abord, bienvenue. Merci d'être là. J'imagine, vous aviez bien d'autres choses à faire une semaine avant le début de la session.

M. Michaud (Nelson) : Ça me fait plaisir d'être avec vous.

Mme Samson : Bonjour à mes collègues. Question, par curiosité : Est-ce que, dans vos programmes... Parce qu'on n'a pas le détail des programmes que vous offrez. Est-ce que vous offrez une formation légale à certains fonctionnaires? Avez-vous un programme spécifique pour le législatif?

M. Michaud (Nelson) : On n'a pas de programme spécifique pour le législatif parce que... On pourrait toujours essayer de demander au Barreau de nous donner une faculté de droit, là, mais ce n'est pas évident, évident qu'on l'aurait demain matin.

Par contre, on a des cours en droit administratif, en droit de la santé, en droit international, en droit municipal. De sorte que quelqu'un qui vient chez nous a un bagage juridique suffisant pour comprendre les fondements et le

fonctionnement de l'administration publique dans le cadre d'un état de droit. Il y a aussi un cours de base, là, le cours de base de principes et enjeux de l'administration publique, qui voit l'ensemble de ces choses-là, non pas d'un point de vue juridique, mais d'un point de vue institutionnel, de sorte que, oui, ces connaissances-là sont couvertes.

Mme Samson : O.K., je vous remercie...

La Présidente (Mme Rotiroti) : Mme la députée, oui.

Mme Samson : Une autre petite question. Je vois dans vos chiffres qu'il y a eu une croissance assez extraordinaire des étudiants étrangers à l'ENAP, au-delà de 100 %, sinon 200 % d'augmentation. J'imagine que ces étudiants-là sont des étudiants à temps plein.

M. Michaud (Nelson) : Deux choses là-dessus. La première, c'est qu'on est parti d'un petit nombre, donc un petit nombre fois...

Mme Samson : ...des plus gros, là, oui, c'est ça.

M. Michaud (Nelson) : Un petit nombre fois deux, il reste petit, mais le pourcentage est grand. Donc, on a effectivement des étudiants à temps complet, les étudiants du programme canadien des boursiers de la Francophonie que j'évoquais tout à l'heure, qui, eux, étudient à temps complet. En fait, on a surtout des néo-Canadiens, des néo-Québécois, et ça, ça ne rentre pas dans les statistiques des étudiants étrangers comme telles, mais quelqu'un qui arrive au Québec, qui fait son bac en trois, quatre ans, peut appliquer pour avoir la résidence permanente. Et il arrive chez nous comme résident permanent, et à ce moment-là on ne peut plus le considérer comme un étudiant étranger. Donc, les étudiants néo-québécois, au total, sont plus nombreux que ce que reflète notre nombre d'étudiants étrangers, parce que justement nous sommes le deuxième, troisième cycle, il y a plusieurs personnes, comme je vous dis, qui arrivent pour faire un bac et continuent chez nous, à la maîtrise. Et ça contribue à l'enrichissement que j'évoquais tout à l'heure, en termes d'expérience que les étudiants apportent en classe. Quand un étudiant arrive de l'étranger puis dit : Dans mon pays, la structure administrative est telle pour telle et telle raison, bien, ça interpelle et ses collègues et le prof, et ça fait une dynamique d'apprentissage extrêmement intéressante.

Mme Samson : ...pourcentage de croissance soit gigantesque, c'est quand même encore assez marginal, là.

M. Michaud (Nelson) : C'est à peu près 5 %...

Mme Samson : 5 % de votre...

M. Michaud (Nelson) : ...de nos étudiants qui sont des étudiants étrangers.

Mme Samson : O.K. Puis j'aurais peut-être une question pour votre collègue, je pense que c'est madame qui est responsable de la direction des services aux organismes. Pouvez-vous nous donner un exemple de ce que ça fait, la direction des services aux organismes?

• (15 h 20) •

Mme Archambault (Johanne) : Absolument. Je vais faire ça rapidement. On accompagne au niveau stratégique, par exemple, un ministère qui veut revoir sa planification stratégique, un ministère qui vit des fusions, donc comment s'y prendre, des enjeux de gouvernance. Il y a un volet aussi où on accompagne dans des processus de dotation complexes. Avoir des outils qui permettent d'évaluer en fonction des profils de compétence, qui ont été développés dans les ministères, ça, c'est un autre volet complètement. Des programmes de formation conçus en partenariat avec des ministères, qui sont centrés sur les profils de compétence de ces organisations-là. Ça fait que, donc, vous voyez un peu, ça prend toutes sortes de formes : accompagnement conseil, dotation, aide à l'évaluation aussi du potentiel en gestion, transition de carrière, et programmes de formation adaptés.

Mme Samson : O.K. Merci. M. Michaud, vous avez dit, dans votre présentation, puis je pense que vous faisiez allusion à vos expériences en Haïti, que l'objectif, c'est d'avoir quatre ou cinq hauts fonctionnaires par ministère qui sont bien formés.

M. Michaud (Nelson) : Bien, en fait, c'est...

Mme Samson : Pour donner les résultats...

M. Michaud (Nelson) : Oui, c'est ça. Ce n'est pas un objectif à proprement parler, c'est que je disais que, si on forme une centaine de personnes sur quatre cohortes puis qu'on a 25 ministères, bien, ça en fait à peu près quatre par ministère qui vont réussir à grimper les échelons et avoir une influence sur la manière dont l'administration publique se fait.

Je vais vous donner un exemple, puis là je ne veux pas tirer la couverture du côté de l'ENAP plus qu'il ne le faut, mais vous avez sans doute vu au cours des dernières semaines, puis cette publicité-là a eu lieu il y a quelques années déjà,

le gouvernement camerounais qui dit : Venez investir chez nous. Qu'est-ce que ça prend pour un investisseur pour aller dans un pays? Ça prend, d'abord et avant tout, une capacité de prédictibilité d'où va aller son argent, comment il va être géré. Ça prend une administration publique fiable, forte, compétente. Bien, il s'adonne qu'un des premiers pays avec lequel l'ENAP a fait affaire, c'est le Cameroun. L'ENAP a été à l'origine de la fondation de l'institut de management public de Yaoundé, il y a 30 ans de ça.

Alors, quand je vous disais que, quand on travaille à l'international, on travaille dans du moyen puis du long terme, si aujourd'hui on peut inviter des gens à venir investir au Cameroun, c'est parce que c'est probablement un des pays, sur le continent africain, où l'État est stable, où il y a une prévisibilité. Je ne dis pas que c'est nous qui avons fait ça, là. Comme je vous dis, je ne veux pas tirer la couverture de notre côté, mais, chose certaine, on a été partie prenante des efforts du pays à amener l'administration publique compétente, qui donne un climat, et ça, c'est bon pour nos investisseurs chez nous, c'est bon en termes de commerce international, c'est bon en termes de stabilité des pays, c'est bon en termes de plusieurs secteurs.

L'administration publique est tellement au coeur de tout, et c'est probablement, pour répondre au député de Jean-Talon, la meilleure réponse qu'on peut donner en termes de comment valoriser l'administration publique. C'est que l'administration publique est au coeur de tout. On a véritablement un outil de développement majeur avec notre secteur public. Est-ce que le secteur privé a un rôle à faire dans le développement? Bien sûr, mais, sans une administration forte, compétente dans le secteur public, on ne peut pas le réaliser. Et on contribue à ça, on est très fiers de le faire.

Mme Samson : Je vous remercie. Je vais repasser la parole à mon collègue, si vous me le permettez.

La Présidente (Mme Rotiroti) : Oui. M. le député de Chambly, la parole est à vous.

M. Roberge : Moi, je pense que ce que vous voulez dire, c'est qu'il n'y a pas de meilleur développement durable que le développement dans le capital humain. Enfin, je trouvais ça très intéressant, cette portion-là.

Vous avez dit précédemment que c'était, grosso modo, un peu plus de 100 000 \$ pour un salaire, embaucher un professeur à l'ENAP ou, j'imagine, dans le réseau UQ, à peu près. À plus de 100 000 \$, on s'attend à ce que les travailleurs... les profs travaillent à temps plein et pour leur institution, et là vous me voyez venir, je pense. Il y a à peu près un peu moins d'un an, dans *La Presse*, on parlait d'un professeur à l'ENAP, Gil Rémillard, qui devait travailler, j'imagine, à temps plein comme professeur. Or, dans l'article, on disait aussi que M. Rémillard travaillait pour un cabinet d'avocats. Est-ce que vous pouvez nous dire si cette situation-là, qui nous semble pour le moins irrégulière, a été justement régularisée et que M. Rémillard ne travaille que pour l'ENAP ou alors ne travaille plus à l'ENAP? Enfin, pouvez-vous nous expliquer, là, ce qui se passe avec ça?

M. Michaud (Nelson) : Bien, écoutez, je n'entrerai pas dans les détails d'un dossier de relations de travail, vous comprendrez pourquoi. Mais je vous dirais que des professeurs gardent une main dans la pratique, notamment dans le secteur du droit, et, dans n'importe quelle faculté de droit de n'importe quelle université, vous allez voir la même chose. Mais je n'en dirai pas davantage parce que c'est un dossier de relations de travail.

La Présidente (Mme Rotiroti) : Merci. M. le député de Chambly.

M. Roberge : Oui. Je m'interroge tout de même, il me semble que c'est plus le propre de chargés de cours, justement, qui travaillent au privé et qui amènent justement leur expertise en travaillant à temps partiel comme chargés de cours. Il me semble que c'est plus la pratique, de ce que j'en connais du réseau universitaire, que d'embaucher des chargés de cours, parce que, justement, ils ont les deux mains dans la pratique, par rapport à un poste de professeur où on donne un salaire et on s'attend, il me semble, à ce que le professeur ait une fonction différente et soit dédié à l'institution, sans parler d'un cas particulier. Est-ce que je me trompe, là, quand je fais cette distinction-là entre chargé de cours et professeur?

M. Michaud (Nelson) : Bien, c'est-à-dire que, les chargés de cours, il y en a de toutes sortes. Il y a des chargés de cours qui ne prennent que des charges de cours, puis ils font leur vie avec ça, puis ils enseignent dans trois ou quatre universités. Il y a des chargés de cours qui ont un poste à temps complet ailleurs et vont prendre des charges de cours dans leurs secteurs d'expertise. Les universités trouvent ça extrêmement pertinent. Nous, en particulier, qui sommes tournés vers l'action, avoir des gens qui sont très connectés avec le concret, c'est ce qu'on recherche.

Pour ce qui est des professeurs, puis je vous invite à poser la même question à l'ensemble de mes collègues recteurs, vous allez voir que c'est dans toutes les universités où vous avez des professeurs qui ont gardé une dimension de pratique : les facultés de médecine, les écoles de génie, les écoles de droit. Souvent, les centres de formation avec une dimension très pratique, très appliquée vont avoir... Parce que c'est de l'oxygène qui est amené. On a plusieurs personnes qui ont passé par le quotidien de l'administration publique dans notre corps professoral. D'autres sont des chercheurs patentés qui ont fait bac, maîtrise, doctorat, postdoc et carrière professorale. Alors, c'est ce panaché de compétences qu'on a chez nous qui fait en sorte qu'on est capables d'offrir à nos étudiants véritablement ce que l'administration publique représente.

La Présidente (Mme Rotiroti) : M. le député de Chambly, il vous reste deux minutes.

M. Roberge : Merci. Autre chose qui était sortie dans les médias, on parlait d'un rapport à l'interne, à l'ENAP, qui critiquait peut-être l'encadrement des étudiants à la maîtrise — c'était sorti en décembre 2014 — et on parlait de

notation généreuse. Même, on disait que des étudiants trouvaient qu'ils l'avaient un peu facile. Ils parlaient d'une culture du A à l'ENAP, c'est-à-dire : quand on y allait, les résultats étaient presque attendus.

Quelles ont été les suites à ce rapport-là pour s'assurer qu'il n'y ait pas aucun nivellement par le bas et pas de note facile à l'ENAP?

M. Michaud (Nelson) : Bon, première des choses, je peux vous dire...

La Présidente (Mme Rotiroti) : ...1 min 30 s pour répondre à la question.

M. Michaud (Nelson) : Combien, 2 min 30 s?

La Présidente (Mme Rotiroti) : 1 min 30 s.

M. Michaud (Nelson) : 1 min 30 s? Très bien. Deux choses. La première, on a immédiatement regardé qu'est-ce qu'il en était. Ce rapport-là était un rapport critique de ce qui se faisait à l'école dans le cadre d'évaluation des programmes. Donc, c'est une première étape, puis les autres étapes ont démontré qu'une partie du rapport devait être nuancée.

La deuxième chose, c'est : malgré cela... On a fait ressortir toutes les données et on s'est aperçus de deux choses. On a comparé avec ce qui se fait ailleurs dans le réseau universitaire, et ce n'est pas vrai que c'est beaucoup plus facile à l'école qu'ailleurs dans le réseau universitaire d'avoir des bonnes notes. La courbe de répartition chez nous se compare facilement avec ce qu'il y a ailleurs. Et, malgré cela, il y a peut-être un ou deux cas qui sont ressortis comme des cas plus problématiques. Bien, ils ont été rencontrés, et la situation a été réglée.

La Présidente (Mme Rotiroti) : Merci beaucoup, M. Michaud. Alors, on va passer du côté du gouvernement pour un bloc de 15 minutes. Je cède la parole au député de D'Arcy-McGee.

• (15 h 30) •

M. Birnbaum : Merci, Mme la Présidente. Je me permets de revenir au deuxième volet de ma question, parce qu'en quelque part je trouve qu'on aura... qu'on ne va pas avoir la même opportunité avec les autres intervenants du réseau universitaire, parce qu'à la fois vous avez à gérer un établissement et à la fois vous avez votre mission qui contribue à l'évolution de l'administration publique. Et c'est pourquoi j'aimerais vous entendre sur la question à la fois complexe et, j'admets, générale du financement des universités. Et j'ai en tête, comme j'ai dit, la diversité des missions, la complexité de financer de façon équitable... — malgré les autres sources de financement, c'est l'État qui est très impliqué dans le financement des universités — la diversité des mandats qui s'exprime de façon très légitime mais qui est difficile de réconcilier, j'imagine... — j'imagine, on le voit, quand il arrive de développer des façons de financer des universités — et évidemment des programmes à part, mais il y a le financement de base, et tout ça, mais, quand on parle de votre établissement, qui a une mission très spéciale, un campus de l'Université du Québec en région, qui est tout à fait différent qu'un campus d'Université du Québec ailleurs au Québec, le mandat très spécifique de l'Université du Québec par rapport aux autres universités qui ont une charte et des façons de faire tout à fait différentes, des différences linguistiques, des endroits où une croissance d'étudiants de l'international serait de la bonne nouvelle, d'autres où ça serait peut-être une mauvaise nouvelle, parce que ça signifierait une baisse de demandes des gens du Québec, toutes ces complexités.

Et un gouvernement... et pas juste le nôtre, chaque gouvernement est devant la possibilité... Et il y a des équités en soi, en le faisant, de faire ces mesures, en général paramétriques et des fois paramétriques pour la plupart du financement. Il y a aussi des demandes souvent et aussi légitimes de s'assurer une flexibilité et un financement axé sur une reddition de comptes très spécifique et ponctuelle mais qui reflète les différences dans les mandats et les missions des établissements. Je vous invite de parler de votre expérience là-dessus et comment vous voyez cette évolution, sur ce «spectrum» là, du financement paramétrique par rapport au financement plus flexible et ciblé aux objectifs spécifiques d'un programme à l'autre.

M. Michaud (Nelson) : Oui. C'est une question extrêmement complexe, parce que, quand on travaille en enveloppe fermée, ce que vous donnez à un vous l'enlevez à l'autre, et celui qui perd n'est jamais heureux, pour des raisons évidentes. Donc, il faut revoir la manière — vous avez entièrement raison — il faut revoir la manière d'aborder l'ensemble de la question.

À l'heure actuelle, le financement en équivalents temps complet, essentiellement, donne un portrait où tout le monde va s'arracher le moindre étudiant parce que ça va me rapporter 10 000 \$ de plus ou pas. C'est une image qui est projetée. C'est une image qui est quand même, jusqu'à un certain point, près de la réalité, mais qui ne couvre pas l'ensemble de la réalité. Chaque université, ou à peu près, a accès à un financement spécifique, mais, même à ça, les financements spécifiques ont été élaborés au fil des ans à la suite de demandes qui étaient faites, qui ont été agréées ou non. Et ce ne sont pas toutes les universités qui se qualifient pour un financement spécifique, pourtant très bien défini.

Les éléments qu'on retrouve dans le rapport Tremblay-Roy, que j'ai évoqué tout à l'heure, notamment en termes de reconnaissance des universités de deuxième, troisième cycle, notamment en termes de facteurs de pondération pour les étudiants à temps partiel, conscients que ce sont des personnes qui ont des demandes et non pas des équivalents statistiques, et l'augmentation du financement de base pour s'assurer que les effets de seuil sont contrés, ces trois éléments-là, pour nous, étaient d'excellentes nouvelles dans le rapport Tremblay-Roy, parce que... Et ça répond en partie à la question que votre collègue de Chambly posait tout à l'heure : Comment faire pour mieux financer l'ENAP? Comme je lui disais, ce n'est pas seulement en question de nombre, c'est aussi de la manière dont on considère les choses. Alors, ces trois facteurs-là, pour nous, sont extrêmement importants parce qu'ils reflètent notre réalité.

Nous sommes deuxième et troisième cycle. Comme j'ai évoqué tout à l'heure, là... je vais caricaturer, l'ensemble de mes collègues recteurs vont m'en vouloir à vie si je pousse trop loin la caricature, mais vous mettez 300 étudiants de

premier cycle avec un chargé de cours junior devant, parce que c'est un cours de première année, vous faites le plein, là. Nous, on n'a pas de premier cycle et on a à peu près 20 étudiants dans nos salles de classe, en moyenne, à Montréal puis une quinzaine à Québec et à Gatineau. C'est incomparable. Donc, la réalité deuxième, troisième cycle nous rattrape.

Et à 20 étudiants, à peu près, on n'est pas si hors normes que ça. Si vous regardez les écoles d'administration pour les grands, grands cours, peut-être qu'on l'est tant que ça, oui, c'est vrai. Mais, nous, en administration publique, ce n'est pas que de l'administration, il y a aussi une forte portion, on l'a évoqué, de droit, une forte portion de sciences sociales. Allez dans n'importe quelle université au Québec, dans un séminaire de deuxième cycle en sciences sociales, vous n'aurez pas 40 étudiants, vous allez peut-être en avoir 10, 12, 15 maximum. De sorte qu'on se trouve un peu entre les deux, nous, en termes de type d'enseignement, de type de pédagogie.

Alors, ces éléments-là, pour nous, deviennent la clé d'un financement plus pérenne. Ce n'est pas tant le montant total brut qui nous intéresse que la manière dont on l'assure, la manière dont on le définit. Et, en ce sens-là, je crois que la réflexion qui est en cours, qui n'est pas achevée, qui se poursuit, cette réflexion-là doit se faire avec l'éclairage des réalités concrètes des universités et non pas seulement des grandes universités, qui ont souvent le haut du pavé, c'est normal, c'est elles qui représentent la majorité des budgets de l'État dans le monde universitaire, mais des réalités très, très, très concrètes d'instituts comme l'ISMER, comme l'INRS ou comme nous qui avons des réalités totalement différentes et pour lesquelles il faut trouver des réponses. Parce que, si on ne trouve pas de réponse, on va continuer à gratter, on va continuer à creuser, et il va arriver un moment où on devra prendre des décisions qui vont véritablement faire mal. Là, à l'heure actuelle, comme je vous disais tantôt, c'est de la chirurgie au laser qu'on a faite. On a vraiment été chercher les tout petits derniers morceaux qu'il nous restait, parce qu'à l'oeil ils n'étaient pas évidents à trouver. Ça a véritablement été un effort colossal qu'on a fait pour rencontrer les exigences qui nous sont posées en termes d'équilibre budgétaire.

Alors, une redéfinition de la formule de financement pourrait inclure des éléments tels ceux-là, et, du coup, si on considère ces autres éléments là, les deux autres facteurs que j'évoquais, notre monodisciplinarité... Parce que ça aussi, c'est connu, l'année où ça va mal en génie, ça va peut-être très bien aller en dentisterie, et l'université qui a le bonheur d'avoir les deux facultés, bien, va réussir à équilibrer son budget d'une manière ou d'une autre. Mais nous, comme on a une seule discipline, quand cette discipline n'arrive... C'est pour ça que j'appelais ça la tempête parfaite tantôt, la tempête a frappé une discipline, et c'était la nôtre, alors nécessairement on était dans le tourbillon. Alors, on n'avait pas d'autres vecteurs sur lesquels on pouvait se porter, mais n'eût été des éléments que j'ai nommés, les trois éléments que j'ai nommés, la monodisciplinarité aurait été un facteur moins lourd à porter de même que la répartition territoriale, et, dans notre cas, c'est une dimension purement fonctionnelle, comme je disais tout à l'heure. Nous devons être là, et c'est le mandat que le gouvernement nous donne, d'être là où les administrateurs publics ont des besoins.

Je vais vous donner un exemple. Je parlais de nos trois campus principaux, Québec, Montréal Gatineau, nos points de service permanents à Saguenay et à Trois-Rivières. On est présentement dans Lanaudière. Le centre jeunesse de Lanaudière nous a contactés, ils ont dit : On a un besoin de relève criant. Pouvez-vous nous aider? C'est un de nos diplômés qui était en charge, qui est venu nous trouver, et on a dit : Oui, on peut vous aider, mais voici les conditions. Et là on s'est entendus avec les gens du centre jeunesse, il y a un partage de responsabilités. Et on va être là le temps qu'il faut pour former ces gens-là. Le jour où la formation de ces gens-là est terminée, on se retire. On n'a pas d'installation permanente, on n'a absolument aucun investissement de moyen ou de long terme dans ce cas-là, on répond à une demande, à un besoin.

On a été à Sherbrooke de la même manière. On y avait déjà été pour des agents du gouvernement fédéral. Quand leur formation s'est terminée, on s'est retirés. Là, récemment, on y est retournés pour des gens de la commission scolaire qui avaient des besoins qu'ils nous ont exprimés. Ils ont formé une cohorte. Parce que ça, c'est une des conditions que l'on met, il faut qu'il y ait un nombre suffisant d'étudiants qui permette la rentabilité du programme. On n'ira pas là pour quatre ou cinq personnes. Il faut qu'il y ait un nombre conséquent d'étudiants et, ce faisant, bien, à ce moment-là, que ces étudiants-là étudient chez nous ou qu'ils étudient... chez nous à Québec, chez nous à Montréal, ou dans leurs bureaux à Joliette ou à Sherbrooke, pour le gouvernement, ça ne coûte pas grand-chose de plus, là. Ça va coûter probablement l'essence du prof qui va aller de Montréal à Joliette pour enseigner. On s'entend que ce n'est pas une fortune, là, on peut rentrer ça dans notre fonds de fonctionnement très facilement. Mais, le jour où c'est terminé, on ferme le dossier et on va répondre à une autre demande ailleurs. On travaille par cohortes aussi, comme ça, et c'est une manière très efficace de répondre à la demande des administrateurs publics sur le terrain.

La Présidente (Mme Rotiroti) : Merci, M. Michaud. Alors, il vous reste quatre minutes du côté gouvernemental. Oui? Alors, le député de Jean-Talon, la parole est à vous.

• (15 h 40) •

M. Proulx : Merci, Mme la Présidente. M. Michaud, j'étais intéressé, à la lecture du document, d'entendre parler des programmes de formation à l'international. On a parlé de développement tout à l'heure, ensemble, et de la capacité, là, de l'ENAP de se renouveler et d'être plus attractive auprès des jeunes, c'est intéressant. J'imagine qu'également, lorsqu'on fait ce type d'entente là, lorsqu'on développe ce type de programme là, c'est également très intéressant pour la crédibilité, le prestige et toute la renommée de l'ENAP.

Mais la question que je souhaitais vous poser rapidement est la suivante, vous excuserez mon ignorance, mais est-ce que c'est également pour vous des sources de revenus supplémentaires ou c'est des choses... Est-ce que vous allez, avec ces programmes-là, pouvoir augmenter de façon importante vos revenus autonomes? Est-ce que c'est pour vous des programmes dans lesquels vous investissez actuellement des sommes dans le but de trouver ou de développer des nouveaux marchés et des revenus ou bien c'est, à chaque fois que vous développez un programme, quelque chose de nouveau qui rapporte à l'ENAP plus que ce que ça coûte, là, dans la mesure où vous le mettez en place? C'est juste pour comprendre la dynamique, là, du développement par rapport à ça.

M. Michaud (Nelson) : On a travaillé très fort. Puis je vais essayer d'encapsuler rapidement ma réponse. La réponse précise à votre question, c'est : Oui, ça rapporte; l'an dernier, à peu près 10 % de rendement, 4 millions de chiffre d'affaires, 400 000 \$ dans les coffres de l'école. Et ça, ça comprend les fonds de développement. Parce que le développement se fait à même ces ressources financières qui arrivent. Ce n'est pas de l'argent du gouvernement qu'on prend pour développer l'international, c'est véritablement... Et on a travaillé notre international de manière matricielle. On a d'abord défini des secteurs, je les évoquais tantôt : budgétisation axée sur les résultats, gestion axée sur les résultats, responsabilité sociale des organisations, évaluation du développement, et des zones géographiques : essentiellement, la francophonie, un petit peu l'Europe, un petit peu l'Amérique latine, très peu l'Asie, le Vietnam surtout. Et, avec ces deux dimensions-là, il faut que la demande réponde...

Donc, on a des programmes. On a concentré notre offre, on n'est pas éparpillés. On a une expertise de pointe, on est en mesure d'intervenir, on est en mesure d'aller en appui. Et, si un gouvernement étranger — ça a été le cas du gouvernement de Djibouti — a une palette de services à nous demander, bien là, on définit le quantum. On dit : Bon, vous voulez avoir ça? Ça va coûter tant au gouvernement. Si vous avez le financement, venez nous trouver, on signe, puis on y va. Et toujours il faut que ces éléments-là rapportent un peu de sous à l'école. Comme je disais tout à l'heure, c'est à peu près la moitié du budget de l'école qui est en autofinancement, et, sur ces sommes-là, bien, on trouve le moyen d'aller chercher, là, des démarches.

Est-ce qu'on travaille concrètement avec les gouvernements? Oui. En termes de réputation, c'est excellent. Je vais vous raconter une petite anecdote. Au début de juin, j'ai été signer à Paris une entente avec le gouvernement de Guinée-Conakry. Dieu sait que c'est un pays où l'administration publique a des besoins, et on est là pour y répondre. On a travaillé avec nos amis de l'ENA de France, et, lors de la signature, j'ai eu le plaisir d'entendre la directrice de l'ENA de France dire qu'elle était heureuse de se joindre à l'ENAP pour travailler sur ce dossier-là. Alors, quand des institutions du calibre de l'ENA de France disent : Je me joins à l'ENAP pour faire quelque chose, c'est dire que la qualité de... nos interventions au niveau international sont très hautement et très largement reconnues.

Et je pense que c'est un fleuron pour l'ensemble du Québec, parce que ces interventions se font essentiellement avec des administrateurs publics québécois, avec l'expertise québécoise. On est un peu des exportateurs de l'expertise québécoise dans ce sens-là, et c'est un grand coup de chapeau, justement, à ce qu'on évoquait tantôt : la qualité de notre administration publique.

La Présidente (Mme Rotiroti) : Merci beaucoup, M. Michaud. Le temps du côté du gouvernement est fini, alors on va passer au prochain et au dernier bloc du côté de l'opposition officielle, pour un bloc de 16 minutes. Mme la députée de Joliette, la parole est à vous.

Mme Hivon : Merci beaucoup, Mme la Présidente. Donc, pour revenir sur la question de la fréquentation, donc, du nombre d'étudiants, où on voit, contrairement à la majorité des autres institutions, qu'il y a une certaine stagnation ou une baisse, là, pour ceux qui sont à temps plein... évidemment, on comprend toutes les nuances qui doivent s'appliquer, mais qu'il y a une certaine stagnation, quand on regarde, là, au cours des dernières années, ou une diminution, et que vous nous disiez, d'entrée de jeu, qu'évidemment, compte tenu de votre rôle qui est très précis et de votre mission qui est particulière, du fait du contexte budgétaire particulier que l'on connaît, il y a évidemment moins de gens qui sont dans la fonction publique qui ont le soutien ou qui peuvent aller, donc, étudier... Certains évoquaient aussi — je pense que c'est dans un article que je voyais ça — que, compte tenu de l'importance des gestionnaires du réseau de la santé — puis vous le mentionniez rapidement — qui sont au coeur de la clientèle de l'ENAP, mais que, là, avec le projet de loi n° 10, il y a eu une abolition de plus de 1 000 postes, évidemment ça peut se répercuter.

J'essaie de voir votre optimisme à revenir à, d'ici deux, trois ans, l'équilibre budgétaire quand on sait à quel point les revenus, à 50 %, donc, pour vous, proviennent de vos sources de financement, donc, autonomes, donc des étudiants et de recherche. Et, quand on regarde la recherche, on voit aussi qu'il y a eu une certaine diminution, là. À la lumière de ce que je regardais, on semble voir qu'il y aurait une diminution des subventions de recherche, puis vous aviez eu une bonne augmentation pour ce qui était des montants liés aux contrats de recherche, mais que, là encore, il semble y avoir une stagnation qui peut s'expliquer aussi par le fait que les ministères, les organismes gouvernementaux ont moins de fonds pour aller en contrats de recherche avec vous. Donc, par où va passer le salut pour vraiment revenir à l'équilibre budgétaire quand on semble voir des défis importants poindre, compte tenu du contexte budgétaire, autant pour la fréquentation que pour l'obtention de contrats de recherche?

M. Michaud (Nelson) : J'aime votre expression «le salut budgétaire». On va travailler évidemment, d'abord... D'abord et avant tout, avant de regarder ce qui se passe à l'extérieur, il faut regarder ce qui se passe chez nous. Je parlais du devoir d'exemplarité de l'école, c'est pour ça qu'on a fait des efforts pour rationaliser tout ce qui était possible, pour travailler sur nos processus pour faire en sorte qu'on ait des outils les plus performants possible pour qu'on puisse travailler avec efficacité, avec efficacité, qu'on soit en mesure de rendre les meilleurs services possible à la société québécoise. Ça, c'est la première chose qu'il faut faire, et on s'y attaque, et on ne lâchera pas le morceau tant qu'on n'aura pas les résultats qu'on souhaite avoir. Pour ce qui est du contexte extérieur, comme je l'évoquais tout à l'heure, lorsque le ministre Coiteux dit, au mois de mars : On rouvre les embauches, c'est un signal qui a été entendu et qu'on commence à sentir.

Au niveau des contrats, l'Observatoire de l'administration publique avait, dans le premier mois, premier mois et demi de son année financière, un carnet de commandes qui lui permettait de rencontrer ses objectifs, ce qu'on n'avait pas vu les deux dernières années. Donc, le contexte, lui aussi, change. On s'aperçoit que l'assainissement des finances

publiques a amené les ministères, eux aussi, à retravailler plusieurs paramètres et faire en sorte qu'ils ont pu se dégager probablement des marges de manoeuvre qu'on voit se concrétiser. Même chose au niveau de notre campus de l'Outaouais avec le gouvernement fédéral, qui est un joueur majeur dans la région, vous en conviendrez. Donc, tous ces éléments-là donnent des signaux relativement positifs.

On a fait nos devoirs, le contexte nous envoie des signaux encourageants, mais il y a une autre partie de devoirs qu'il faut faire, c'est l'adéquation constante qu'on doit rechercher entre ce que nous offrons et la demande, et là-dessus, autant du côté de la DER que de la DSO. La révision des programmes, toute la réorganisation, je n'ai pas eu l'occasion de l'évoquer, mais Johanne Archambault, qui est en poste depuis maintenant 16 mois chez nous, s'est attaquée immédiatement à une réorganisation complète du service pour faire en sorte que non seulement le service est mieux rendu, mais est rendu avec un plus haut niveau de pertinence que jamais. On a toujours été excellents, mais on veut l'être encore plus.

De sorte que tous ces éléments-là, ces trois grands piliers là sont ceux sur lesquels repose ce que vous avez appelé notre salut budgétaire. Nous allons avoir les outils qu'il faut pour aller de l'avant dans l'avenir. Est-ce que ça va demander des efforts? L'année qui s'en vient va être très difficile, tout le monde, à l'école, le sait, tout le monde est prêt à mettre l'épaule à la roue. Je l'ai évoqué, on a un appui formidable de nos équipes. On a des gens extrêmement dédiés à l'école, des gens qui ont véritablement l'ENAP à coeur et qui veulent la faire progresser, et c'est à partir de tous ces éléments-là qu'on va être en mesure de continuer d'avancer.

Mme Hivon : O.K. Et l'importance que vous accordez, on l'a évoquée rapidement tout à l'heure, au recrutement étranger, je comprends que, là, en ce moment, ça représente à peu près 5 % de ce que vous disiez, de votre fréquentation, est-ce que c'est quelque chose sur quoi vous misez? Et j'aimerais savoir, je ne sais pas si vous avez la donnée, le pourcentage qui sont des étudiants qui proviennent de France parmi vos étudiants étrangers.

M. Michaud (Nelson) : Je n'ai pas... On n'a pas le pourcentage exact, hein?

Mme Hivon : Non?

M. Bourret (André) : C'est assez important, mais...

Mme Hivon : C'est assez important?

M. Bourret (André) : Assez, oui, mais...

M. Michaud (Nelson) : Le Maghreb arrive en premier, je dirais, l'Afrique et la France.

M. Bourret (André) : C'est ça.

M. Michaud (Nelson) : Oui, vas-y, André.

• (15 h 50) •

M. Bourret (André) : Oui. Bien, c'est ça, nous, il y a un circuit, Nelson Michaud en a parlé tantôt. Vous savez, il existe un programme canadien des boursiers de la Francophonie qui vise essentiellement des étudiants d'Afrique de l'Ouest. Alors, c'est par ce circuit-là que s'explique l'augmentation des dernières années, là. C'est une sorte de cohorte particulière qui vient faire des études au Québec. Alors, voilà la cause principale de l'augmentation.

On ne vise pas... Écoutez, je vais le dire comme je le pense : On ne vise pas à développer une industrie des étudiants étrangers pour remplacer les étudiants québécois, pas du tout. On aimerait diversifier notre recrutement. On a déjà bien positionné sur l'Afrique de l'Ouest, le Maghreb. La France, là, je n'ai pas le chiffre, mais, comme ailleurs, il y a beaucoup d'étudiants français qui réussissent très bien. Mais on aimerait bien avoir un peu plus d'étudiants de l'Amérique latine et de l'Asie. Et il y en a de temps à autre, et il y a des efforts qui vont être faits en ce sens avec mon collègue de la Direction des affaires internationales, mais ce n'est pas une compensation absolue, là, pour amener une croissance. Voilà.

Mme Hivon : Vous n'avez pas une stratégie vraiment, une offensive pour augmenter...

M. Bourret (André) : Oui, oui, d'être plus... Parce que, vous savez, les gens de la Direction des affaires internationales font des missions régulières et ils vont profiter de ces missions pour pouvoir faire la promotion de nos programmes à l'étranger. Mais ce n'est pas la seule source. Ce qu'on veut faire, c'est ramener un peu plus d'étudiants plus jeunes, sortant de bacs ou avec peu d'expérience de travail, les ramener, les intéresser à l'administration publique et particulièrement à la formation à la recherche. C'est là que se situe une de nos planches de salut actuellement, surtout au niveau de la maîtrise.

Le nombre d'inscrits n'est pas à la hauteur du dynamisme de la recherche à l'ENAP. Là, les chiffres que vous citez — je vais vous contredire un peu — les trois dernières années, pour ce qui est des subventions de recherche, non pas les contrats de recherche, il y a eu plutôt augmentation à l'ENAP, et on met beaucoup de pression là-dessus. Alors, c'est un milieu de recherche intéressant, mais c'est méconnu, là.

Je pense que notre défi, c'est de mieux faire connaître ces possibilités-là à des gens de l'extérieur. Et on ne vise pas non plus à revenir à ce qu'on était il y a quatre ans, là, en l'espace de quelques mois, voire quelques années. C'est un retour progressif, là, c'est des objectifs de recrutement réalistes qui ont été fixés. On ne va pas retourner à 830 ETP l'année prochaine, là, on le sait bien.

M. Michaud (Nelson) : Un élément, peut-être, si vous permettez, Mme la députée, en complément par rapport au fonds de recherche, là où on a été extrêmement pénalisés, c'est sur les frais indirects de recherche. Les frais indirects de recherche, c'est tout ce qui entoure l'infrastructure de recherche : les secrétariats, le service des finances, puis tout ça. Auparavant, c'est les ministères de l'Éducation ou de l'Enseignement supérieur qui nous versaient à hauteur de 40 % les frais indirects de recherche. Cette pratique-là a été abandonnée, et on a demandé à chacun des ministères de défrayer le coût des frais indirects de recherche, ce que les ministères soit refusent soit hésitent longuement à faire. De sorte que, là, on a eu une baisse significative des revenus d'appui à la recherche, et ça, il faut l'absorber à même nos propres fonds de fonctionnement, et c'est vrai que ça, ça fait mal.

Mme Hivon : Parfait. Je comprends. Je comprends donc que, vraiment, ce sur quoi vous misez, puis vous le disiez un peu tantôt, c'est d'augmenter votre nombre d'étudiants à temps plein qui se dédient vraiment à l'administration publique comme vraiment carrière ou vraiment lieu de recherche. C'est vraiment ça, votre objectif, votre plan d'action est centré autour de ça.

O.K., un tout autre sujet : projets d'immobilisations. Est-ce que l'ENAP a des projets particuliers en immobilisations? Vous faisiez référence tout à l'heure comment ça peut être bien d'avoir de la flexibilité. J'ai d'ailleurs rencontré les étudiants de la cohorte de Joliette. Oui, oui, on a échangé. J'ai fait une présentation pour eux, donc, effectivement, c'est intéressant de voir ça. Mais est-ce qu'il y a des besoins en immobilisations particuliers à l'ENAP, dans les campus actuels, ou en termes de développement?

M. Michaud (Nelson) : Pas pour l'instant. Comme vous savez, notre campus principal à Québec est, en termes d'édifice, pratiquement neuf. Il a une quinzaine d'années. On a été un des moteurs de la relance du quartier Saint-Roch. Partout ailleurs, nous travaillons en collaboration avec d'autres universités. À Trois-Rivières, on loue des salles de classe à l'UQTR. À l'UQO, l'entente est plus complexe, parce que nous avons plus d'étudiants, mais nos étudiants, à l'UQO, ont les services de la bibliothèque de l'UQO, du gymnase, de la piscine, tout ça, de sorte qu'ils ont une vie étudiante plus près de ce qu'on retrouve dans l'ensemble des autres universités. À Montréal, nous sommes en location auprès du siège social de l'Université du Québec, et, à Saguenay, c'est auprès de la Fondation de l'UQAC. Donc, on travaille beaucoup en partenariat avec d'autres universités, je l'évoquais tout à l'heure, c'est une de nos forces, et, pour l'instant, il n'y a rien de prévu en termes de construction ou d'immobilisation, sinon le maintien de nos actifs, là, là où nous sommes.

Mme Hivon : Parfait. Est-ce qu'il y a un objectif pour augmenter la diplomation? Parce qu'effectivement vous faites affaire avec beaucoup de gens qui sont chez vous à temps partiel, et on semble noter quand même qu'il y a beaucoup de gens qui ne se rendent pas à la diplomation, ce qui peut être compréhensible, mais j'imagine que, comme toute institution, vous souhaitez avoir la plus grande persévérance et le plus haut taux de diplomation. Est-ce qu'il y a des mesures ciblées pour augmenter le taux de diplomation de vos étudiants?

M. Michaud (Nelson) : André Bourret pourra compléter ma réponse, mais je vous dirais qu'à ce niveau-là... Deux choses, essentiellement. La première, vous l'avez évoquée, beaucoup de gens à temps partiel. Et ça, ça nous réjouit, souvent nos étudiants vont avoir des promotions dans leurs carrières, complexification de la tâche, donc ils arrivent au début de la maîtrise prêts à faire ça en quatre, cinq ans, et plus la charge de travail augmente, plus ils étirent le temps d'études. Donc, chez nous, il faut aussi respecter ça. Si on est victimes de nos succès en ce sens-là, parce que nos étudiants réussissent bien, bien, on devrait s'en réjouir plutôt. Donc, la mesure n'est pas tout à fait toujours aussi facile à appliquer.

L'autre élément qu'il faut souligner aussi, c'est que certains étudiants viennent entreprendre des choses chez nous et, une fois qu'ils ont obtenu ce qu'ils souhaitent comme outils de travail, ne voient peut-être pas la nécessité de compléter, de sorte... Ce n'est pas comme au bac, où est-ce que ça prend le bac pour qu'il y ait quelque chose de significatif au bout. Quelqu'un qui est venu prendre ses cours de base puis l'ensemble de ses cours de concentration, pour dire un exemple au hasard, en évaluation de programmes, puis il travaille en évaluation, bien, les cours plus complémentaires sont peut-être moins d'attrait pour cette personne-là, et ce n'est pas nécessairement l'obtention de la maîtrise qui est son objectif. Il est venu chercher ce qu'il voulait, et on lui a donné ce dont il avait besoin.

Ceci étant dit, le fait que nos programmes soient gigognes, c'est-à-dire que... Puis ça va être le cas avec nos microprogrammes, mais notre programme court, notre diplôme d'études supérieures spécialisées et notre maîtrise sont des programmes qui s'emboîtent. Quelqu'un qui fait son D.E.S.S., par exemple, peut poursuivre à la maîtrise, et, inversement, quelqu'un qui s'inscrit à la maîtrise mais qui, dans le cas que j'évoquais tout à l'heure, après tant de cours, considère qu'il a son bagage peut faire le cours de synthèse du D.E.S.S. et terminer avec un D.E.S.S. Donc, cette souplesse-là permet aussi d'augmenter... Alors, si quelqu'un s'inscrit à la maîtrise et ne la termine pas, mais il termine avec un D.E.S.S., ça aussi, ça peut biaiser un peu les données. Parce qu'on veut faire preuve de souplesse. On sait qu'on fait affaire avec des personnes qui ont des besoins extrêmement diversifiés et on est en mesure de répondre à ces besoins-là au mieux possible.

Mme Hivon : On me dit qu'il me reste une minute. J'aurais juste...

Une voix : ...

Mme Hivon : Oui? Vous vouliez ajouter?

M. Bourret (André) : Bien, oui, petit complément. Effectivement, je confirme, il y a eu un déplacement de l'inscription vers les programmes courts, les D.E.S.S., et, comme on ne fournit pas de données à la commission, bien, vous ne le voyez pas.

Mais, plus spécifiquement, vous faites référence au projet de Lanaudière, ce programme de maîtrise a été conçu pour pouvoir être réussi en trois ans à temps partiel, et toute notre réforme de programmes de la maîtrise pour gestionnaires est conçue de la sorte. C'est possible, réaliste pour les gens de faire un programme complet à temps partiel en trois ans de maîtrise. Vous irez voir les données de réussite moyennes des maîtrises, y compris des maîtrises traditionnelles, on est presque à trois ans. Alors, oui, il y a des efforts pour stimuler la réussite et la diplomation.

Mme Hivon : Merci.

La Présidente (Mme Rotiroti) : 52 secondes.

Mme Hivon : O.K. Non, je veux juste savoir...

La Présidente (Mme Rotiroti) : Rapidement.

Mme Hivon : ...si c'est une mauvaise impression que j'ai, mais j'ai l'impression qu'alors qu'au début l'ENAP avait vraiment un peu le monopole sur la formation en gestion publique, là, il y a un peu une concurrence accrue de toutes sortes de facultés qui développent des programmes, qui veulent diversifier leurs offres, dans d'autres universités. Est-ce qu'effectivement la compétition pour former des gestionnaires dans la sphère publique ou dans le milieu de la santé, de l'éducation est plus forte depuis quelques années?

M. Michaud (Nelson) : La compétition existe, c'est vrai. Je vous dirais cependant qu'en termes de formation spécifique à l'administration publique on est véritablement en position de tête et très loin en position de tête. C'est sûr et certain que quelqu'un qui fait un M.B.A. peut être un gestionnaire dans le secteur public, mais il va avoir appris à faire des profits. Est-ce que nos ministères veulent faire des profits? Je ne suis pas sûr. Le bien commun, les politiques publiques... Toutes les dimensions de politiques publiques qui ne sont pas abordées ailleurs, chez nous, on l'aborde. On fait le pont entre l'administration, les politiques publiques, alors que le département de sciences po qui fait de l'administration publique va être axé essentiellement sur les politiques publiques et les grands éléments de gestion. Une faculté d'administration, si elle traite de l'administration publique, va en traiter très marginalement comparativement à ce qu'on peut faire. Nous, on réussit à aller chercher... On a, dans notre corps professoral, on l'évoquait tantôt, des avocats, des gens en sciences sociales...

La Présidente (Mme Rotiroti) : En terminant, M. Michaud.

M. Michaud (Nelson) : ...en sciences sociales, en administration.

Mme Hivon : Ça ne vous inquiète pas?

M. Michaud (Nelson) : Non. Mais il faut être vigilants.

La Présidente (Mme Rotiroti) : Merci. Alors, merci beaucoup pour votre contribution cet après-midi aux travaux de la commission.

Je suspends les travaux quelques instants afin de permettre aux dirigeants de l'Université du Québec à Rimouski de prendre place.

(Suspension à 16 heures)

(Reprise à 16 h 3)

La Présidente (Mme Rotiroti) : ...s'il vous plaît! Alors, merci. Je souhaite la bienvenue aux dirigeants de l'Université du Québec à Rimouski. Je vous rappelle que vous disposez de 20 minutes pour votre exposé. Puis nous... aller à la période d'échange avec les membres de la commission. Alors, je vous invite donc à vous présenter, et vous pouvez commencer votre exposé.

Université du Québec à Rimouski (UQAR)

M. Ouellet (Jean-Pierre) : Merci, Mme la Présidente. Mesdames messieurs, membres de la commission, c'est un véritable plaisir pour nous d'être ici avec vous aujourd'hui. Je profite de l'occasion pour souligner l'importance de cette commission, évidemment, et, par ricochet, l'importance de vos travaux. Il est essentiel de rendre compte à la société québécoise de l'utilisation des fonds publics, d'autant plus que les universités jouent un rôle de premier plan dans le développement du Québec.

Permettez-moi de vous présenter les personnes qui m'accompagnent : donc, à ma droite, Marjolaine Viel, vice-rectrice aux ressources humaines et à l'administration, à ma gauche, François Deschênes, vice-recteur à la formation et à la recherche.

Dans les prochaines minutes, je vais vous présenter l'Université du Québec à Rimouski, qui conjugue accessibilité et excellence. Il s'agit d'une université bien ancrée dans son milieu, le plus possible, nous le voulons, en symbiose avec celui-ci, tout en ayant un rayonnement à l'international. L'UQAR est une université à vocation générale sise en région. Elle a fêté récemment, en 2014, ses 45 ans. Malgré son jeune âge, l'université a atteint une maturité certaine, tant sur le plan de la formation que sur le plan de la recherche.

L'UQAR cherche constamment à se situer à l'avant-garde du développement et du partage des connaissances. Elle permet l'accès au savoir universitaire et collabore avec son milieu à l'essor des collectivités. Elle forme des personnes en stimulant leur sens critique et les prépare à participer activement au développement pérenne de la société dans les régions où elle est implantée et de par le monde.

L'UQAR contribue au développement du milieu par la mise en oeuvre des trois éléments fondamentaux de la mission universitaire, soit la formation, la recherche et bien sûr le service aux collectivités.

Le plan d'orientation stratégique de l'UQAR, donc le plan actuel, 2011-2016, comprend quatre grandes orientations : d'abord, viser l'excellence en formation, intensifier le leadership de l'UQAR en recherche, accroître l'accessibilité aux études et l'attractivité de l'institution, et favoriser un environnement sain, motivant et efficient.

Permettez-moi d'abord de vous présenter le volet formation de notre mission. Depuis sa création, l'UQAR a décerné 43 000 diplômes. En 2013-2014, elle a atteint un sommet avec 7 300 étudiantes et étudiants, dont 450 en provenance de l'étranger. L'université a connu une croissance de son effectif de près de 30 % depuis 2009.

L'UQAR travaille à relever les défis de l'accessibilité et de la réussite. Ces défis sont accentués par l'étendue du territoire à desservir et par les caractéristiques de son effectif étudiant. Le profil des personnes qui s'inscrivent à l'UQAR diffère de celui, en général, qu'on voit dans les autres universités. En effet, elles sont en général plus âgées, il y a davantage de personnes avec des responsabilités parentales, elles sont plus nombreuses à travailler durant leurs études pour pallier aux difficultés financières. Il y a également plus d'étudiants et étudiantes dits de première génération. Nous avons probablement le plus haut pourcentage d'étudiants de première génération au Canada, avec près de 70 %. Il faut mener à terme ces personnes-là, puisque ce sont des personnes qui deviendront à leur tour des modèles à suivre.

L'université offre des services sur un vaste territoire qui compte quatre régions administratives : Chaudière-Appalaches, Bas-Saint-Laurent, La Haute-Côte-Nord, donc la Côte-Nord, et la Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine. Cette vaste étendue géographique, de près de 110 000 kilomètres carrés, est aussi caractérisée par une faible densité de population. Pour répondre à ce défi, l'UQAR est devenue au fil du temps une université à deux campus complémentaires et indissociables, l'un à Rimouski et l'autre à Lévis. Nous avons également des bureaux régionaux à Rivière-du-Loup et à Gaspé. Outre ces quatre endroits, des cours sont dispensés dans plusieurs autres lieux, dont Saint-Georges-de-Beauce, Thetford Mines, Baie-Comeau, Forestville, Les Escoumins, La Pocatière, Sainte-Anne-des-Monts, New Richmond, Carleton et les Îles-de-la-Madeleine, pour n'en nommer que quelques-uns. Nous offrons aussi des services dans le cadre de partenariats forts avec la corporation des services universitaires des Appalaches en Beauce et avec la Corporation des services universitaires du secteur Ouest de la Côte-Nord, de façon à renforcer notre présence dans ces deux milieux.

Pour illustrer notre présence et notre volonté de répondre aux besoins sur le territoire, soulignons que nous offrons actuellement à temps complet le baccalauréat en sciences infirmières sur nos deux campus mais également à Matane, Rivière-du-Loup, La Pocatière, Gaspé, New Carlisle et Baie-Comeau. Cette offre de service répond à un besoin pressant d'un haussement des compétences dans ces régions. Puisque les personnes qui s'inscrivent sont en général en situation d'emploi, donc captives de leur environnement, nous avons développé des approches pour être présents sur le territoire, d'abord négocier les ententes avec le milieu de la santé pour favoriser que ces personnes-là puissent être libérées à certains moments privilégiés de la semaine pour suivre leur formation. De plus, de façon à atteindre les effectifs adéquats, nous avons jumelé des villes deux à deux de manière à offrir les formations au plus grand nombre possible. Bien sûr, pour nous, ça représente des coûts particuliers, cette présence sur le territoire là, mais nous jugeons qu'il s'agit d'un élément essentiel et important de notre mission universitaire.

Également, plusieurs autres centaines de personnes, près de 600, vont suivre des formations à distance à la prochaine session. Pour nous, c'est important d'offrir des formations innovantes sur le plan de la formation à distance. On offre, par exemple, actuellement, le premier baccalauréat en enseignement accrédité par le gouvernement du Québec, soit le baccalauréat en enseignement professionnel, offert en totalité à distance.

• (16 h 10) •

Le développement de divers types de formation à distance apparaît comme un moyen incontournable pour tout établissement d'enseignement des régions caractérisées par un vaste territoire faiblement peuplé comme le Bas-Saint-Laurent, par exemple, et la Gaspésie. Puisqu'il était de l'intérêt de tous les acteurs éducatifs du milieu de joindre nos efforts, notre capacité, nous avons lancé récemment un projet innovant, le projet FADIO, qui a pour but d'aider les établissements d'enseignement à maximiser l'utilisation de leurs ressources humaines, matérielles et techniques dans le déploiement de la formation à distance, aussi bien... de façon à bien positionner, pardon, la région au niveau de la formation à distance. Donc, c'est un projet interordres qui implique les commissions scolaires, les cégeps et l'UQAR. Donc, cet objectif-là est évidemment de rehausser notre capacité de bien intervenir et d'offrir des services éducatifs au plus grand nombre des personnes des régions pour lesquelles on a une mission particulière de bien les desservir. Cette synergie est caractéristique des régions comme la nôtre où les différents partenaires réalisent constamment des alliances, qui sont favorisées par la proximité, bien sûr, mais également par le désir de mettre nos forces en commun dans le meilleur intérêt de tous et de concrétiser des avancées qui ne pourraient se faire autrement.

Par ailleurs, il est intéressant de constater qu'en dépit de cette situation particulière dans laquelle nous évoluons le taux de diplomation et le niveau de satisfaction des étudiantes et des étudiants à l'égard de l'UQAR sont plus que satisfaisants. En effet, le taux de diplomation est de 79 % pour les personnes inscrites à temps complet dans un baccalauréat et de 94 % pour les personnes inscrites dans un programme dit... supérieures spécialisées, les D.E.S.S.

De plus, l'UQAR se positionne très bien dans les grandes enquêtes nord-américaines, et ce, au niveau de plusieurs indicateurs de performance en matière de qualité de la formation. À ce titre, mentionnons que récemment la revue *Maclean's* a publié, en 2015, des résultats de l'enquête NSSE — c'est l'une de ces enquêtes-là nord-américaines — et, à la question synthèse qui était la suivante : Si c'était à refaire, est-ce que vous choisiriez à nouveau de faire vos études dans la même université?, l'UQAR se classe troisième au Canada, première au Québec chez les répondants ayant complété une année de formation. Sans prétendre, bien sûr, que cela constitue une évaluation formelle de la qualité de la formation, cela traduit à tout le moins un niveau de satisfaction élevé de la part des personnes qui fréquentent notre institution. De plus, l'analyse des évaluations d'enseignement à l'interne montre que le niveau de satisfaction global se situe année après année au-delà de 85 %.

Comment on peut expliquer cette performance-là? Je pense que la réponse est complexe puis je pense qu'elle repose sur un ensemble de facteurs. Explorons ici, si vous voulez bien, un certain nombre de ces facteurs-là qui expliquent le niveau de satisfaction et le fort taux de diplomation.

D'abord, on favorise une participation active des personnes dans leur formation, que ce soit à travers la réalisation de travaux longs, de projets d'équipe, la rédaction, les présentations orales également. Nos programmes conjuguent à la fois formation théorique et pratique, donc on vise des expériences concrètes sur le terrain, et elles sont nombreuses, ces expériences-là. On favorise donc la proximité avec le milieu pour pouvoir en faire bénéficier nos étudiants et étudiantes. De plus, chez nous, évidemment, le terrain, c'est souvent le milieu naturel lui-même, qui, bien sûr, est diversifié et facile d'accès.

Nous avons également mis en place diverses mesures d'appui, par exemple un plan d'action qui vise à enrichir l'expérience étudiante, soutenir le corps enseignant et favoriser l'innovation dans les programmes. Nous avons aussi le soutien d'un centre d'aide à la réussite qui est particulièrement engagé, la tenue d'un colloque annuel pour le personnel de l'UQAR au niveau de la pédagogie universitaire, l'implantation graduelle de l'approche-programme, l'utilisation d'outils, l'outil PROSPERE, par exemple, baccalauréat et PROSPERE maîtrise, qui ont été développés par le réseau de l'UQ, qui visent l'étudiant à développer son propre... faire un propre diagnostic de sa situation et au besoin demander l'aide nécessaire pour le soutenir dans sa réussite, et finalement la création d'une boîte à outils technopédagogiques favorisant le développement des compétences informationnelles.

Ces approches et outils sont adaptés à notre réalité et font ainsi en sorte que notre université s'est engagée à forger un caractère distinctif qui repose sur une véritable culture d'accueil et d'accompagnement. Qu'il s'agisse des professeurs ou du personnel administratif, nous pouvons affirmer que les membres du personnel de l'UQAR se font un point d'honneur de soutenir nos étudiants et étudiants dans leur cheminement et leur offrir les échanges interpersonnels chaleureux et empathiques. Cette recette dite UQAR favorise l'intégration harmonieuse et l'intérêt dans les études.

Il importe aussi de souligner que l'UQAR remplit un rôle primordial d'attraction et de rétention des personnes dans les régions qu'elle dessert, contribuant ainsi à renforcer l'occupation du territoire québécois. Ainsi, 85 % des étudiants formés à l'UQAR qui sont issus des régions dans lesquelles nous sommes implantés, soit Chaudière-Appalaches, Haute-Côte-Nord, Bas-Saint-Laurent et Gaspésie, demeurent, après leurs études, dans la région. De plus, 34 % des personnes qui sont issues des autres régions du Québec ou de l'étranger vont demeurer aussi dans la région après leurs études. Donc, ce sont des personnes, des entrepreneurs, des professionnels, des intervenants de la santé que la région a besoin aujourd'hui mais aussi également demain, connaissant la pénurie annoncée au niveau de la main-d'oeuvre. Elles consolident le tissu social et culturel qui permet au milieu de se développer.

L'université elle-même constitue un pôle, évidemment, d'attraction avec ses 500 employés réguliers. Il y en a pratiquement autant sous forme contractuelle. Donc, évidemment, c'est un atout supplémentaire pour la région. Ces personnes contribuent évidemment au potentiel économique, social de nos communautés.

L'UQAR attire aussi des étudiantes et des étudiants provenant de 35 nationalités dans le monde, et nous savons que plusieurs s'installent en région à la suite de leur passage chez nous. Non seulement l'UQAR attire un effectif étranger, mais elle accompagne ses propres étudiantes et étudiants qui souhaitent le faire de se doter d'une expérience à l'international à travers des possibilités de poursuivre leur formation dans des programmes à l'étranger.

J'aborderais maintenant, si vous voulez bien, le volet recherche de notre mission. L'UQAR se classe parmi les meilleures universités au pays, selon la firme indépendante Research Infosource. En effet, l'UQAR a été désignée université de l'année en recherche au Canada dans sa catégorie en 2011 et en 2013, et elle a obtenu une troisième place en 2012 et une deuxième place en 2014. Pour effectuer ce classement, l'entreprise, la firme Research Infosource, se base sur cinq critères, soit le financement de la recherche, le nombre de publications et l'impact de ces publications-là, donc la qualité dans les revues dans lesquelles les chercheurs de l'UQAR publient. L'UQAR se distingue par sa maturité en recherche et par sa capacité à mener des programmes de recherche de calibre international. La qualité et le rayonnement de ses chercheurs contribuent à la réputation de l'UQAR.

L'UQAR a choisi de développer ses axes d'excellence en adéquation avec les régions qu'elle dessert : les sciences de la mer, le développement régional et la nordicité. Ces axes contribuent au développement du savoir, à la formation de la relève scientifique et favorisent la prise de la décision dans les divers champs respectifs.

Les chercheurs en sciences de la mer viennent de diverses disciplines et contribuent à l'avancement des connaissances fondamentales et appliquées des milieux marins et côtiers. Ils évaluent les impacts de l'activité humaine sur nos ressources en développant des outils indispensables à la bonne gestion de notre patrimoine maritime. Pour soutenir

cet axe de recherche, l'UQAR possède des infrastructures de pointe, notamment un navire de recherche de 50 mètres, le Coriolis II, parfaitement adapté à la recherche dans le milieu... le Saint-Laurent et le golfe. Les chercheurs ont également accès à une station aquicole alimentée en eau salée qui permet de faire des expérimentations plus poussées au niveau de la recherche dans le secteur.

L'axe de développement régional favorise une approche multidisciplinaire, également, qui permet de répondre au défi de l'évolution économique et démographique des communautés rurales et régionales et de s'ajuster aux nouvelles perspectives durables.

L'axe nordicité permet de mieux comprendre le fonctionnement des milieux continentaux froids, de manière à répondre aux enjeux majeurs dans le domaine de la conservation et la gestion durable. De manière interreliée, les axes de recherche de l'UQAR s'inscrivent également dans les enjeux actuels du gouvernement du Québec, notamment en lien avec la stratégie maritime et le Plan Nord.

Par ailleurs, il importe de souligner que l'UQAR réalise des travaux de recherche dans plusieurs autres domaines d'intervention, dont le génie, les sciences de l'éducation, les sciences de la gestion, l'éthique, la littérature, pour n'en nommer que quelques-uns. L'UQAR est particulièrement fière de son positionnement en recherche.

L'université est très impliquée — nous aimons dire «enracinée» — dans son milieu à travers les actions en recherche, en formation, mais aussi l'implication de sa communauté. Nous aurions pu dresser une longue liste d'actions concrètes pour démontrer cette implication, mais, l'UQAR, sachez qu'elle évolue en symbiose avec son milieu et constitue un partenaire essentiel dans les régions qu'elle dessert.

Maintenant, si vous permettez, l'épineuse question de la santé financière de l'UQAR. Alors, comme vous le savez, le contexte financier actuel des universités a été passablement perturbé au cours des dernières années. Malgré cela, nos efforts ont toujours été orientés vers l'atteinte de l'équilibre budgétaire. Au cours des 10 dernières années, un seul exercice financier s'est soldé par un léger déficit, de moins de 400 000 \$. Le déficit cumulé de l'UQAR, à son fonds de fonctionnement, au 30 avril 2014 se situe à 17,9 millions, dont 14,2 millions découlent des avantages sociaux futurs. Donc, c'est une situation financière, si on regarde, qui est quand même très avantageuse par rapport à plusieurs universités. Par contre, les défis demeurent nombreux, vous allez le constater.

Cependant, cette année, en 2015-2016, nous n'avons pas été en mesure d'adopter un budget équilibré, malgré des efforts de rationalisation importants depuis 2012-2013. Des travaux sont en cours pour tenter de relever ce défi qui fragilise notre institution. Il importe ici de signaler que plus de 84 % de notre budget est consacré à la masse salariale. Cependant, il est difficile de réduire, puisque, dans bien des cas, l'expertise est unique. Prenons l'exemple, là, d'une personne qui travaille avec les entreprises. Bien, on a une personne, un professionnel, chez nous, à l'UQAR, qui est dédiée à ce lien-là privilégié à maintenir avec les entreprises. Si on coupe ce poste-là, bien, c'est se couper des liens qu'on a avec les entreprises du milieu. Donc, quand on est d'une taille qui est relativement modeste, bien, couper des postes, ça devient de plus en plus difficile lorsque ces postes-là ont des fonctions qui leur sont propres.

• (16 h 20) •

Le système universitaire québécois représente une force pour le Québec, un ensemble d'institutions diversifiées et complémentaires permettant une offre de services, somme toute, de grande qualité sur une vaste étendue territoriale. Il faut s'en réjouir et s'assurer d'en maintenir la cohésion. Il faut offrir à tous les Québécois, à toutes les Québécoises un système universitaire de qualité, puisque l'avenir du Québec en dépend largement, tout particulièrement dans le contexte mondial actuel. Nous croyons avoir démontré le caractère distinctif et complémentaire de l'UQAR, et par conséquent son importance dans l'échiquier universitaire québécois.

Malgré la situation financière difficile, nous sommes fiers des réalisations de l'université. La communauté de l'UQAR a manifesté son engagement à soutenir son université en participant massivement à la présente campagne majeure de financement. Pour l'illustrer, le taux de participation du personnel de l'UQAR à la campagne est de 67 %, ce qui est tout à fait exceptionnel. Et la somme recueillie jusqu'à présent est de 3 millions, auprès du personnel de l'UQAR, ce qui est quand même énorme sur un horizon de cinq ans.

En mai 2015, l'UQAR a accueilli le 85e congrès annuel de l'ACFAS, et ça a été un succès qui a été reconnu par l'ensemble des participants et participantes. Si nous avons été en mesure d'accueillir ce congrès et d'offrir une prestation de qualité, c'est grâce à l'implication, la mobilisation de la communauté. Plusieurs l'ont fait de façon bénévole.

Comme je l'ai mentionné, les défis demeurent nombreux, mais ces exemples montrent cependant que nous pouvons compter sur le dynamisme de notre communauté pour y faire face, mais également, il faut le rappeler, la communauté de l'UQAR et les milieux qu'elle dessert comptent aussi sur l'appui du gouvernement du Québec pour poursuivre sa mission. Merci.

La Présidente (Mme Rotirofi) : Merci beaucoup pour votre exposé. Nous allons maintenant débiter la période d'échange. Nous commençons avec le groupe parlementaire formant le gouvernement. Alors, je cède la parole au député de Papineau.

M. Iracà : Merci beaucoup, Mme la Présidente. Alors, je salue M. Ouellet et toute son équipe de dirigeants, l'université. Merci beaucoup pour votre présentation. Ça a amené beaucoup d'éclairage par rapport à ce qui se passe chez vous et beaucoup d'informations pertinentes.

Je vous dis d'entrée de jeu : Bravo d'avoir budgété serré dans les dernières années! Ce n'est pas toujours facile, mais c'est tout en votre honneur. Je vous invite à continuer à le faire. Je suis certain que vous allez trouver les meilleures solutions possible pour cette année. En travaillant en équipe, une équipe de gestionnaires, j'imagine que vous allez trouver les bonnes solutions pour passer au travers de cette année.

Moi, j'aimerais revenir sur un point. Vous avez mentionné le profil des étudiants de votre université et vous avez fait mention que vous avez un profil où les étudiants sont les plus âgés. J'imagine, puis c'est une question... Peut-être en même temps que ça reflète un peu l'âge moyen de la population avoisinante, là, de l'université, dans les régions que vous desservez. Et je me demandais si vous travaillez sur le profil des étudiants ou c'est simplement un constat que vous faisiez en disant : Bien, on a les étudiants les plus âgés. Puis je n'ai rien contre ça, là, c'est bien correct d'avoir des étudiants plus âgés. Moi, j'ai 44 ans, donc, je ne sais pas, probablement que je serais considéré comme plus âgé si je fais un retour aux études...

Une voix : ...

M. Iracà : Très âgé, hein? Mais, en fait, j'ai 45, j'ai eu 45 cet été, mais j'ai arrêté de compter à 44, je me dis : C'est fini cette année.

Alors, je reviens sur le profil étudiant, est-ce que c'est un constat tout simplement que vous faites ou vous avez quand même des intentions, des objectifs quant à peut-être diversifier un peu le profil de vos étudiants avec des objectifs à court, moyen, long terme? Je sais que vous avez parlé un peu des étudiants étrangers, tout ça, j'aimerais vous entendre là-dessus, sur le profil étudiant.

M. Ouellet (Jean-Pierre) : Je ne dirais pas que nous avons les plus âgés, mais je dirais qu'en général, si on se compare par rapport à l'ensemble du réseau universitaire québécois, l'âge moyen est plus élevé. Je pense que c'est dû au fait aussi qu'il y a beaucoup de personnes qui font des retours aux études. Donc, dans notre cas, nous en avons beaucoup.

C'est peut-être lié aussi au fait que nous avons des conditions d'encadrement qui sont assez serrées, je l'ai mentionné, je pense qu'on est fier de l'encadrement qu'on offre, et ça, ça fait en sorte que ça favorise la réussite, mais aussi ça favorise la réintégration aux études. On a une réintégration qui est réussie.

Donc, le constat, c'est qu'effectivement on a des étudiants qui sont plus âgés, mais on a également aussi un fort pourcentage d'étudiants qui terminent leur cégep qui s'inscrivent chez nous dans la continuité de leur profil, de leurs études. Donc, je pense que c'est un amalgame d'étudiants à temps plein, mais aussi le fait qu'il y a beaucoup d'étudiants à temps partiel, donc ces étudiants-là qui favorisent un retour ou qui poursuivent leurs études tout en travaillant. Donc, à ce moment-là, le constat est qu'on a des étudiants qui sont plus âgés que la majorité dans le système universitaire québécois.

M. Iracà : Alors... une sous-question, Mme la Présidente?

La Présidente (Mme Rotiroti) : Allez-y, M. le député.

M. Iracà : Alors, vous êtes toujours dans le constat. Maintenant, pour la deuxième partie de ma question, est-ce que vous avez des objectifs pour diversifier les étudiants que vous avez à court, moyen terme? Est-ce que vous visez à aller chercher une certaine clientèle? Est-ce que vous avez du développement par rapport à ça?

M. Ouellet (Jean-Pierre) : C'est sûr qu'on a un défi particulier, compte tenu de la taille de l'université, notamment, si je regarde du côté du campus de Rimouski, on a un défi d'accentuer notre recrutement, s'assurer que l'université soit toujours attirante. Il faut qu'elle soit attractive. Pourquoi c'est essentiel d'attirer des étudiants? Ce n'est pas qu'un per quantile, c'est que ce sont des personnes qui font en sorte que ça nous permet de maintenir des programmes à flot, de faire survivre des programmes. Si on n'est pas agressifs sur le plan de notre capacité à attirer des étudiants chez nous, à ce moment-là c'est la survie de certains programmes qui serait en péril, puis, à ce moment-là, si c'est des programmes en moins, c'est l'accessibilité, c'est l'offre de services pour les régions qu'on dessert qui serait affaiblie. Donc, on a, à quelque part, une pression à faire en sorte de s'assurer qu'on soit attractifs puis qu'on réussisse à bien attirer des étudiants.

Il faut être conscient que, du côté du campus de Rimouski... c'est différent du côté de Lévis, mais, du côté de notre campus de Rimouski, évidemment, la baisse démographique, évidemment, nous affecte. C'est une population, vous l'avez mentionné, qui est vieillissante, on anticipe un creux. Il y a un creux actuellement au niveau de la population, là, des jeunes qui étudient au niveau du secondaire mais également au niveau collégial, puis évidemment ça se répercute chez nous. Mais je pense qu'on a réussi, toujours, à pallier ces éléments-là à travers notre attractivité, on a réussi à attirer des étudiants de partout au Québec et de l'étranger dans nos divers programmes. Mais c'est sûr que le défi démographique dans les régions dans lesquelles on est implantés, en particulier du côté de l'est, fait en sorte que c'est plus difficile pour nous de maintenir un recrutement efficace. Puis évidemment c'est un défi de maintenir, dans ce contexte-là, des programmes viables.

M. Iracà : Peut-être une dernière sous-question, Mme la Présidente.

La Présidente (Mme Rotiroti) : Allez-y, M. le député de Papineau, oui, oui.

M. Iracà : Est-ce que je comprends qu'en... Aujourd'hui, là, en 2015, est-ce que vous êtes en mesure de me mentionner ou de me dire s'il y a des programmes qui sont en péril à votre université dû au manque d'étudiants? Et est-ce qu'il y a des programmes qui ne le seront jamais, où vous avez des cohortes complètement pleines avec des listes d'attente par rapport à un programme bien spécifique? Est-ce que vous êtes capables de voir, là, avec l'historique puis avec ce qui s'en vient, où mettre l'énergie et peut-être où moins mettre l'énergie pour peut-être pousser d'autres domaines?

M. Ouellet (Jean-Pierre) : Effectivement, il y a tous les cas de figure. Vous l'avez mentionné, il y a des programmes qui sont contingentés puis pour lesquels on fait facilement le plein. Il y a d'autres programmes où c'est plus difficile mais qu'on juge essentiel tout de même de maintenir, puisque c'est un service qu'on offre à la population. Donc, c'est un défi qu'on doit relever, donc, de maintenir notre niveau d'attractivité de façon à être capables de faire en sorte que ces programmes-là puissent survivre.

Mais c'est important pour nous de les maintenir, puis on va tout faire pour maintenir ces programmes-là, puisque, je l'ai mentionné d'entrée de jeu, ça fait partie aussi de notre mission. Et on fait des efforts particuliers pour maintenir un éventail de programmes de façon à offrir un service adéquat à la population. Je pense qu'on est une université à vocation générale, et il faut s'assurer d'offrir une panoplie de programmes.

Par ailleurs, vous l'avez mentionné à juste titre, on explore aussi la possibilité de développement de nouveaux programmes, notamment dans le domaine de la santé, où on pense qu'on peut poursuivre nos avancées, puisqu'il existe des besoins particuliers en région. On est capables d'offrir un service qui est de qualité puis qui est adapté aux besoins particuliers des régions qu'on dessert. Donc, il est certain qu'on est toujours à l'affût de possibilités de développement de nouveaux programmes dans plusieurs champs disciplinaires, mais évidemment il faut s'assurer que ces programmes-là puissent faire en sorte d'être suffisamment attractifs pour qu'on puisse les offrir de façon adéquate.

M. Iracà : Tout simplement, Mme la Présidente, un commentaire en terminant.

La Présidente (Mme Rotiroti) : Oui, allez-y.

M. Iracà : Alors, je vous incite à maintenir votre excellent travail. Et surtout quelque chose de très important que vous avez mentionné, c'est la capacité de rétention des étudiants qui fréquentent vos universités et de demeurer en région. Dieu sait qu'on a besoin de gens en région qui y demeurent. Donc, je pense que vous avez un rôle très, très, très important à jouer là-dessus, alors je vous invite à continuer de jouer ce rôle-là extrêmement important pour les régions du Québec. Bravo!

Une voix : Merci...

La Présidente (Mme Rotiroti) : Merci, M. le député de Papineau. Alors, je cède la parole au député de D'Arcy-McGee.
• (16 h 30) •

M. Birnbaum : Merci, Mme la Présidente. Je vais vous souhaiter la bienvenue, à M. Ouellet, Mme Viel, M. Deschênes. Merci pour votre exposé à la fois intéressant et inspirant, en quelque part. Je peux imaginer les défis en région, qui s'ajoutent aux défis qui confrontent tout le monde dans ce secteur actuellement. Et votre portrait nous donne raison à croire que vous êtes en train de combler votre mission avec panache et avec réussite.

Il y a pour moi aussi quelques particularités qui m'intriguent sur le plan de vos effectifs. Alors, j'aimerais vous poser une question ou deux là-dessus et aussi sur la réussite des études, et, si je peux, le temps me permettant, parler des finances un petit peu aussi.

Trois phénomènes qui m'intriguent, et peut-être que vous pouvez en élaborer. Vous avez fait signer un... signalé ces choses-là, mais peut-être nous... nous offre quelques détails. C'est quelque chose, en région — on parle de dépeuplement des régions — de voir une augmentation de près de 30 % auprès de vos effectifs dans les derniers six ans. Vous parlez d'un creux qui s'en vient, mais j'aimerais connaître un petit peu plus là-dessus. Je trouve ça peut-être troublant, je ne sais pas, vous allez m'éclairer là-dessus, de voir qu'il y a 70 % de l'effectif total de femmes. Ça, ce n'est pas troublant en soi, mais je me demande : Est-ce qu'il y a un phénomène qui s'exprime en quelque part quand on parle de 30 % d'hommes? Et une autre fois vous avez touché là-dessus, mais une augmentation très intéressante en ce qui a trait à votre... le nombre d'élèves de l'étranger. Ça, c'est trois aspects, sur les effectifs, en termes démographiques, si je peux.

En même temps, je note peut-être une histoire de bonne nouvelle, nouvelle mitigeante quand on parle des résultats un petit peu, un taux de diplomation de premier cycle assez intéressant, et surtout dans un secteur qui nous préoccupe tous, là, secteur de santé, un taux de diplomation très intéressant, en même temps, et je crois que c'est un phénomène qu'on voit ailleurs, mais peut-être qu'il est plus problématique chez vous, un taux de diplomation chez les étudiants inscrits à temps partiel qui est très mitigé. Est-ce que je peux vous inviter de nous parler de ces quatre, cinq phénomènes un petit peu?

La Présidente (Mme Rotiroti) : Merci, M. le député. Alors, M. Ouellet.

M. Ouellet (Jean-Pierre) : Très bien. Au niveau de l'augmentation de l'effectif, je pense, c'est plusieurs éléments. D'abord, l'augmentation de notre présence au niveau du campus de Lévis. Évidemment, le campus de Lévis a connu une croissance importante au cours des dernières années. Il y a aussi la formation à distance qui a pris son essor. Comme je l'ai mentionné, il y a à peu près 600 personnes qui vont être inscrites à l'automne dans nos programmes à distance. Puis, il y a également notre présence accrue sur le territoire. Je l'ai mentionné, hein, sciences infirmières, on est présents à temps plein dans plein de localités. Bien, ça, évidemment, ça joue aussi en notre faveur. Donc, c'est l'ensemble de ces éléments-là, je dirais, qui ont contribué à l'augmentation de l'effectif étudiant. Puis évidemment je pense que nos créneaux d'excellence font en sorte qu'on attire beaucoup d'étudiants au niveau des cycles supérieurs, des étudiants de partout dans le monde qui veulent profiter de l'expertise particulière qu'on a dans ces créneaux-là.

En ce qui a trait à la présence des femmes, vous avez raison, 70 %, environ, là, de notre effectif étudiant qui est composé de femmes. C'est lié d'une part à la nature de nos programmes, il faut quand même l'admettre, mais aussi, on le

voit de plus en plus, les femmes sont davantage omniprésentes, les hommes, un peu plus effacés au niveau universitaire. Je pense que, maintenant, il ne reste que très peu de programmes où ce sont les hommes qui y sont davantage prépondérants. Donc, un coup de chapeau pour les femmes au niveau de leur présence. Évidemment, c'est une réflexion qui est importante, je pense, à faire pour l'avenir de la société. Comment on doit s'y prendre? Je pense que c'est peut-être... la réflexion doit commencer un peu plus tôt qu'à l'université. Je pense que ça commence au primaire, au secondaire. Donc, c'est un défi, je dirais, sociétal qu'il faudra éventuellement, peut-être, adresser.

En ce qui a trait aux étudiants étrangers, évidemment on a eu une croissance importante au cours des dernières années. On était à 450 récemment. Pour nous, c'est fondamental, la présence d'étudiants étrangers. On est dans un milieu qui est assez homogène, donc la présence d'étudiants étrangers vient enrichir notre caractère multiculturel de notre institution. Donc, c'est un apport qui est très, très important à cet égard-là.

Autre élément, c'est des personnes, comme je l'ai mentionné, qui viennent se greffer à nos groupes, donc qui permettent à des programmes de survivre grâce à leur présence, donc les jeunes des régions qu'on dessert peuvent ensuite en bénéficier. C'est aussi des gens qui sont souvent, dans notre cas particulier, inscrits dans des programmes de cycle supérieur, donc des programmes où il y a une composante recherche qui est très forte. Donc, ces gens-là ne sont pas que des acteurs passifs, ils vont contribuer concrètement au développement du Québec et au développement de la société en général à travers leur contribution à la recherche. Donc, ils vont contribuer à développer de nouvelles connaissances, de nouveaux modes de gestion qui vont par la suite être utiles pour le Québec. Donc, c'est des contributeurs actifs.

Donc, pour nous, c'est essentiel de pouvoir maintenir notre capacité d'attraction au niveau des étudiants étrangers. Et je dirais qu'on devrait collectivement se lancer un défi. Ça devrait être le gouvernement du Québec qui travaille avec l'ensemble des universités québécoises pour développer une véritable stratégie concertée d'accueil d'étudiants étrangers. On n'a pas fait le plein. Ce plein-là, on peut le faire davantage, mais les pays qui ont réussi, ce sont les pays qui ont axé sur la vente d'une destination.

Actuellement, on travaille tous de façon isolée, on vend une institution. On vend l'UQAR, on vend l'UQAM, on vend McGill, on vend Montréal. Mais, si on travaillait ensemble, on commencerait par d'abord vendre le Québec aux étrangers, et ensuite vendre la qualité de notre système universitaire, puis par la suite vendre chacune des institutions, et ça ferait en sorte qu'on serait beaucoup plus compétitifs. Et il ne faut pas penser que, parce qu'on adopterait une stratégie comme celle-là, on se nuirait les uns les autres, c'est plutôt le contraire. Le bassin à l'étranger est tellement important qu'il faut être capables d'unir nos forces pour être capables de profiter de ce bassin-là.

Une distinction importante, et, nous, c'est un élément qui nous touche, le marché des étudiants et... la mobilité étudiante, c'est surtout un marché anglophone. Donc, le marché francophone est moins développé. Donc, pour nous, c'est plus difficile d'attirer des étudiants étrangers que les institutions anglophones. Et c'est encore plus difficile pour une université qui est plus petite, parce qu'on n'a pas le même rayonnement, hein? Un étranger qui regarde le Québec, il va regarder la carte, il va voir Montréal, il va voir la capitale, Québec. S'il est curieux un peu, il va regarder les villes. À un moment donné, il va peut-être arriver sur Rimouski, mais vous voyez, sur la carte, on n'a pas un gros point, là, donc il faut pratiquement être chanceux qu'il nous dénicher, puis par la suite qu'il voie nos forces, puis qu'il décide de venir chez nous. Puis malheureusement on n'a pas la capacité financière d'avoir une stratégie qui est très développée à l'international. On investit très peu, et c'est à travers les contacts qu'on a, quelques missions, mais vraiment c'est très modeste comme capacité qu'on a d'attirer les étudiants étrangers, mais on pourrait faire beaucoup mieux collectivement.

En ce qui a trait au taux de diplomation, je l'ai mentionné, je pense qu'on fait bien notre travail pour les étudiants à temps complet, certains programmes, mais vous avez raison de mentionner que, les étudiants à temps partiel, c'est plus difficile. Mais il faut comprendre que ces gens-là ne visent pas nécessairement... Puis je pense que M. Michaud, quand je suis arrivé, il terminait son intervention, une de ses interventions là-dessus, il disait : Parfois, l'étudiant à temps partiel, il ne veut pas nécessairement le diplôme, mais il veut aller chercher les compétences qui vont lui permettre d'avancer, d'aller chercher le premier emploi ou de mieux se positionner dans son marché du travail, puis souvent il n'a pas besoin de s'inscrire dans un baccalauréat, mais il va aller chercher à la pièce ce qu'il a besoin pour aller plus loin. Et, si la personne obtient ce qu'elle veut, soit l'avancement dans son travail ou l'emploi qu'elle souhaite, bien, elle est susceptible d'abandonner, là. Parce que c'est une contrainte qui est particulière, d'étudier tout en travaillant, et souvent nos étudiants à temps partiel font les deux. Donc, à ce moment-là, c'est à nous de vraiment réussir à mettre les conditions gagnantes. Mais c'est un défi, puis il faut s'attendre à ce que ce taux-là soit toujours inférieur aux étudiants à temps complet, mais ce n'est pas négatif en soi, il faut voir les bénéfices que ces personnes-là reçoivent même si elles ne complètent pas leurs diplômes, le bénéfice d'une formation universitaire qui vient ajouter des atouts à leur curriculum vitae.

La Présidente (Mme Rotiroti) : Merci. Oui, M. le député de D'Arcy-McGee.

M. Birnbaum : Merci, madame...

La Présidente (Mme Rotiroti) : Ah! il ne vous reste plus de temps, désolée.

M. Birnbaum : Oh! mon Dieu!

La Présidente (Mme Rotiroti) : Je viens de voir l'écran, ça fait qu'il ne reste plus de temps. On va revenir au prochain bloc, merci. Alors, on va passer de l'opposition officielle, et je cède la parole au député de Rimouski.

M. LeBel : Merci, Mme la Présidente. Saluer les gens de l'université, M. Ouellet, Mme Viel, M. Deschênes. J'en profite aussi pour saluer le nouveau député de Jean-Talon. C'est la première fois qu'on travaille ensemble, bienvenue, bon retour.

L'Université du Québec à Rimouski, c'est beaucoup même Rimouski. Pour dire, vous êtes présents partout, vous êtes impliqués dans le développement de la région, puis pas que de Rimouski, de tout l'Est du Québec. C'est une université régionale. Quand on pense... Puis moi, c'est peut-être un témoignage, là, j'ai été longtemps dans des cabinets, dans le temps où il y avait un ministère des régions, et, à ce moment-là, quand on développait des politiques de développement régional, on ne pouvait pas faire autrement que communiquer avec l'Université du Québec à Rimouski, avec les chercheurs là-bas, qui pouvaient faire des analyses, qui pouvaient nous donner... Toute la Politique nationale de la ruralité, ce ne serait pas ce que c'est aujourd'hui puis ça n'aurait pas l'impact que c'est sans l'Université du Québec à Rimouski puis les chercheurs qui étaient là puis qui nous ont transmis beaucoup, beaucoup de documents, d'analyses et d'informations. C'est la même chose pour tout ce qui... C'est assez impressionnant de voir l'impact de ce milieu-là par rapport au développement régional, que l'université a eu au Québec. C'est la même chose par rapport au maritime, au développement maritime, à la recherche, à l'environnement marin, et tout ça. L'Université du Québec à Rimouski, c'est majeur, pas que pour la région, mais pour l'ensemble du Québec.

Il y a aussi l'implication de l'université dans nos organisations régionales. Pour avoir participé à la défunte CRE longtemps, M. Ouellet était toujours là, autour de la table à la CRE pour nous impliquer dans le milieu, impliquer dans des initiatives de développement du milieu, et ça, c'est du temps, c'est de l'énergie. Ça fait que c'est important de le dire.

Et, quand je lis, dans le journal chez nous, dans... En avril, je lisais que, *L'UQAR dans le rouge*, le recteur était... disait que «l'UQAR vit [une] des pires situations financières de son histoire des 20 dernières années». On parle d'un déficit... Là, on dit : Un déficit, pour la prochaine année financière, qui pourrait atteindre 3 millions, sur un budget de fonctionnement de 80. On disait que «la conjoncture pourrait aller jusqu'à menacer la mission de l'établissement et la qualité de ses services». Pour nous autres, c'est majeur quand on entend ça dans Rimouski, c'est majeur. Et ce que j'aimerais entendre de vous... de nous expliquer un peu c'est quoi, cette situation-là que vous dites qui est la pire situation financière depuis 20 ans, et c'est quoi, les impacts que ça peut donner dans une région comme la nôtre, ces compressions auprès de l'UQAR.

• (16 h 40) •

La Présidente (Mme Rotiroti) : Merci, M. le député de Rimouski.

M. LeBel : Merci.

La Présidente (Mme Rotiroti) : M. Ouellet.

M. Ouellet (Jean-Pierre) : J'en profite également pour inviter mes collègues à m'épauler dans les réponses, donc à ne pas hésiter à participer.

Bien, écoutez, c'est sûr qu'au cours des dernières années il y a eu quand même des compressions importantes et qui se répercutent dans le temps. Ces compressions-là, on l'a évalué chez nous, c'est de l'ampleur d'un peu plus de 5 millions de dollars, donc, évidemment, ça tient compte des compressions budgétaires et aussi de la modification au niveau de la PNRI, donc la Politique nationale sur la recherche, innovation. Il y a eu des modifications au niveau des frais indirects de la recherche, ça a été souligné tout à l'heure, et pour nous ça a eu un impact important, puisqu'on attire... on réussit à aller chercher, par exemple, 4 % du financement de la recherche québécoise, mais avec très peu d'espace de recherche. Donc là, on a accentué le financement des espaces de recherche au détriment des frais indirects, donc le montant qu'on reçoit en fonction des subventions. Donc, pour nous, cette modification-là a été majeure.

Si on l'additionne aux compressions, je l'ai mentionné, c'est à peu près 5 millions d'impact. Ce 5 millions là, on a réussi à absorber, pour l'instant, à peu près 4 millions, dont 2 millions au niveau de la masse salariale. Mais ça veut dire quoi, ça? 2 millions de la masse salariale, ça veut dire que, pour l'instant, on a 20 postes de professeur qui est non comblé sur 220. C'est quand même important. Donc, c'est des professeurs en moins pour faire de la recherche, pour donner les cours, pour s'impliquer dans le milieu. Donc, quand on a des équipes qui sont réduites, quand on pense à des programmes, on a quand même une diversité de programmes qu'on offre, puis, si à ce moment-là il manque un joueur ou deux dans cette équipe-là, bien, c'est la qualité de cette équipe-là qui est remise en question puis sa capacité de bien oeuvrer ensemble.

On a également coupé dans du personnel surnuméraire. On a fait des coupures aussi dans nos budgets de fonctionnement, qui sont très, très réduits. On l'a mentionné d'entrée de jeu, 84 % de notre budget, c'est au niveau de la masse salariale. Donc, les autres éléments de nos dépenses, on les a comprimés à peu près au maximum. Le chauffage, c'est difficile de le couper. Donc, le déneigement, c'est difficile, les frais de déplacement liés, par exemple, aux chargés de cours qui vont aller dispenser le fameux programme en enseignement en sciences infirmières à Gaspé. Donc, vous voyez, il y a des éléments comme ça qui sont difficilement compressibles. Ce qui fait qu'évidemment ça se traduit par une situation qui est plus délicate, moins de professeurs, donc moins de dynamisme dans nos programmes, moins de capacité justement à réfléchir à l'évolution de nos programmes, à favoriser l'encadrement réussi de l'ensemble des personnes qui s'inscrivent à l'UQAR.

Je ne veux pas avoir un discours défaitiste, parce qu'en même temps je pense qu'on offre de bons services, mais c'est clair que cette situation-là représente un très fort défi pour nous, parce qu'on veut maintenir des standards de qualité. Puis, pour nous, c'est tellement fondamental, notre présence sur le territoire puis notre diversité de programmes, qu'on ne veut pas toucher à ces éléments-là. Donc, on coupe en périphérie, avec des conséquences qui ne sont pas toujours les bonnes dans le contexte actuel.

Donc, évidemment, c'est difficile. Je l'ai dit, il y a un dynamisme. Je pense que la communauté universitaire est derrière nous dans cet effort-là. On va essayer de trouver les avenues, mais j'anticipe que ça va être très, très difficile

pour la prochaine année. Je pense que la modification combinée de quelques éléments budgétaires et des compressions budgétaires, pour nous, ça arrive comme en même temps, et l'impact est comme plus fort chez nous à cause de certaines mesures, puis, compte tenu qu'on était déjà très, très à l'étroit, c'est très difficile.

La Présidente (Mme Rotiroti) : M. le député de Rimouski.

M. LeBel : L'impact, concrètement, là, si on parle au niveau de la recherche, au niveau de la recherche ou de l'implication... Parce que vous avez parlé, tantôt, beaucoup que les étudiants, ils font beaucoup de terrain. Les étudiants sont beaucoup sur le terrain, ils apprennent concrètement, ce n'est pas juste de la théorie. Est-ce qu'on peut penser que l'impact de ces compressions-là, par rapport aux profs, par rapport... va faire en sorte que l'université aura des choix difficiles à faire par rapport à son implication dans le milieu ou de la recherche sur les outils de développement nouveaux qu'on pourrait avoir dans notre milieu, par rapport, entre autres, au développement régional en général?

M. Ouellet (Jean-Pierre) : On ne souhaiterait pas modifier notre caractère identitaire. Je pense qu'on s'est développés, au fil du temps, une identité d'une université qui est accueillante, qui encadre bien ses personnes, qui est proche de son milieu et qui offre une diversité de programmes. On souhaite garder ces acquis-là. Ce qu'on a fait pour l'instant, c'est qu'on a coupé beaucoup dans les ressources humaines, mais en espérant toujours avoir l'espoir qu'on sera en mesure de recomblé ces déficits-là. Puis c'est sûr qu'en parallèle on revoit nos processus, on revoit nos façons de faire, on apporte des modifications, mais la commande actuellement est trop rapide par rapport à la capacité d'ajustement qu'on a. Puis il y a peut-être un contexte particulier. Souvent, l'attrition peut être une avenue, mais ça adonne qu'actuellement ce n'est pas une avenue sur laquelle on peut vraiment s'appuyer, parce qu'il n'y a pas beaucoup de départs à la retraite d'annoncés dans les prochaines années. Puis parfois, dans des équipes réduites, si c'est un départ d'une personne qui est à un poste clé, stratégique, on est parfois dans l'obligation aussi de le remplacer. Donc, ça nous met dans une position délicate.

Je ne sais pas si François, plus particulièrement pour l'enseignement, la recherche, pourrait ajouter des éléments.

M. Deschênes (François) : Bien, peut-être spécifiquement sur la question, tout à l'heure, des exemples terrain qui a été mentionnée, oui, on a déjà été obligés de réduire. Il y a des activités terrain qui n'ont pas eu les budgets qu'ils avaient besoin pour qu'ils se réalisent. Pour la prochaine année, donc, il y a déjà des impacts concrets, mais on essaie de les minimiser puis de les répartir. C'est un petit peu la stratégie qui a été faite.

On a aussi essayé d'optimiser quand on a des programmes où il n'y a pas beaucoup d'étudiants, mais comme on est capables d'optimiser l'offre de ces programmes-là... Parce qu'on tient à ne pas les mettre en péril, ces programmes-là. On n'a peut-être pas beaucoup d'étudiants, mais on sait qu'à 85 % ils restent dans la région après. Ça veut dire qu'on pourrait se passer de cette main-d'oeuvre-là en région, puis on ne peut pas s'en passer. Il y a des entreprises qui vont avoir de la difficulté à recruter, à attirer, alors que, là, on sait qu'ils restent. Donc, vous voyez un petit peu, on a à jongler avec tout ça en même temps.

M. LeBel : C'est majeur pour une région comme la nôtre puis comme l'ensemble des régions périphériques. Garder le plus possible les gens dans la région, c'est l'avenir. Puis ce que vous faites, commencer à... En tout cas, je trouve ça très inquiétant de dire qu'on commence à jouer là-dedans, parce que c'est... Il faut trouver toutes les solutions pour garder nos jeunes en région puis les former en région pour qu'ils restent en région puis qu'ils amènent des idées nouvelles puis des nouvelles initiatives de développement en région.

Mais j'aimerais ça savoir aussi... Parce que je ne suis pas un spécialiste, là, du financement des universités, mais est-ce que, pour une université en région comme Rimouski puis dans les autres régions, dans votre structure de financement, est-ce que l'aspect recherche... est-ce que vous trouvez que vous êtes... il y a une équité? Est-ce que vous trouvez que l'aspect recherche, dans la base de financement des universités en région, c'est vraiment pris en compte et vous allez chercher le maximum dans la structure de financement actuelle, pour des universités comme la nôtre? Parce que, la recherche, là, ce que vous faites à Rimouski, entre autres dans le maritime, qui est pourtant cher au gouvernement, il faut continuer. Puis les instituts de recherche à Rimouski me le disent, il y a eu des coupures dans la recherche. Est-ce qu'au niveau de votre structure de financement vous avez... Est-ce que vous pensez que le domaine de la recherche est vraiment pris en compte pour une université en région?

M. Ouellet (Jean-Pierre) : Bien, d'abord, c'est important de spécifier que, le gouvernement, il y a des enveloppes particulières pour les universités en région. Donc, nous, on reçoit une enveloppe mission, hein, qui est liée au développement régional puis le fait qu'on soit une institution de plus petite taille. Évidemment, l'effort a été fait pour essayer de faire un équilibrage par rapport aux autres universités, mais le gouvernement n'a jamais été capable de financer à la hauteur du rattrapage qu'il aurait dû normalement faire par rapport aux universités de grande taille. Donc, ça, c'est un élément.

En ce qui a trait à la recherche, avec la modification de la Politique nationale sur la recherche et l'innovation et le calcul des frais indirects, j'ai mentionné un peu plus tôt qu'il y avait... la méthode de calcul avait changé, et, pour favoriser le réinvestissement — pour certaines universités qui en profitent, nous, au contraire, on est perdant dans l'aventure — le gouvernement a fait le choix d'éliminer une enveloppe qui était une enveloppe de développement des universités en région, une enveloppe particulière pour qu'elle développe sa recherche. Donc, pour nous, l'UQAR, ça représentait 800 000 \$ par année. Mais cette enveloppe-là a été coupée dans le remodelage des frais indirects de la recherche, puis évidemment on n'a pas eu la compensation, là, avec le remodelage, là, de cette somme-là.

C'est sûr que, pour nous, c'est un atout essentiel, là, qu'on se servait pour développer notre recherche, puis je pense qu'on l'a fait de façon adéquate. Je pense qu'on a démontré, hein... Je pense que notre positionnement, à l'échelle canadienne, d'université de l'année dans notre catégorie, c'est quand même exceptionnel, compte tenu des finances publiques actuelles. Puis, si on regarde le niveau de financement des universités dans les autres provinces, qui est parfois beaucoup plus élevé, donc le fait qu'on a été capables de se classer de cette manière-là, ça démontre tout le dynamisme que notre communauté a été en mesure de démontrer.

Est-ce qu'on va être capables de maintenir ça dans l'avenir? Avec la situation budgétaire actuelle, je suis obligé de dire que j'ai des doutes. Puis je suis obligé de dire qu'avec la modification au niveau des frais indirects, comme il y a eu une enveloppe particulière qui nous a été enlevée, bien, je suis obligé de dire que notre capacité de soutenir le développement de la recherche est remise en question, surtout dans le contexte financier actuel. Et notre positionnement, il sera difficile à maintenir. Français.

• (16 h 50) •

M. Deschênes (Français) : Peut-être si vous me permettez, en lien avec cet effet-là... Il y a l'effet direct, la pénurie, puis on voit aussi qu'il y a eu les coupures des frais indirects dans la pénurie, mais, en lien avec ça, la nouvelle mouture des frais indirects fait en sorte que c'est moins attrayant aussi pour les ministères de faire affaire avec les universités. Ils n'ont pas nécessairement plus de budget. Ils doivent trouver une portion pour les frais indirects. Ça fait que, globalement, l'argent mis pour la recherche directe s'en trouve aussi diminué. Donc, ça aussi, ça a un effet.

Puis, ensuite de ça, il y a aussi tout le volet de la valorisation des résultats de la recherche. Quand nos chercheurs font de la recherche, ce n'est pas leur business à eux, après, de partir une entreprise. Il faut trouver un mécanisme pour transférer ces résultats-là, favoriser que ça puisse se rendre puis être utilisé à d'autres sauces. Et, dans ce contexte-là par le passé, il y avait des moyens qui ont été mis en place. Mais là on a eu une coupure indirecte, à travers une pénurie, où c'est 100 000 \$ de moins pour nous permettre d'adhérer à une société de valorisation qui a pour but justement d'utiliser les résultats de nos chercheurs et d'essayer de trouver à les valoriser dans la société, d'essayer de démarrer des entreprises ou trouver des entreprises intéressées à faire ça. Donc, vous voyez, il y a tout plein de directs et il y a beaucoup d'indirects, sans parler des frais indirects, là, mais qui nous affectent et qu'on trouve dommage pour une université de notre taille.

M. LeBel : ...un impact sur les publications, sur les publications que vous allez faire, un impact sur... Tantôt, j'ai entendu... Vous dites : Il y avait une ressource qui est en lien avec les entreprises. Si vous faites de la recherche, c'est pour intéresser les entreprises aussi, ça fait que vous ne pouvez pas vraiment couper dans ces liens-là avec les entreprises. Puis vous y avez pensé, je pense, vous avez été...

M. Ouellet (Jean-Pierre) : Oui, bien évidemment, on met tout sur la table, hein? On n'a pas le choix, dans un exercice comme ça, on met tout sur la table. On a fait une rationalisation importante, je l'ai mentionnée, au niveau des postes de professeur, mais on l'a fait aussi chez le personnel de soutien, on l'a fait chez les cadres. Il y a trois cadres actuellement. On a aboli un poste, il y en a deux qui ne sont pas comblés. Donc, évidemment, on fait les efforts, le maximum dans le contexte actuel, mais en essayant de préserver le plus possible nos atouts, c'est-à-dire la qualité de l'enseignement, notre capacité de recherche. Donc, on essaie de concilier ces éléments-là, puis ce n'est pas toujours facile. Il faut jongler aux meilleures décisions qu'on peut prendre dans les circonstances. Puis c'est pourquoi le défi, pour la prochaine année, est particulièrement relevé, compte tenu du contexte actuel.

La Présidente (Mme Rotirofi) : Il vous reste 30 secondes, M. le député de Rimouski. Non, ça va? Alors, on va passer du côté du gouvernement pour une période d'un bloc de 15 min 30 s. Alors, je cède la parole au député de D'Arcy-McGee. La parole est à vous.

M. Birnbaum : Merci. Merci, Mme la Présidente. Je veux poursuivre une question sur le financement. Dans un premier temps, la recherche, c'est préoccupant, ça, il n'y a aucun doute qu'on est dans un contexte très difficile. Je trouve que c'est très important de souligner qu'à l'échelle canadienne on réussit, jusqu'à date, comme gouvernement, de freiner la croissance le moins qu'on peut, et, à l'échelle canadienne, on réussit, mais les défis sont là, c'est évident, dont les défis financiers qui nous touchent tous.

Je suis député recrue. Avant d'être député, j'ai dû assister aux 10 huis clos successifs antérieurs au dépôt des budgets, en étant directeur général de l'Association des commissions scolaires anglophones du Québec, avec mes collègues et amis du secteur universitaire. On a eu à réconcilier avec des taux de croissance assez modestes presque tout au long de ces 10 ans. Et je peux constater que, dans ce contexte-là, cet horizon où malheureusement on se trouve toujours... mais ce n'est pas d'hier nos difficultés actuelles, et nos réponses peut-être sont un petit peu plus axées vers une sécurité de l'avenir, mais on est dans un continuum. Et ça me frappe que votre fiche est à votre honneur, si on regarde votre parcours sur le plan financier, des surplus modestes mais réels de quelque 482 000 \$ en 2008, successivement des surplus, et surplus dans vos budgets de fonctionnement de 1,9 million en 2013. Là, vous nous dites... pour des circonstances qui sont réelles. Je ne veux pas minimiser les réalités et les défis devant nous tous, mais, de tout ce que j'ai entendu, tout ce que je lis, vous avez trouvé des stratégies, j'imagine, très courageuses et créatives pour protéger, ça a l'air, de tout ce que j'entends, une offre de services formidable à votre population et en région qui vous entoure. Et là on parle d'une situation pas facile, j'en conviens, mais de crise... J'aimerais vous inviter de parler un petit peu plus des détails, comment vous vous êtes rendus jusqu'à cette année avec une situation financière, à votre honneur, assez correcte, assez satisfaisante. Et là on prévoit... le bout de falaise se lève soudainement. J'exagère. Mais je vous invite d'élaborer là-dessus.

Le Président (M. Iracà) : Alors, merci, M. le député de D'Arcy-McGee. M. Ouellet.

M. Ouellet (Jean-Pierre) : Oui. Mais je pense que vous avez raison de dire que, là, on est comme à un point de rupture. Pour nous, en tout cas, on le voit un peu comme ça, dans le sens qu'on a réussi à maintenir notre budget à l'équilibre ou avec des légers surplus, comme vous me l'aviez mentionné, mais, disons, en équilibre, mais c'est des efforts qu'on a faits au fil du temps avec des effets cumulés. Mais là, comme je l'ai mentionné, la demande est comme rapide, les compressions se succèdent. Et les mesures aussi, de financement, donc les crédits budgétaires qui sont à la marge — on pense à des frais indirects, etc. — ont aussi pénalisé l'UQAR. Donc, ces éléments-là combinés, avec une situation contextuelle où on a peu de départs à la retraite anticipés, une croissance de l'effectif étudiant qui a été positive, donc qui emmenait toujours des revenus supplémentaires... Parce que, souvent, une partie de nos revenus sont liés à l'effectif étudiant. Mais, l'année dernière, on a connu une stabilité, voire une légère décroissance et, cette année, on n'anticipe pas de croissance. Donc, c'est l'ensemble de ces éléments-là...

C'est un contexte particulier qui nous touche qui fait en sorte que c'est particulièrement difficile. On va continuer à travailler pour trouver les avenues, mais je pense qu'on va impliquer activement notre communauté à réfléchir à des solutions, notamment à des solutions innovantes au niveau du recrutement. Mais c'est cette conjecture-là... Et les éléments, les astres sont réunis pour que ça soit particulièrement difficile au cours de la prochaine année. Et ce n'est pas par manque d'effort ou de volonté, mais il est possible que ça soit une année... ça va être une année extrêmement difficile pour nous, particulièrement difficile.

Le Président (M. Iracà) : M. le député de D'Arcy-McGee.

M. Birnbaum : Merci, M. le Président. Complémentaire, si je peux. Est-ce que l'annonce de notre gouvernement d'un financement de l'agrandissement de l'UQAR à Rimouski risque de mitiger à vos difficultés? Est-ce que ça va améliorer vos possibilités d'offrir d'autres programmes? Est-ce que ça risque... J'imagine que c'est un développement positif. Comment ça risque d'avoir un impact sur les finances globales?

Et je vous invite de revenir... Quand on parle des enveloppes qui sont là qui reconnaissent votre qualité régionale, y a-t-il des améliorations à chercher dans ces budgets-là, ou des stratégies, des modalités que vous auriez à proposer à notre gouvernement là-dessus?

M. Ouellet (Jean-Pierre) : C'est sûr que, bon, on sait qu'il y a eu le mouvement étudiant, ensuite il y a eu un certain nombre de chantiers qui ont été lancés. Il y en a un qui est, actuellement, toujours sur la table, c'est celui de la révision de la politique de financement des universités. Nous, on a déposé un mémoire... deux mémoires en fait, dans ce contexte-là. Il est sûr qu'on souhaite que certains acquis soient maintenus, notamment l'enveloppe spécifique qui est dédiée aux universités en région, je pense que c'est un incontournable. Si on était financés sur la même base que les autres universités, on est aussi bien de dire qu'on met le cadenas sur la porte, parce qu'on ne serait pas capables de maintenir une université... Parce que les tailles de groupe, forcément, sont plus faibles, donc, à ce moment-là, ça coûte plus cher, offrir les services. Mais je pense qu'on le fait de façon rationnelle, mais il faut absolument qu'il y ait un financement qui est lié aux universités de petite taille et à la mission régionale.

Éléments particuliers, donc, il faut tenir compte, je pense, dans cette révision de la politique de financement là, des réalités propres de chacune des institutions. C'est pourquoi on ne peut pas avoir une formule de financement qui est simple, hein? Dans un monde idéal, on voudrait avoir une variable, puis cette variable-là nous dirait le montant à la fin, en bout de ligne. Mais, admettons qu'on dit : On va prendre l'effectif étudiant, bien, il y a des universités qui vont être aux as, gagnantes, mais il y a plein d'universités qui vont fermer leurs portes. Si on arrivait avec une stratégie, on disait : O.K., l'admission s'équivalait, on va donner un montant égal à chacune des universités, alors, moi, je serais content, mais je vois certaines grandes universités qui ne le seraient pas. Vous voyez? Puis, si après ça il y a des... On regarde l'INRS qui a une mission particulière, l'ENAP qui a une mission particulière, TELUQ qui a une mission particulière, l'ETS, Polytechnique, l'UQAR, l'UQAC. Bon. Donc, il faut que la structure de financement tienne compte de ces réalités-là.

Pour nous, c'est une mission en région, c'est une petite institution qui a des particularités, notamment la présence de l'Institut des sciences de la mer, qui a fait notre renommée, qui positionne le Québec de façon avantageuse au niveau de sa capacité d'intervenir au niveau des sciences de la mer. Et c'est essentiel dans le contexte de la stratégie maritime. Mais ça le serait même s'il n'y avait pas la stratégie maritime, parce qu'on a, par exemple, un cours d'eau qui est exceptionnel, qui s'appelle le fleuve Saint-Laurent. Dans le fond, notre identité comme Québécois est souvent liée à ce fleuve-là. C'est un apport d'eau douce, donc d'eau potable pour une très forte proportion de la population. C'est aussi des ressources naturelles que ça amène en termes de poissons, fruits de mer, etc. Donc, on a cette capacité-là d'agir au niveau de la recherche dans le domaine des sciences de la mer.

Et là j'ai perdu un peu le fil, parce que je pense que je me suis dirigé dans une mauvaise direction, là. Donc, là, votre question, juste pour me ramener sur la...

• (17 heures) •

M. Birnbaum : Non, c'est pertinent comme aspect de réponse. Mais, deux éléments, je parlais de notre projet conjoint d'agrandissement, est-ce que ça risque d'assouplir vos soucis? Est-ce que ça risque d'aider le financement global de l'université?

M. Ouellet (Jean-Pierre) : Bien, c'est sûr que, si le projet se concrétise, on en serait très heureux, puisque c'est clair que le gouvernement reconnaît que nous avons un déficit d'espace au niveau de la recherche. On a été performants

en recherche, je pense que nos données le démontrent. Et les analyses montrent qu'on a moins d'espace pour notre capacité de recherche. Donc, je pense qu'il y a un besoin à combler de ce côté-là, il reste à bien travailler avec le gouvernement pour faire en sorte qu'on concrétise ces avancées-là de manière à tenir compte, dans le fond, de l'importance de la recherche qu'on a réussi à développer à l'UQAR.

Bien sûr, si on a cet élément-là, ça va nous aider à soutenir notre recherche, à mieux se positionner comme acteur en recherche, puis évidemment à tisser des collaborations ici et ailleurs à l'étranger, puis amener davantage de financement. Donc, évidemment, tout ça, c'est des éléments positifs, là, pour l'UQAR.

M. Birnbaum : Juste un commentaire. Je retiens...

La Présidente (Mme Rotiroti) : Oui, allez-y, M. le député.

M. Birnbaum : ...de votre intervention, l'importance capitale d'un financement à géométrie variable, et je crois qu'il faut être très sensible à ça. On veut respecter et appuyer les missions des universités dans leurs missions uniques, et je comprends que c'est un incontournable.

M. Ouellet (Jean-Pierre) : François, je pense que tu voulais ajouter quelque chose.

La Présidente (Mme Rotiroti) : Oui, M. Deschênes.

M. Deschênes (François) : Oui, effectivement, la diversité, c'est une richesse, puis cette géométrie variable là permet de préserver la richesse. Mais je voulais juste dire quelque chose : La durée aussi, avant qu'on soit capables d'être en selle avec un financement, c'est crucial. Plus cette durée-là est longue, plus les professeurs qui... les postes de professeur qui sont sur la glace le sont longtemps, ça veut dire : c'est des individus de moins qui font de la recherche, c'est des individus de moins qui contribuent à la qualité des programmes, qui contribuent au développement des programmes. Et on a déjà des salaires qui ne sont pas les plus élevés, là. Donc, au niveau attractif, si on n'est pas capables non plus, dans le temps, de les augmenter, au moins de suivre le marché, ça veut dire qu'on va devenir moins attractifs. Il y a un danger là aussi. Donc, il y a aussi, je pense, cette rapidité-là. Nous, on a été innovateurs, oui, puis on a fait des choses autrement, mais là je pense que le caractère novateur, il a sa limite.

La Présidente (Mme Rotiroti) : Merci. Alors, il reste encore cinq minutes du côté du gouvernement. M. le député d'Ungava, la parole est à vous.

M. Boucher : Oui. Alors, bonjour, madame. Bonjour, messieurs. Bienvenue ici aujourd'hui. Il paraît qu'il fait très chaud dehors, donc on est peut-être mieux à l'intérieur, quoiqu'on serait sûrement bien au bord de la mer à Rimouski, je n'en ai même pas de doute.

Écoutez, moi, je voudrais vous parler un petit peu de recherche. On parlait tout à l'heure que, bon, souvent une recherche se fait sur un sujet x, et puis, une fois que la recherche, bon, en est arrivée à ses fins, ça peut être un défi de trouver l'entreprise qui va avoir besoin de cette technologie-là ou de carrément créer une entreprise qui va dire : Bien, regardez, moi, cette façon de faire là, je vais la commercialiser et puis je vais faire en sorte, là, de la développer et puis de créer une entreprise, bon, dans le coin de Rimouski autant que possible, pour faire en sorte, là, de créer de l'emploi.

Dans vos fonds de recherche, bon, on sait qu'au Canada, malgré les conditions difficiles puis malgré vents et marées, sans vouloir faire de vilains jeux de mots... Au Québec, bon, le niveau de l'investissement de la recherche a été maintenu. C'est sûr que, bon, il n'y a pas eu d'augmentation, mais au moins il n'y a pas eu de diminution comme dans bien des endroits au Canada.

Côté recherche, quels sont les... sans avoir de secret d'État, bien entendu, là, mais quelles sont les relations que vous avez avec les entreprises? Souvent, une entreprise, bon, a besoin de R&D puis a besoin de développer quelque chose, mais n'a pas les moyens techniques ou les moyens stratégiques. Vous, vous avez les moyens, mais quel est le maillage qui se fait côté recherche entre les entreprises et puis l'université chez vous?

M. Ouellet (Jean-Pierre) : Je pourrai laisser François répondre, mais peut-être, d'entrée de jeu, comme préambule, le développement de la recherche qui s'est fait à l'UQAR, c'est un développement de la recherche qui a été intimement associé à la réalité de nos régions. Donc, on a développé, du côté du développement régional, les sciences de la mer et la nordicité. On a l'université la plus nordique au Québec, même si ça ne paraît pas toujours sur les cartes, là. Donc, c'est notre caractère.

L'élément aussi qui est le corollaire de ça, c'est qu'il y a un peu d'entreprises dans les milieux dans lesquels on évolue. Donc, de façon naturelle, on n'a pas développé nécessairement des liens très forts avec les entreprises. Puis on le voit de par la nature des programmes de recherche qu'on mène, c'est sur les milieux naturels, c'est au niveau des relations au niveau du développement régional de façon à développer des outils d'aide à la prise de décision, des outils qui vont aider à la gestion de ces milieux-là. Donc, si on se compare avec d'autres universités, nos liens avec les entreprises sont moins développés, puis c'est lié à notre positionnement géographique, à notre réalité, notre tissu économique. Donc, ça, c'est un élément, je pense, contextuel qui est important. Puis, pour ce qui est de la suite de la question, je pense que François est mieux placé que moi pour y répondre.

La Présidente (Mme Rotiroti) : Oui. M. Deschênes, vous avez deux minutes.

M. Deschênes (François) : Deux minutes? Donc, oui, en termes de nombre, on a moins de liens. La distance ne nous aide pas, d'où des fois les liens à travers une société de valorisation qui nous permet d'établir des rapprochements avec des entreprises dans d'autres régions. Mais on en a quand même, il ne faut pas dire qu'on n'en a pas, on en a quand même, et qui impliquent des étudiants aussi de tous les cycles. Au premier cycle, on a une chaire, par exemple, en génie de la conception qui permet de réaliser des plus petits projets dans le cadre de projets d'études qui sont transférés à l'entreprise ensuite. Au niveau des cycles supérieurs, on a utilisé les programmes de bourses en milieu de pratique qui ont été... qui sont financés par le FRQ, notamment.

Donc, oui, on est là, mais ce qu'on sait aussi, c'est qu'historiquement, si on regarde comment ça se fait, le transfert des technologies et le transfert de connaissances, parce que ce n'est pas juste des technologies qu'il faut transférer, on contribue beaucoup à des innovations qui sont sociales aussi, donc ce transfert-là, pour qu'il fonctionne bien, souvent il faut dès en amont établir un partenariat avec des entreprises ou avec des organisations pour qu'ils soient partenaires aussi de l'évolution du développement ou de la recherche puis qu'ils se l'approprient plus facilement. Puis après ça ils sont capables, dans leur milieu, de le transposer et de l'utiliser. Et ça, ça prend de l'énergie, ça prend du temps, ça prend des ressources pour le faire, l'amont, et c'est là, des fois, qu'on n'est pas beaucoup équipés. Quand on vous disait qu'on a une personne qui fait ça, je vous imagine comment il est écartelé à couvrir tout ce que je viens de décrire.

La Présidente (Mme Rotiroti) : Merci, M. Deschênes. Alors, on va poursuivre du côté du deuxième groupe de l'opposition pour un bloc de 19 min 30 s. Alors, M. le député de Chambly, la parole est à vous.

M. Roberge : Merci. Merci. Donc, salutations à toute l'équipe de l'UQAR. Ça me fait plaisir de vous voir. On va parler d'argent, pour commencer, pour clarifier les choses. Suite aux questions que mes collègues ont posées, aux réponses que vous nous avez données, il y a certaines questions qui me sont venues. Vous avez parlé tout à l'heure, d'entrée de jeu, d'un déficit accumulé d'autour de 17,9 millions, et là-dessus il y avait 14,2 millions attribuables aux avantages sociaux futurs. Pouvez-vous m'expliquer précisément de quoi on parle quand on parle de ça?

M. Ouellet (Jean-Pierre) : Si vous aviez posé la même question il y a quelques années, on aurait eu le 19,8 millions moins le 14 millions, puisque ça, c'est des avantages sociaux futurs qui ont été ajoutés récemment dans les nouvelles règles comptables. Mais je laisse Mme Viel, qui est spécialiste du domaine, de répondre de façon plus adéquate à votre question.

Mme Viel (Marjolaine) : Bien, en fait, à compter de l'année 2009-2010, le ministère a convenu avec les universités de faire une présentation conforme aux principes comptables généralement reconnus, et donc ça impliquait qu'on devait comptabiliser comme passifs les avantages sociaux futurs, donc les bénéfices dont les employés continuent de bénéficier même après leur retraite, comme les assurances collectives, les allocations de retraite que les gens ont droit au départ. Donc, il y a un passif éventuel qui est estimé par un actuariaire et qui est comptabilisé dans les livres aux états financiers. Et donc c'est mentionné...

Aussi, quand monsieur parlait d'un surplus de 1,9 million la dernière année, mais il faut faire attention, parce que c'est un... c'est celui, selon les principes comptables généralement reconnus, qui devient... pas comparable avec ce qui était avant et pour lequel on doit tenir compte d'un montant de 1,5 million de virement interfonds qui doit être fait, compte tenu des PCGR. Donc, c'est ce qui laisse un surplus environ de 400 000 \$ pour cette année-là.

• (17 h 10) •

M. Roberge : Pour poser la question plus clairement, est-ce à dire que la qualité de l'éducation, de la formation et de l'encadrement des années futures à l'UQTR va être grevée par des conditions de travail qui ont été attribuées en 2005, 2007, 2008 et donc qu'il va falloir, dans le fond... qu'il va falloir prendre du budget de fonctionnement, là, en 2015, 2016, 2017, 2018, 2020 pour payer les avantages sociaux alloués avant?

Mme Viel (Marjolaine) : Sur une base budgétaire, nous, on fonctionne comme si on doit verser de façon... sans PCGR, je dirais. C'est un peu de la même façon... On compare ça avec le gouvernement, par exemple, quand il doit inscrire la valeur du régime de retraite que ses employés vont bénéficier quand ils vont être à la retraite. Donc, c'est un peu de la même façon qu'on doit considérer ça. Sur une base budgétaire, nous, on y va plus non PCGR, donc on n'inclut pas... Ce qu'on inclut d'une année à l'autre, sur une base budgétaire, c'est ce qu'on doit payer vraiment aux employés, et donc c'est des déboursés vraiment qui doivent être faits d'une année à l'autre qu'on considère à ce moment-là sur une base budgétaire.

M. Roberge : O.K. Dans un tout autre ordre d'idées, mais en parlant encore d'argent, tantôt j'ai eu une réponse qui m'a fait sourciller, vous avez parlé d'une révision du mode de financement, vous avez parlé de la PNRI et dit qu'il y avait un manque à gagner de 100 000 \$ pour valoriser la recherche, et donc la réutiliser, la faire rayonner à l'extérieur puis reprendre par les universités, ou même reprendre par les entreprises, ou même créer des nouvelles entreprises. Ce 100 000 \$ là, là, manquant, c'est à compter de quelle année? Est-ce que c'est la première année qu'on a ce 100 000 \$ là qui ne sera pas au rendez-vous pour les entreprises ou ça fait plusieurs années?

M. Deschênes (François) : Depuis juin 2014.

M. Roberge : O.K. Donc, ça, ça a été... Donc, depuis la dernière élection, cette décision-là a été prise?

M. Deschênes (François) : Bien oui. C'était en avril, les élections, donc...

M. Roberge : O.K. J'ai vu aussi dans les documents que le pourcentage de chargés de cours a augmenté beaucoup. Est-ce que c'est un choix pédagogique, on a dit : Voilà ce qui est le mieux pour nos étudiants, ou c'est ce que vous avez été forcés de faire à cause d'un manque de financement, vous avez dit : Pour maintenir l'offre de cours, vous avez été en quelque sorte forcés d'avoir moins de profs et plus de chargés de cours pour économiser? Est-ce que c'est... C'est ce que je comprends.

M. Ouellet (Jean-Pierre) : C'est la deuxième option. Évidemment, c'est une réponse à la pression budgétaire. S'il y a moins de professeurs dans nos murs, évidemment ça veut dire qu'il y a plus de chargés de cours qui vont dispenser les cours à la place des professeurs, donc ça augmente notre pourcentage de cours qui sont dispensés par les chargés de cours. Donc, chez nous, je pense que c'est de l'ordre de 64 %. Ça veut dire qu'un cours sur trois est dispensé par un professeur, deux cours sur trois sont dispensés par un chargé de cours.

Ça ne veut pas dire que ça remet en question nécessairement la qualité de l'enseignement. Les chargés de cours sont des personnes compétentes. Mais par ailleurs le professeur amène une composante parfois qui est complémentaire, supplémentaire, parce que... À cause de son implication en recherche, son implication dans le milieu, il amène cette dimension-là qui est particulière. Puis le professeur aussi anime les programmes, il est présent aussi au quotidien dans l'université, donc il peut interagir avec les étudiants et les étudiantes, ce qu'un chargé de cours ne fait pas nécessairement toujours, quoiqu'ils le font, mais ils ne sont pas présents à temps plein dans l'université comme les professeurs le sont.

Donc, évidemment, c'est en réponse à la situation. On l'a mentionné, qu'on a 20 postes de professeur non comblés, puis, au fil du temps, bien, il y a des postes de professeur qu'on aurait dû créer pour maintenir nos acquis, parce qu'on a, on l'a mentionné, une forte croissance de l'effectif étudiant, 30 %, mais on n'a pas été capables de suivre nécessairement au niveau de la croissance de l'effectif professoral. Donc, tout ça fait en sorte que maintenant on a un pourcentage de cours dispensés par les chargés de cours qui est accru, puis évidemment on souhaiterait éviter d'augmenter davantage ce pourcentage-là, bien entendu.

M. Roberge : Donc, quelqu'un qui viendrait dire que les compressions n'ont pas eu d'impact sur la qualité ou l'encadrement de la formation ferait sans doute erreur.

M. Ouellet (Jean-Pierre) : Il faut faire attention. Les personnes chargées de cours sont des professionnels, ils vont faire le maximum avec les compétences qu'ils ont, puis je pense qu'ils offrent un bon service. Mais globalement c'est sûr que ça se traduit... ces petits éléments là s'additionnent, un peu moins de budget ici, un peu moins de budget là, moins de professeurs dans l'université. C'est sûr qu'en bout de ligne c'est... On ne peut pas dire : Oui, la qualité a baissé de 10 %, mais, à quelque part, ça se traduit. Puis ça, je ne dirais pas que c'est propre à l'UQAR, là, c'est propre à l'ensemble des universités québécoises dans le contexte actuel. Mais, chez nous, ça nous frappe aussi, également, de façon particulière.

M. Deschênes (François) : Peut-être un détail à noter : l'administration pédagogique, donc la gestion des programmes, ça fait partie intégrante de la tâche des professeurs. Donc, c'est sûr que, s'il y a moins de monde pour en faire, ça se traduit aussi, là, par les conséquences qu'on peut imaginer.

M. Roberge : Très bien. Mais, pour les profs en place, par contre j'ai observé quelque chose. J'ai vu que le nombre moyen de cours donnés par des professeurs serait passé de 4,3 en 2008-2009 à 2,84 en 2013-2014. Donc, de 4,3 à 2,84, là, en l'espace de cinq ans, il me semble que c'est... Là, on ne parle pas du nombre de profs, mais on parle du nombre de cours donnés pour chaque prof. Comment on explique cette baisse, qui me semble très marquée?

M. Ouellet (Jean-Pierre) : Il y a sûrement une erreur, là, dans... Mais effectivement je pense qu'il y a eu une légère baisse, mais ce n'est certainement pas de 4,3, parce que la tâche maximale, c'est quatre. Donc, en théorie, un professeur, on lui demande de dispenser quatre cours. Il peut en dispenser moins pour un certain nombre de raisons. Par exemple, il peut faire de l'administration pédagogique, gérer un programme. Donc, il va avoir, par exemple, un cours ou deux en moins à offrir. Ça peut être parce que c'est un nouveau professeur, puis, la première année, parfois on va lui enlever un cours pour l'aider à s'intégrer, à développer ses cours mais aussi à développer son programme de recherche.

Il y a des titulaires de chaire aussi. On a 15 chaires, par exemple, qui sont financées. Il y a des chaires du Canada. Donc, eux ont une obligation qui est moins élevée au niveau de l'enseignement. C'est des postes qui sont en grande partie financés par le gouvernement fédéral à travers le programme des chaires du Canada. Et l'objectif de ces personnes-là, c'est de contribuer au développement de la recherche.

Donc, c'est ces éléments-là qui font en sorte qu'on a peut-être baissé légèrement. Mais le 4,3, certainement, c'est une erreur, là, au niveau des données. Je ne sais pas si on l'a ici?

Une voix : ...

M. Ouellet (Jean-Pierre) : Ah! bien, c'est les données dans le tableau qui sont erronées. Vous avez un bon point, c'est notre tableau qui est erroné à cet égard-là, oui, oui. Donc, on devra faire le correctif. Désolé de cette situation. Désolé de cette situation-là.

M. Roberge : Bon, faute avouée est à moitié pardonnée, on va dire aux trois quarts.

J'ai regardé aussi dans les tableaux, le taux de diplomation après six ans, que ce soit au baccalauréat ou à la maîtrise, sans dire qu'il est mauvais, il a baissé. À quoi serait due cette baisse du taux de diplomation? Au baccalauréat, là, on voit que c'était... on était à 74,9 %, mais en baisse de 5 %. Je ne sais pas, est-ce un problème... justement, un manque d'encadrement, peut-être parce qu'il y a moins de profs pour assurer l'encadrement? Ou c'est parce que les étudiants sont peut-être moins bien préparés? Est-ce que les étudiants qui arrivent du cégep sont moins bien préparés qu'il y a peut-être cinq, six, sept ans? Bref, quelles sont les causes de ça.

M. Ouellet (Jean-Pierre) : Bien, je dirais, les taux fluctuent mais demeurent toujours près du 80 %. Mais ils fluctuent quand même un petit peu dans le temps, là, puis je pense que c'est dû à la taille des échantillons, qui varie aussi. Donc, il peut y avoir des éléments contextuels qui influencent les taux de diplomation. C'est peut-être la proportion d'étudiants, aussi, à temps partiel qui s'est accrue, donc ça, ça tire un petit peu vers le bas les pourcentages. Mais, chez nous, là, pour un étudiant qui s'inscrit... Les finissants de collège, par exemple, c'est 80 %, et en général je pense que c'est autour de 79 % pour les personnes inscrites à temps plein. Mais c'est vrai qu'à temps partiel ces taux-là vont baisser un peu, donc ça fait baisser la statistique générale. Si notre nombre d'étudiants à temps partiel s'est accru dans les dernières années, bien, ça a une influence.

Puis, il faut comprendre, c'est un taux aussi après six ans, donc c'est une statistique qui date déjà d'au moins six ans, plus le temps qu'on la produise. Donc, c'est des données historiques, en quelque sorte. Donc, c'est difficile pour nous de réajuster ces éléments-là, parce qu'il y a beaucoup de poids, dans la statistique, qui est lié au passé. Je ne sais pas si vous comprenez. Parce que c'est après six ans, puis là... bon.

Mais c'est sûr qu'on a un souci pour favoriser l'encadrement, la réussite. On l'a mentionné, je pense, dans ma présentation. On a dit qu'on avait développé des stratégies particulières parce que, pour nous, c'est important. Mais on comprend que c'est un défi à relever. Mais en même temps, je l'ai mentionné, il faut retenir que, pour un étudiant à temps partiel, par exemple, qui ne complète pas son baccalauréat, ce n'est pas nécessairement un constat d'échec. Il faut penser que cette personne-là a peut-être progressé grâce aux acquis, puis peut-être qu'elle avait besoin de ces acquis-là dans le contexte dans lequel elle se trouvait, puis le cheminement qu'elle a fait lui permet de progresser suffisamment pour... a peut-être jugé qu'il n'est pas opportun de compléter ses études. Donc, il ne faut pas nécessairement associer un constat d'échec au fait que le taux de diplomation n'est pas 100 %... bien, ou plus élevé, si vous voulez. Je comprends très bien.

M. Roberge : ...pas ce que j'ai dit, là, c'est...

M. Ouellet (Jean-Pierre) : Non, non, non, mais...

M. Roberge : Juste pour clarifier : Donc là, d'après vous, c'est une fluctuation, mais ce n'est pas une tendance à la baisse, d'après ce que vous en comprenez?

• (17 h 20) •

M. Ouellet (Jean-Pierre) : Je ne croirais pas. Par contre, je pense qu'il est important de souligner qu'aux cycles supérieurs les taux de diplomation sont inférieurs. Je pense que c'est un constat partout au Québec : les taux de diplomation sont inférieurs. Je pense que c'est lié au fait que les gens viennent chercher des compétences puis que le diplôme comme tel n'est pas nécessairement toujours l'élément qui est valorisé. C'est d'aller chercher les outils qui leur manquent. Donc, aux cycles supérieurs, il est vrai que le taux est plus bas qu'au baccalauréat.

M. Roberge : On est en ce moment dans un processus de reddition de comptes, et, quand on parle avec des recteurs, en fait plusieurs administrations universitaires, souvent, de votre côté, c'est lourd, toute cette reddition de comptes, soit ici ou surtout, je dirais, d'après ce que j'entends, auprès du ministère, c'est fréquent, il y a des demandes. Il y a des rapports, et, la dernière fois qu'il y a eu un rapport des auditions, justement suite à une commission comme aujourd'hui, la recommandation 4 disait, et je vais la lire : «Que la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec développe des indicateurs axés sur une meilleure appréciation de la performance des établissements d'enseignement de niveau universitaire et qu'elle transmette au ministère de l'Éducation», etc. Est-ce que, d'après vous, la lourdeur de la reddition de comptes s'est améliorée? Est-ce que c'est de moins en moins lourd, de plus en plus lourd? Et quelle serait la reddition de comptes idéale pour vous?

M. Ouellet (Jean-Pierre) : Je vous dirais que ce n'est certainement pas moins lourd. Je dirais qu'au mieux c'est peut-être à peu près équivalent, mais je dirais qu'elle a légèrement... en tout cas je pense qu'elle a légèrement augmenté. Je pense que le gouvernement du Québec actuel est conscient de cette difficulté-là. Je pense que c'est une question de sédimentation, hein? Il y a eu plusieurs lois, il y a plusieurs lois qui concernent les universités, il y a plusieurs bureaux gouvernementaux aussi qui touchent aux universités. Chacun y est allé avec son propre processus de reddition de comptes sans tenir compte des processus qu'il y avait aussi, existants. Donc, ça s'est ajouté, ça s'est empilé, au lieu d'avoir un processus de reddition de comptes qui est optimisé, qui permettrait à l'ensemble des intervenants d'aller chercher les bonnes informations qu'ils ont besoin à l'intérieur de ce processus-là. Mais je pense qu'il y a une volonté actuelle du gouvernement de revoir la reddition de comptes, de la simplifier.

Puis, il ne faut pas se le cacher, là, on consacre quand même un effort qui est considérable à faire cette reddition de comptes là, puis, pendant ce temps-là, ce n'est pas de l'effort qu'on déploie pour améliorer la qualité de l'enseignement, puis l'offre de services, puis de la recherche, là, tu sais, c'est plus administratif. Je comprends que c'est obligatoire qu'il y en ait aussi, parce qu'on utilise des fonds publics, mais en même temps on peut rationaliser puis arriver avec un

processus qui soit beaucoup plus performant. La volonté y est, mais maintenant il reste à asseoir les acteurs autour d'une table. C'est déjà amorcé, à travers un comité, de façon à ce qu'on arrive avec une reddition de comptes qui est simplifiée, qui est optimisée, je dirais.

M. Roberge : C'est notre souhait enfin à ce qu'il y ait une très bonne reddition de comptes. Parce qu'on le répète souvent, la Coalition avenir Québec, l'argent du réseau universitaire, c'est beaucoup, beaucoup l'argent du peuple, l'argent des contribuables, donc on en veut pour notre argent, j'ose le dire. Par contre, justement, tout ce temps que vous passez à faire de la reddition de comptes, vous ne remplissez pas votre mission. C'est un équilibre. Je pense qu'en ce moment on n'est pas sur l'équilibre, là, je pense que l'équilibre a été brisé puis que ça se fait mal. Il faudrait peut-être en faire moins mais mieux. Enfin, j'espère que c'est ce qui va arriver, là, dans les prochaines années, puis on va certainement collaborer à ça.

Petite question concernant un article que j'ai vu en novembre 2014 par rapport à une entente avec la Chine. Et, au début de votre présentation, vous avez parlé de peut-être l'intérêt d'affaires, avoir une meilleure concertation pour le réseau universitaire québécois de parler d'une seule et même voix, je pense que ce serait une bonne chose. Reddition de comptes, oui, concertation aussi, que le réseau travaille ensemble pour parler d'une seule voix à l'international, mais on voit quand même qu'il y a des initiatives en attendant qui doivent se prendre. Pouvez-vous nous parler de cette entente avec la Chine? Combien ça implique d'étudiants? Est-ce que ça coûte à l'UQAR ou ça rapporte à l'UQAR?

M. Ouellet (Jean-Pierre) : Bon. Évidemment, lorsqu'on fait des ententes à l'international, l'objectif, c'est que ça bénéficie à la société québécoise, à l'UQAR puis à la société québécoise. Donc, évidemment, on s'inscrit dans cet esprit-là. On n'a pas déployé de stratégies qui sont coûteuses. Je pense que ce sont des ententes... Nous, on choisit les ententes qui sont spécifiques vraiment, des ententes, je dirais, d'institution à institution, pas des ententes-cadres très vastes, mais des ententes très ciblées. Souvent, dans ce cas-là, c'est pour favoriser la mobilité étudiante, là, des étudiants chinois pour venir étudier ici, chez nous, et des étudiants de l'UQAR pour aller participer à des programmes en Chine.

Souvent, les ententes à l'international, c'est... Ce qu'on vise, nous, c'est une série d'ententes pour favoriser la mobilité étudiante entrante et sortante, donc que nos étudiants puissent poursuivre leurs études à l'étranger, par exemple aller passer une session, la session d'hiver de la deuxième année dans une autre institution qui va l'accueillir, avec laquelle on a un partenariat, et cette institution-là envoie aussi des étudiants chez nous. Ça, on vise ce genre d'ententes là. C'est une façon d'ouvrir nos étudiants à la réalité internationale. C'est essentiel, dans le contexte de la mondialisation, que les personnes qu'on forme dans nos universités aient cet esprit d'ouverture là. Puis il n'y a rien de mieux que d'être baigné dans cette réalité-là pour développer cette ouverture-là. Une fois qu'on l'a fait, on est beaucoup plus sensible à la réalité internationale puis on peut la transmettre dans l'entreprise dans laquelle on va évoluer ou dans le milieu dans lequel on va être. Donc, ça, c'est une dimension.

L'autre dimension des ententes qu'on développe, c'est des ententes de recherche. Donc, on a des forces. On sait qu'il y a des forces aussi qui existent à l'étranger. En Chine, notamment, il y a une université qui se développe beaucoup au niveau des sciences de la mer. Donc, l'entente que vous parlez était spécifique avec eux. Donc, en recherche, nos réseaux de force, on veut les associer avec les meilleurs dans le monde pour maintenir nos acquis, développer ces partenariats-là, qui sont riches, qui vont nous faire progresser comme institution puis faire progresser nos équipes de recherche. Donc, c'est les deux niveaux d'ententes, je dirais, principale dans lesquels on s'investit puis qu'on souhaite poursuivre notre travail.

La Présidente (Mme Rotiroti) : Merci. Il vous reste une minute, M. le député de Chambly.

M. Roberge : Une petite dernière. Donc, très rapidement, qu'est-ce que vous attendez des impacts? Quels seront les impacts des changements qui se sont produits dernièrement concernant les frais de scolarité des étudiants français ou de la Francophonie, sur l'UQAR? Qu'est-ce qui va arriver? Ça va être positif, négatif? Comment recevez-vous ça?

M. Ouellet (Jean-Pierre) : C'est une excellente question. On a été préservés, dans le sens que, pour l'instant, ce qu'on comprend, c'est qu'évidemment les étudiants des cycles supérieurs ne sont pas affectés. Donc, ils vont payer le même tarif que les Québécois. Pour nous, c'était fondamental, parce qu'on a beaucoup d'étudiants français qui viennent dans nos programmes de cycle supérieur. Puis ce qu'on faisait valoir au gouvernement aussi, c'est la force de frappe de la recherche du Québec qu'on aurait mise en cause. Parce que souvent ils viennent pallier au manque d'étudiants dans nos programmes pour être capables de réaliser des projets de recherche.

Au premier cycle, si on avait été peut-être dans quelques semaines, j'aurais été en mesure de le dire, parce que les étudiants... l'inscription se confirme au moment de leur arrivée, pour les étudiants étrangers. Ils peuvent être admis, mais l'inscription formelle se fait au moment de leur arrivée. Et c'est sûr qu'au niveau des étudiants de premier cycle, les étudiants français, on anticipe malheureusement chez nous une baisse. Est-ce que cette baisse-là va se limiter uniquement aux étudiants de premier cycle? On l'espère. Mais il n'est pas impossible que ces étudiants-là, c'était aussi ceux qui par la suite poursuivaient au niveau de la maîtrise et du doctorat. Donc, il y a un effet en cascade, mais ça va se traduire dans les prochaines années. Je ne sais pas si vous voyez.

Donc, évidemment, on est sensibles à cette réalité-là, puis c'est pourquoi on devra peut-être réfléchir à des stratégies pour pallier à cette difficulté particulière là qui va nous affecter. Toute...

La Présidente (Mme Rotiroti) : Merci. Merci, M. Ouellet. Il ne reste plus de temps. Alors, on va passer du côté du gouvernement pour un bloc de 16 min 30 s. Alors, je cède la parole au député d'Ungava.

M. Boucher : Merci beaucoup, Mme la Présidente. Je vais continuer un petit peu, là, dans la zone dans laquelle j'avais commencé à vous entretenir avant que le temps soit écoulé.

Vous parliez, bon, de la recherche et puis des entreprises. Je voudrais savoir : C'est quoi, les principales chaires de recherche ou instituts de recherche chez vous, là? Vous parliez d'un certain nombre, à un moment donné, là, mais il doit y avoir des principales qui ressortent du lot, là.

M. Ouellet (Jean-Pierre) : Peut-être, François, si tu veux répondre.

M. Deschênes (François) : Bien, c'est sûr qu'on a l'Institut des sciences de la mer, l'ISMER, qui est très connu. On a aussi huit chaires de recherche du Canada. On en a deux en sciences de la mer, on en a trois plus orientées autour de la nordicité, donc biologie, chimie, on en a deux en développement régional. Évidemment, ça bouge. Il y a des gens qui ont quitté à la retraite. On est en cours de recrutement.

On a aussi une chaire UNESCO autour des sciences de la mer, donc, ce qui est très, très, très important pour nous. C'est le seul en Amérique du Nord sur ce thème-là. Ensuite de ça, on a aussi la chaire en génie de la conception, dont j'ai parlé tout à l'heure. Et on a aussi des chaires, qui ont été instaurées grâce à des alliances stratégiques avec notamment des ministères, sur des thèmes d'importance comme le transport maritime, comme l'érosion côtière des berges. Donc, vous voyez que c'est autour de nos secteurs-phares, là, que nos chaires sont solidement installées. Et on en a une aussi du côté de... voyons, l'histoire littéraire, qu'on a à l'UQAR, qui est une chaire de recherche du Canada aussi.

M. Boucher : On parlait, bon, un petit peu plus tôt, là, de la stratégie maritime et puis du Plan Nord, bon, dans lesquels vous y voyez des opportunités. Le Réseau Québec maritime, qui va être à créer à un moment donné, comment vous voyez ça? Puis, le maillage avec, bon, autant des entreprises privées que d'autres universités, comment vous, vous...

M. Ouellet (Jean-Pierre) : Comment on se positionne, dans le fond, par rapport à ça?

M. Boucher : En plein ça! C'était le mot difficile du jour, là.

• (17 h 30) •

M. Ouellet (Jean-Pierre) : Oui. Bien, je vais faire les premiers éléments de réponse, François — c'est notre spécialiste — pourra compléter.

C'est sûr que, dès qu'il y a eu l'annonce ou même la réflexion entourant une stratégie maritime, on a levé la main pour démontrer notre intérêt, compte tenu de notre réalité qui est très maritime à l'UQAR.

Evidemment, on a travaillé de concert avec les autres acteurs universitaires québécois, d'autres acteurs de la recherche dans d'autres environnements que les universités, mais aussi avec le gouvernement pour faire des propositions concrètes de la manière dont on pourrait voir les avancées puis comment on pourrait unir nos forces collectivement au Québec pour relever ce défi-là de la recherche dans le secteur maritime. Donc, on a proposé, entre autres, de concert avec les autres universités, et on a joué un rôle de premier plan dans cette proposition-là, de créer justement le Réseau Québec maritime, qui deviendrait comme une espèce de grand chapeau au-dessus de l'ensemble des expertises qui oeuvrent actuellement dans le domaine maritime, de façon à ce qu'il y ait une porte ou un endroit pour lequel on s'assure de rejoindre l'ensemble des expertises puis qu'on fasse travailler toutes ces expertises-là ensemble pour le bénéfice du développement de la stratégie maritime.

On était aussi ambitieux sur le plan de l'international. On l'a mentionné, hein, on peut gagner aussi à collaborer avec des partenaires à l'international, parce qu'eux ont de l'expertise, eux ont du vécu. Ça fait qu'on avait un intérêt à développer les partenariats à l'international. Puis il y a eu une proposition qui a été faite, puis je pense qu'il faut le souligner, le premier ministre, M. Couillard, était un joueur de première ligne qui faisait la proposition d'une initiative de cette nature-là, c'est de développer un institut France-Québec au niveau du secteur maritime de façon à ce qu'on puisse allier les forces du Québec et les forces de la France dans une vision commune au niveau du déploiement du développement du secteur maritime.

Donc, je pense que c'est... On est intimement associés à ces deux initiatives-là, mais on le fait de façon très ouverte, parce qu'on sait qu'il y a des expertises qui existent aussi dans d'autres universités, dans d'autres réseaux, et on veut jumeler l'ensemble de ces forces vives là de façon à créer une véritable force de frappe qui va faire en sorte que le Québec va se positionner à l'avant-scène au niveau international, dans le secteur maritime.

François, peut-être, pour un petit peu plus de détails, si tu veux ajouter.

M. Deschênes (François) : Tu as quand même bien résumé, mais ce qu'il faut bien comprendre, c'est qu'on est rendus à l'ère où ces alliances-là se font ailleurs. Et le Québec n'a pas le choix, il faut s'unir pour être fort et se positionner pour avoir une vision, rayonner à l'international puis rayonner même au Canada pour aller chercher aussi notre juste part du financement de la recherche sur la scène nationale, donc être capable d'aller chercher au fédéral du financement accru. Donc, c'est une alliance qu'on voit d'un très bon oeil. On est très contents de l'ouverture aux propositions qu'on a faites et qui se sont concrétisées. Et là, bien, c'est le début d'une aventure. Ce n'est pas la fin, la création d'un réseau comme ça, il faut bien comprendre, c'est un positionnement pour, après, encore mieux se positionner et rebondir. Donc, on va être encore dans la suite des choses.

M. Boucher : Personnellement, c'est un petit peu ce que je pensais puis comment je voyais ça. C'est sûr que c'est un regroupement, puis, sans vouloir ne rien enlever aux autres universités et aux autres partenaires dans ça, mais moi, je

vous voyais dans ça, puis je ne sais pas si vous partagez ça, mais un petit peu... pas loin du siège du conducteur, en tout cas au moins aux premières rangées. Et puis une opportunité vraiment fantastique pour le développement futur de votre université, de votre institution, de vos recherches autant deuxième, troisième cycle que les gens du premier cycle. Vous disposez déjà, bon, de l'institut sur la mer, comme vous disiez, de facilités, d'infrastructures, comme le navire dont vous parliez au tout début, là, qui vous permet de mener des recherches dans ce domaine-là. Donc, moi, je vois ça très positif pour chez vous. Puis vraiment, là, votre éloignement des grands centres devient un atout et non pas un handicap comme ça a pu être des fois dans certains dossiers. Je ne sais pas si c'est une vision que vous partagez.

M. Ouellet (Jean-Pierre) : Oui, tout à fait, 100 %, je pense que c'est pour nous une opportunité. On veut le faire, comme on l'a mentionné, et on insiste là-dessus, on veut le faire de concert avec les autres acteurs, mais, pour nous, c'est certainement une opportunité très, très intéressante qu'on souhaite tirer profit, évidemment.

M. Boucher : Je vais revenir un petit peu du côté du Nord. Vous parliez que, bon, vous meniez des recherches concernant la nordicité, etc. Bon, moi, je suis le député d'Ungava. Kuujuaq, c'est mon chez-nous. Est-ce que vous avez des recherches, bon, qui sont menées au Nunavik et puis sur le territoire? C'est quoi, vos activités qui se passent là-bas, là?

M. Ouellet (Jean-Pierre) : On est très présents. Pour l'illustrer, il y a un réseau canadien qui s'appelle le réseau ArcticNet. C'est un réseau important qui est piloté par l'Université Laval. Le plus fort contingent de professeurs impliqués dans le réseau ArcticNet est de l'Université Laval, puis le deuxième plus fort contingent au Canada, c'est l'UQAR. Donc, on oeuvre à la fois dans les milieux terrestres à travers notre axe sur la nordicité, mais on oeuvre aussi à l'intérieur des milieux marins, maritimes ou aquatiques à travers notre axe sur les milieux des sciences de la mer.

Donc, évidemment, pour nous, on est très présents dans ces environnements nordiques là, à tous les points de vue, comme je l'ai dit, mentionné, sur le plan de la recherche sur les milieux terrestres mais aussi les milieux marins. Donc, on étudie la forêt, la forêt boréale, l'écologie de cette forêt-là, l'écologie également des animaux qui y vivent, l'effet des changements climatiques sur ces environnements-là de façon à mieux comprendre, là, l'impact, les appréhender et mieux gérer ces éléments-là. On étudie aussi l'effet du réchauffement dans les milieux nordiques, donc l'impact, par exemple, de la déglaciation, tout ce que ça a sur les milieux naturels. Donc, on est omniprésents aussi dans cet environnement-là.

Et le contexte actuel du Plan Nord et de la stratégie maritime, du point de vue de nos axes de recherche, évidemment c'est très intéressant. Donc, c'est une bouée dans le contexte actuel, je dirais, très intéressante pour nous, sans jeu de mots, de la mer.

M. Boucher : Merci beaucoup. Merci, Mme la Présidente.

La Présidente (Mme Rotiroti) : Ça va? Merci beaucoup, M. le député d'Ungava. Alors, je cède la parole au député de Jean-Talon pour huit minutes.

M. Proulx : Merci, Mme la Présidente. Alors, merci de votre présence et sincèrement merci du sérieux que vous y avez mis. C'est intéressant et plein de clarté pour nous.

Je suis toujours très intéressé par les questions d'occupation du territoire. J'ai moi-même grandi dans une région qui est en périphérie de la métropole ou de la capitale et je comprends les enjeux que vous avez de former des gens, de diplômé des gens, mais surtout de faire en sorte que des gens demeurent dans les régions. Parce que ce n'est pas vrai qu'elles doivent se vider et ce n'est pas vrai qu'on ne doit qu'y avoir des gens qui y travaillent comme manoeuvres. On doit également y avoir des gens qui réfléchissent, des gens qui cherchent, des gens qui pensent et on doit y avoir une économie diversifiée. Alors, je le comprends, cet enjeu-là, et je lève mon chapeau à vos initiatives et au fait qu'au-delà de la mission de former des gens, au-delà de la mission d'instruire et, bien entendu, de diplômé le plus de monde possible qui voudront bien se présenter à vos portes et à vos salles de cours, il y a une préoccupation que ce soit également un actif pour votre région.

Deux questions, une qui touchera un peu plus le campus de Lévis, mais une autre qui touche votre principe de décentralisation ou d'occupation du territoire, comme vous l'avez, dit parce que cela m'intéressait. Il y a des régions qui sont en périphérie où, pour la traverser, ça... en tout cas, pour ce qui représente des grands centres, ça prend quelques minutes ou moins d'une heure de route. Dans votre cas à vous, lorsqu'on veut partir de Rimouski, aller au bout de la Gaspésie, c'est une tout autre affaire.

Vous avez parlé de programmes, notamment de programme de sciences infirmières qui était décentralisé. Donc, mes questions sont les suivantes : Est-ce que ce sont des étudiants à temps complet qui y sont? Est-ce que ce sont des gens qui sont en cours régulier, donc des gens qui y font une formation parce que leur occupation, c'est d'être étudiant, ou ce sont, par exemple, des infirmières techniciennes qui veulent devenir bachelières? Comment cela s'organise, et quel type de clientèle vous y avez, dans ces pôles, je dirais, satellites?

M. Ouellet (Jean-Pierre) : Oui. Sur le territoire en général, souvent c'est des étudiants à temps partiel qui veulent aller se chercher un complément de formation. Mais, dans le cas particulier des sciences infirmières, travail social, c'est la même chose, il y a un besoin important de rehaussement des compétences. Le taux de personnes qui étaient... qui avaient une formation baccalauréat en sciences infirmières était l'un des plus bas, en Gaspésie, au Québec. Donc, il fallait pallier à cette lacune-là.

Et ce sont, comme vous le dites, des personnes qui ont, possèdent un D.E.C., une formation collégiale, mais qui vont aller chercher la formation universitaire. Donc, c'est des étudiants... des personnes qui travaillent, sont en situation

d'emploi, souvent même ils ont une famille, hein, puis donc sont captifs de leur environnement. Ils ne peuvent pas partir de Gaspé, faire cinq heures de route pour venir suivre un cours de trois heures à Rimouski. C'est un non-sens. Si on veut rehausser les compétences, la seule façon, c'est de se rapprocher de ces personnes-là. Donc, à ce moment-là, c'est l'avenue qu'on a faite, donc se concerter avec le milieu pour qu'il y ait des périodes, des plages où elles sont libérées — je dis «elles» parce que souvent c'est des femmes — elles sont libérées de leur travail pour être capables de suivre les cours, et nous, on essaie de jumeler des approches pédagogiques innovantes pour s'assurer de répondre à ce besoin-là. On fait la même chose en travail social aussi. Il y avait un besoin qui était important, de rehausser le niveau de formation. Donc, c'est le genre de travaux qu'on fait pour s'assurer que les gens qui ne peuvent pas se déplacer à cause des contraintes... Il y a un besoin exprimé par le milieu, qui est incontournable, donc, à ce moment-là, c'est le genre d'avenue qu'on envisage.

Évidemment, on travaille en étroite collaboration avec, par exemple, le cégep de Gaspésie, Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine, de façon à les soutenir dans leur formation. Parce qu'eux, ils avaient... Quand on a commencé à offrir le baccalauréat en sciences infirmières chez eux, ils ont vu tout de suite une recrudescence au niveau des personnes inscrites dans le D.E.C., parce qu'ils voyaient une avenue possible de poursuivre au niveau universitaire sans nécessairement s'exiler, puis de le faire dans un contexte aussi familial qui est, disons, plus soutenable, malgré que ça demande déjà en soi un défi de le faire. Donc, c'est le genre d'effectif auquel on fait face.

Peut-être, François, que j'ai oublié des éléments.

• (17 h 40) •

M. Deschênes (François) : Bien, peut-être plus pointu sur la question du temps complet. Donc, comme Jean-Pierre le soulignait, au niveau du baccalauréat en sciences infirmières, le modèle décrit permet de l'offrir à temps plein pour les deux premières années, et c'est après qu'on les bascule à temps partiel, pour une raison, c'est que, si on leur donne trop de cours par année alors qu'ils sont en emploi, ils ont une capacité limite, là, de gérer leur travail, gérer leurs familles, gérer leurs études. Et là ça faisait baisser les taux de réussite. Donc, on a compensé en étirant un petit peu, mais quand même à temps complet les deux premières années.

M. Proulx : Est-ce que je me trompe si je dis que ce modèle-là n'est pas répandu, là, de le faire comme vous le faites, de façon décentralisée, là, notamment pour rehausser la formation...

M. Ouellet (Jean-Pierre) : Ce modèle-là en particulier, je pense qu'il est unique. Je pense que l'Ordre des infirmières l'avait mis d'ailleurs comme modèle sur leur site Web. Mais j'imagine que d'autres régions maintenant doivent emboîter le pas, compte tenu que les régions excentriques ont des besoins particuliers de rehaussement des compétences, là.

M. Proulx : Mon autre question touche également le contexte dans lequel vous oeuvrez, c'est-à-dire ce territoire si grand qui, si vous n'êtes pas là, ne sera pas desservi par une université. Est-ce que d'autres universités font appel à vous pour faire des partenariats pour desservir, par exemple, des clientèles dans des programmes que vous n'avez pas? J'écoutais tout à l'heure votre prédécesseur, M. Michaud, expliquer qu'il avait une entente, par exemple, avec une université du Québec pour occuper des espaces, notamment à l'UQTR. Est-ce que certains vous sollicitent? Est-ce que d'autres voient la possibilité de vous solliciter pour utiliser certains de vos locaux ou bien être en complémentarité avec vous, ou, malheureusement, le principe de la compétition fait en sorte qu'on aime mieux aller chercher les jeunes puis les amener ailleurs que les desservir chez vous?

M. Ouellet (Jean-Pierre) : C'est une bonne question. Ce qu'on essaie de faire, c'est plutôt l'inverse, c'est-à-dire que nous, on travaille de façon proximale avec les gens, on est près des milieux qu'on dessert. On essaie d'identifier avec eux leurs besoins, puis ensuite on a développé des ententes où on est souvent la première université. Donc, on discute avec eux, on regarde si on est en mesure d'offrir cette formation-là et, si on n'est pas en mesure de l'offrir, on regarde la possibilité que d'autres universités puissent l'offrir sur le territoire.

Donc, on essaie de travailler de cette manière-là. Puis je pense que ça maintient des liens privilégiés entre le milieu et nous, puis en même temps ce n'est pas une invasion qui est hostile, dans le sens qu'on l'a planifiée puis on est à l'aise avec la venue d'une autre université plutôt qu'un cannibalisme, puis il faudrait faire en sorte qu'on ne s'y retrouve plus, puis le milieu pourrait aussi essayer de jouer sur cet environnement-là qui ne serait pas nécessairement propice pour les institutions présentement.

M. Proulx : Vous avez bien compris le sens de ma question.

M. Deschênes (François) : Peut-être, si vous me permettez un petit complément, ce qu'il faut bien comprendre, c'est que, quand on va à l'université, ce n'est pas juste suivre des cours, c'est aussi l'expérience étudiante, et l'université de proximité prend tout son sens dans le support connexe pour être capable de rendre cette expérience étudiante là agréable, d'où l'importance d'avoir la proximité.

Puis, si on fait une parenthèse avec le réseau de l'Université du Québec, si vous regardez les cartes des programmes, il y a beaucoup de programmes qui sont conjoints, qu'on offre conjointement, ce qui nous permet de partager des ressources, de faire une offre et d'offrir à des endroits où on ne serait pas capables, seuls, de le faire.

La Présidente (Mme Rotiroti) : Merci. Il vous reste une minute, M. le député de Jean-Talon.

M. Proulx : Une minute?

La Présidente (Mme Rotiroti) : Oui, une minute.

M. Proulx : Une courte question. Vous avez des axes qui sont les sciences de la mer, la nordicité, des choses qui vous sont propres. Vous êtes dans un contexte particulier, vous occupez un espace qui est particulier en soi par rapport à l'ensemble. Vous avez un campus à Lévis, et je voyais que l'augmentation, notamment, de vos étudiants, à moins que je me trompe, est en partie reliée au succès de ce campus-là. Est-ce que vous offrez à Lévis des formations dites plus générales ou traditionnelles ou ces gens-là viennent également renforcer vos axes de prédilection, qui sont, par exemple, les sciences de la mer? Donc, en d'autres termes, est-ce qu'on peut voir le bassin de gens fréquenter vos lieux de Rimouski augmenter au détriment de? J'essayais juste de comprendre comment se fait ce positionnement-là pour une opportunité pour vous.

La Présidente (Mme Rotiroti) : En quelques secondes, M. Ouellet.

M. Ouellet (Jean-Pierre) : Ouf! C'est une réponse qui est complexe.

La Présidente (Mme Rotiroti) : Désolée.

M. Ouellet (Jean-Pierre) : Mais peut-être remonter un petit peu l'historique. Ça fait 35 ans qu'on est présents à Lévis. C'est une occupation, entre guillemets, du territoire qui ne s'est pas improvisée du jour au lendemain. C'est notre présence sur le territoire naturel, comme vous dites, qui fait en sorte qu'on donnait des cours à Montmagny, puis éventuellement, bien, dans nos cours à Montmagny, ça a basculé, il y avait beaucoup de gens de Lévis. Là, à un moment donné, sur 28 étudiants, il y en avait 23 de Lévis. Ça fait que, là, les gens de Lévis disaient : Pourquoi vous ne venez pas à Lévis? Ça fait que, là, graduellement, on s'est fait tirer la main pour aller à Lévis. Puis c'est comme ça que ça a commencé, c'était de répondre aux besoins du milieu, puis on est restés dans cette philosophie-là.

Puis, à terme, le gouvernement a décidé de se poser réellement cette question-là sur la présence de l'UQAR, et il y a eu un rapport, hein, le gouvernement a investi M. Beaupré de faire une étude sur la présence des universités dans la région de Chaudière-Appalaches, puis il avait conclu qu'il était légitime que l'UQAR et l'Université Laval offrent des services, chacun à sa manière, puis que nous, on se concentre dans un certain nombre de créneaux qui nous sont propres.

Et il y avait quatre créneaux identifiés. On a fait nos développements à l'intérieur de trois de ces créneaux-là, pour l'instant. Je pense qu'on a respecté les règles du jeu, mais on s'est développés par la proximité, par notre culture d'encadrement. Puis je pense que c'est un beau succès qui fait en sorte qu'on a augmenté le taux de diplomation des personnes qu'on forme dans la région de Beauce—Chaudière-Appalaches. On répond à un besoin, on a beaucoup d'étudiants de première génération qui viennent chez nous. Il y a peut-être un complexe qui est moins fort qu'aller dans une grande université. Il y a aussi la flexibilité dans nos offres de formation qui fait que le temps partiel s'y retrouve, parce que, parfois, c'est plus facile. Il y a la distance aussi qui intervient. Puis là je vois que le temps est limité.

La Présidente (Mme Rotiroti) : Merci, M. Ouellet.

M. Ouellet (Jean-Pierre) : Merci.

La Présidente (Mme Rotiroti) : On va passer du côté de l'opposition officielle. Alors, je cède la parole au député de Rimouski.

M. LeBel : Oui, avant la première question, peut-être un commentaire. Le maritime, on en parle beaucoup de ce temps-ci, puis l'Université du Québec à Rimouski a une expertise, c'est majeur dans ce domaine-là, mais je pense qu'il faut continuer à développer l'expertise en développement local et régional aussi. On en parle moins, mais il y a actuellement, dans nos régions... c'est majeur comme enjeu, la dévitalisation de nos communautés rurales se poursuit à la vitesse grand V. Il faut trouver des solutions modernes pour arrêter cette dévitalisation-là, et l'université et les chercheurs qui sont à l'université avec leur bagage peuvent jouer un rôle important. Ma question n'était pas là-dessus, c'était juste un commentaire.

Ma question. On parle de stratégie maritime, on parle... À Rimouski, il y a un bateau important, de recherche, qui est avec l'ISMER puis vous autres, le Coriolis II, c'est un joyau, ça va partout dans le monde, fait des recherches très importantes. Puis je pense que ce bateau-là compte beaucoup sur les bonnes cotes que vous avez eues, là, puis les publications, et tout ça. Actuellement, il y a eu comme une nouvelle un peu spéciale, le quai à Rimouski, qui appartient au fédéral, au Canada, il est comme inadéquat. Tellement que le bateau ne peut pas accoster au quai. Notre bateau de recherche à Rimouski, capitale du développement maritime, puis vu dans la stratégie maritime comme quelque chose d'important, ce bateau de recherche là ne peut pas accoster au quai de Rimouski parce que le gouvernement fédéral a laissé aller ce quai-là d'une façon catastrophique, et là, d'ailleurs, veut nous le redonner pour je ne sais pas quoi, là, le quai. Qu'est-ce que ça vous a donné comme inconvénients et comme coût financier de trouver une solution pour aller accoster notre bateau de recherche ailleurs qu'à Rimouski?

• (17 h 50) •

M. Ouellet (Jean-Pierre) : Oui, c'est sûr, pour nous, ça a été une nouvelle qu'on a accueillie avec beaucoup de désappointement, évidemment. On était très déçus de cette situation-là. Il faut comprendre que la priorité, de la part du gouvernement fédéral, est donnée aux bateaux qui ont un lien commercial, donc des bateaux commerciaux. Nous, on a une composante commerciale parce que le privé est en mesure aussi d'utiliser notre bateau, mais la mission

première de notre navire, c'est un navire de recherche et de formation. Donc, dans ce contexte-là, on ne se classe pas dans les bateaux dits marchands, donc des bateaux à valeur commerciale ajoutée.

Donc, à ce moment-là, on est toujours les derniers servis. Comme il y a un bras de... donc la jetée ouest qui est condamnée, il nous reste la jetée est, qui est utilisée en priorité par d'autres navires. Donc, la possibilité qu'on a, c'est de l'utiliser lorsque ces navires ne sont pas là, et, dès qu'il y a un navire qui arrive, l'obligation qu'on a, c'est de déplacer notre navire. Puis là, déplacer un navire comme ça, c'est un équipage, là, c'est huit personnes minimum tout le temps sur le navire, 24 heures sur 24, pour être en mesure de se déplacer en continuité en fonction des allées et venues des autres navires. Donc, c'est impensable.

On a regardé tout le long de la côte, de Québec, partout, jusqu'en Gaspésie. Il n'y a pas d'endroits qui sont prêts, qui ont la capacité de nous accueillir à moins d'avoir la même contrainte. Là, pour l'instant, on a un pied-à-terre à Québec, mais c'est temporaire. On va avoir encore de la difficulté cet automne avec cette dimension-là. Pour nous, c'est un véritable défi de gérer ce navire-là. Il est essentiel pour le Québec, il est essentiel pour l'UQAR, mais c'est un défi, un défi financier, un défi logistique, qui a été amplifié récemment justement par cette annonce-là, mais c'est un défi financier aussi, parce que, si on veut favoriser l'utilisation de ce navire-là, qui est une infrastructure exceptionnelle, qui répond parfaitement aux besoins de la recherche sur le Saint-Laurent, dans le golfe, on ne peut pas arriver avec un tarif qui permet de l'autofinancer. C'est impensable. Donc, il y a l'UQAR qui l'utilise, mais il y a McGill, il y a Laval, il y a plein d'autres universités qui utilisent ce navire-là. Le gouvernement l'utilise aussi, à travers des chercheurs, pour des missions particulières qui sont propres au gouvernement du Québec.

Il faut collectivement qu'on trouve une façon de faire en sorte que, ce navire-là, on puisse le maintenir chez nous. Parce que c'est un actif important pour nous mais pour le Québec, surtout dans le contexte du développement de la stratégie maritime où on devra nécessairement intensifier notre présence en recherche, parce que ça sera essentiel dans un contexte de développement. Parce qu'on veut s'assurer de maintenir ce patrimoine-là, ce joyau-là qu'est le fleuve Saint-Laurent. Mais on y travaille. Il y a une volonté ministérielle qu'on sent de nous appuyer là-dedans. Mais, en ce qui a trait à la jetée, on est dans un écueil qui est que c'est peut-être plus difficile. Évidemment, on va travailler pour essayer de trouver des avenues. La stratégie maritime, peut-être, c'est un levier qui pourrait nous aider à trouver une réponse. Mais il nous apparaît difficile de concevoir que le navire ne puisse pas être à quai chez nous. Ça, c'est particulier.

M. LeBel : Mais ça peut prouver qu'une véritable stratégie maritime sans avoir... être propriétaires de nos quais, c'est un peu particulier, mais ça, c'est un autre débat. Puis, je peux comprendre que ça doit vous avoir coûté un peu d'argent, cette situation-là qui s'est rajoutée sur la pile de vos autres défis.

Autre question dans un autre domaine, plus au niveau des infrastructures. En campagne électorale, ça sert à ça, on va voir tout le monde, et là vous m'aviez expliqué, en campagne électorale, que vous aviez des projets d'agrandissement, l'aile A et B de l'université. À ça s'est rajouté, bon, l'annonce du gouvernement, là, de l'institut ou... Québec-France qui aurait un pied-à-terre à l'UQAR. Et il y a aussi l'idée de la participation de l'université avec la ville dans un nouveau complexe sportif, qui, je pense, est important pour vous au niveau de l'attraction des étudiants. Ces trois projets, l'agrandissement, le nouvel institut, du complexe, c'est des projets d'infrastructure importants. Comment vous voyez la suite des choses dans ces... Êtes-vous optimistes pour ces trois...

M. Ouellet (Jean-Pierre) : On voit que vous lisez bien les journaux, M. le député. Mais c'est sûr, pour nous, c'est une...

M. LeBel : Je viens de la même place que vous, M. le recteur.

M. Ouellet (Jean-Pierre) : ...c'est une priorité. Bon. On s'est doté d'une stratégie avec la ville : travailler conjointement en développement d'infrastructures sportives. La ville est en déficit, l'UQAR l'est largement, en déficit, au niveau d'infrastructures sportives, donc on essaie de travailler ensemble avec le CISSS de façon à obtenir éventuellement un financement adéquat pour mettre en place des infrastructures qui seraient gérées par la ville, mais sur les terrains de l'UQAR, dont les étudiants de l'UQAR pourraient en bénéficier. Donc, c'est un partenariat qui est heureux, qui est gagnant-gagnant, qui est très bon pour nous, évidemment si on est en mesure d'y arriver.

Ce défi-là, on l'a à Lévis aussi. À Lévis, on n'a pratiquement pas d'infrastructures sportives. On est rendus à 3 500 étudiants, étudiantes, mais il n'y a pas d'infrastructure, donc. Mais il n'y a pas vraiment de programmes spécifiques pour les universités pour améliorer leurs infrastructures sportives, donc il faut trouver de l'autofinancement en partie puis s'inscrire dans des programmes... dans des concours qui sont ouverts à tous. Donc, ça, c'est un élément.

Au niveau de la recherche, je l'ai mentionné, le gouvernement endosse le fait qu'on a un déficit d'espace de recherche. Par ailleurs, le gouvernement nous dit aussi qu'on a un surplus d'espace de recherche en général pour l'UQAR.

Une voix : D'enseignement.

M. Ouellet (Jean-Pierre) : D'enseignement, mais c'est en... Bien, je veux dire, surplus général pour l'université, mais c'est un surplus qui est lié à l'enseignement. La difficulté qu'on a, c'est que le gouvernement a une règle, et, cette règle-la, elle l'applique de façon uniforme pour l'ensemble des universités québécoises. Elle ne tient pas compte, par exemple, que, pour nous, offrir des formations, c'est aussi offrir des formations à des petits groupes. Donc, parfois, au lieu d'avoir 500 étudiants dans un amphithéâtre, bien, on a peut-être 20 groupes de 25, donc ça nous prend 20 salles de classe au lieu d'avoir un amphithéâtre de 500. Vous voyez l'impact que ça... mais les normes ne sont pas appliquées à cette réalité-là. Donc, la norme, actuellement, joue en notre défaveur au niveau de notre capacité à combler notre déficit

en recherche. On a des discussions avec le gouvernement actuellement pour trouver des avenues. On avait proposé un agrandissement, c'est toujours sur la table, on espère qu'un jour ça va se concrétiser, mais c'est sûr que, pour l'instant, il n'y a pas d'acquis à ce niveau-là.

M. LeBel : Puis, au niveau de l'institut Québec-France, est-ce que c'est collé à un projet d'agrandissement ou pas, ou à un nouveau bâtiment, ou à quelque chose? Est-ce que ça va être d'autre chose qu'un...

M. Ouellet (Jean-Pierre) : Bien, on va voir. Peut-être que ce sera un remodelage des espaces actuels, mais moi, je retiens que M. Couillard, lorsque... M. le premier ministre, quand il est venu chez nous, il a dit qu'avec cet institut-là il tenait à ce qu'il y ait du béton qui soit coulé pour que le drapeau soit planté solidement, de façon que ça soit plus qu'une stratégie politique mais une stratégie de société qui perdure dans le temps, puisque le Québec a bien besoin d'un développement maritime qui est conséquent, puis il voyait l'UQAR comme étant un joueur pivot, qu'on joue un rôle de fer de lance dans ce déploiement-là. Donc, on va suivre le dossier, évidemment, de près, là, puis on a des discussions avec le ministère dans tout ce contexte-là.

La Présidente (Mme Rotiroti) : Alors, je cède la parole pour une période de six minutes à la députée de Joliette.

Mme Hivon : Bonjour. Alors, à mon tour de vous remercier de votre présence. Rapidement, évidemment, quand vos prédécesseurs ont parlé pour l'ENAP d'une espèce de tempête parfaite, à cause de différentes circonstances qui faisaient en sorte que l'impact des compressions était important, je comprends que, vous, ce n'est pas le terme que vous avez utilisé mais que, vous aussi, il y a une certaine rencontre de circonstances, dont le fait que votre population étudiante est vraiment en forte hausse et que vous devez absorber des compressions très importantes. Vous nous avez parlé tantôt de la réduction, bon, du nombre de professeurs, de l'augmentation des charges de cours. Mais je voyais dans la revue de presse qu'en janvier vous aviez fait état aussi du fait que vous deviez augmenter les ratios dans les classes puis aussi qu'il y aurait des cours qui ne seraient donnés qu'une année sur deux. Donc, ce que j'aimerais savoir, c'est un peu l'impact sur l'offre de cours, la formation. Est-ce qu'il y a eu des diminutions de programmes, des diminutions de cours qui ont dû être décidées?

M. Ouellet (Jean-Pierre) : Effectivement, je pense que c'est important pour nous de maintenir les acquis, mais on a été obligés quand même de réduire l'offre de cours. Donc, c'est une diversité d'options qui est en moins pour les étudiants, étudiantes. On le fait dans un souci, tout de même, d'essayer de maintenir la qualité d'enseignement, mais effectivement ça s'est traduit par une offre de cours qui est amoindrie. François est mieux placé que moi, parce que c'est vraiment dans son domaine, pour répondre de façon plus pointue. Mais on a agi sur l'offre de cours et on aura l'obligation de poursuivre, malheureusement, dans cette veine-là, même si parfois ça réduit l'éventail de possibilités que les étudiants ont à faire face.

Et ça, c'est un piège. Il faut faire attention, hein? On affiche des programmes de qualité, on veut offrir vraiment une diversité de formations, une formation qui est riche aux étudiants, étudiantes. On annonce des cours à option, il faut faire en sorte, à quelque part, de respecter cette réalité-là. Puis il ne faut pas être obligés d'en arriver à ce que l'étudiant arrive, puis son offre de cours est cannée pour les trois prochaines années. Tu t'inscris aux 30 cours suivants, parce qu'il n'y en a pas, d'options. On n'est pas capables d'en offrir d'options.

Donc, l'étudiant qui veut avoir sa coloration qui lui est spécifique, parce qu'il aime mieux telle dimension du travail ou telle autre dimension du travail, il faut être capables de préserver ça. Et c'est sûr, dans le contexte actuel, c'est un défi. On essaie de minimiser les impacts, mais tout de même il faut admettre qu'il y en a un. François.

M. Deschênes (François) : Oui. Puis effectivement on a déjà commencé. Donc, on n'a pas fermé de programmes. Ça, c'est clair, on l'a dit tantôt. On veut être capables d'offrir une grande diversité, ça fait qu'on trouve des manières novatrices d'éviter ça, pour le moment. Est-ce qu'on sera capables de maintenir? On verra. Un exemple, donner un cours une année sur deux, bien, c'est quelque chose qu'on a implanté puis qu'on va regarder dans d'autres programmes aussi, dans plusieurs programmes. Mais ce qu'il faut bien savoir, c'est que ça a des conséquences, oui, sur les cours à option, mais aussi quand on parlait tantôt de diplomation. Un étudiant qui, malheureusement, échoue le cours qui se donne aux deux ans, c'est un peu démoralisant, ça prend deux ans avant qu'il soit capable de le refaire.

Donc, il y a aussi tout ça qu'on essaie... On est dans une logique d'essayer de minimiser les impacts, ça fait qu'on a trouvé des alternatives comme ça. Mais on vise à garder notre éventail de programmes puis notre diversité, mais jusqu'à quel point? On ne sait pas encore.

Mme Hivon : J'ai deux questions, une plus courte, une... Les frais indirects de recherche, le manque à gagner, tantôt je ne sais pas si j'ai bien compris, quand vous parliez de 100 000 \$, si c'étaient vraiment les frais indirects de recherche ou ça, c'était la valorisation de la recherche, où, là, il y avait une couple de 100 000 \$. C'est ça? Donc, j'aimerais que vous me précisiez le montant que vous devez absorber pour le changement pour les frais indirects de recherche.

Puis, pendant qu'on cherche l'information, l'autre question, c'est en lien avec... Bon, on a parlé tantôt, le député de D'Arcy-McGee, de toute la question de la formule de financement puis la nécessité pour vous qu'il y ait justement quelque chose d'adapté pour tenir compte de la réalité des plus petites universités en région. J'aimerais savoir si les recommandations du rapport Tremblay-Roy, qui touchent cette question-là, vous semblent opportunes ou ce que vous retiendriez là-dedans pour la suite des choses.

La Présidente (Mme Rotiroti) : M. Ouellet, rapidement. Vous avez 1 min 30 s.

Mme Hivon : Oh!

• (18 heures) •

M. Ouellet (Jean-Pierre) : Oui! O.K., peut-être spécifier que nous, l'ensemble des modifications au niveau de la Politique nationale de la recherche, innovation, les frais indirects, pour nous, on calcule qu'à partir de l'année prochaine ça va se traduire par un manque à gagner de 1,7 million par année. Quand on dit qu'on est en période de compressions de 5 millions, puis on ajoute cette dimension-là, ça ne vient pas aider. Mais c'est un contexte particulier qui est propre à l'UQAR. Il y a d'autres universités qui en sortent gagnantes là-dedans. Mais j'aurais aimé que le gouvernement ait un souci particulier pour faire en sorte qu'il n'y ait pas des joueurs qui soient aussi perdants que nous le sommes dans le contexte actuel. Nous sommes l'université la plus perdante, malgré qu'on est performants en recherche. Donc, c'est assez paradoxal. Donc, ça, c'est le premier élément de la réponse.

Au niveau de la... comme vous dites, au niveau de la politique de financement des universités, nous, on a déposé un mémoire. Il y a un certain nombre d'éléments qu'on souhaite que le gouvernement maintienne. Je pense qu'il y a des acquis. Je pense qu'un droit universel pour les droits de scolarité, pour nous, c'est important. C'est une question d'équité. C'est une question d'accessibilité. Puis je pense que c'est au gouvernement à décider de la hauteur des droits de scolarité, mais je pense qu'il faut que ce soient des droits universels. Pour nous, c'est un élément important.

Il faut tenir compte des missions particulières, des missions qui sont propres à chacune des universités. Dans notre cas, c'est la mission de l'université en région, une institution de petite taille, qui a un volet particulier, notamment au niveau de ses axes de recherche, puis je pense qu'il faut que ça soit reconnu dans la politique de financement.

Il y avait aussi toute la question des étudiants à temps partiel. On l'a mentionné, nous, on a quand même un fort pourcentage d'étudiants à temps partiel. Je donne l'exemple extrême : un étudiant à temps plein est financé à peu près la même chose que 10 étudiants à temps partiel qui suivent un cours. Quand on y pense bien, c'est 10 personnes dans l'institution au lieu d'une qui va solliciter des services. Donc, il faut qu'il y ait un ajustement qui soit plus fort qu'il est actuellement.

La Présidente (Mme Rotiroti) : En terminant.

M. Ouellet (Jean-Pierre) : Il y a aussi, je pense, un incontournable...

La Présidente (Mme Rotiroti) : En terminant, M. Ouellet, s'il vous plaît. En terminant. Vous avez quelques secondes.

M. Ouellet (Jean-Pierre) : Ah! O.K., en terminant? Avec ce mot clé là, je suis correct, là.

Des voix : Ha, ha, ha!

M. Ouellet (Jean-Pierre) : Je dirais qu'il faut revoir aussi les coûts, le financement qu'on reçoit par discipline. Ça n'a pas été remis à jour depuis longtemps. Les montants qu'on reçoit sont propres à chacune des disciplines. C'est plus complexe que ça, mais je dirais que c'est très, très compartimenté, et je pense qu'il est essentiel de remettre à jour ces calculs-là de façon à ce que ça soit plus équitable au niveau des financements qu'on reçoit.

La Présidente (Mme Rotiroti) : Merci beaucoup. Alors, merci beaucoup pour votre contribution aux travaux de la commission. Je remercie aussi, également, mes collègues et leur collaboration.

J'ajourne les travaux de la commission à demain, le mardi 18 août, à 9 heures, afin de poursuivre son mandat. Merci. Bonne soirée à tous.

(Fin de la séance à 18 h 2)