

ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

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

Le jeudi 20 août 2015 — Vol. 44 N° 20

Audition des dirigeants des établissements d'enseignement de niveau universitaire (4)

Président de l'Assemblée nationale : M. Jacques Chagnon

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

Débats de l'Assemblée Débats de toutes les commissions parlementaires Paux une commission parlement ire en particulier	145,00 \$ 500,00 \$
Pour une commission parlementaire en particulier Index (une session Assemblée et commissions)	100,00 \$ 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 jeudi 20 août 2015 — Vol. 44 N° 20

Table des matières

Auditions (suite)	1
Université Bishop's	1
Télé-université (TELUQ)	19
Documents déposés	37

Intervenants

M. Jean Habel, président suppléant M. Sébastien Proulx, président suppléant M. Luc Fortin, président suppléant

M. David Birnbaum Mme Véronique Hivon M. Jean-François Roberge Mme Claire Samson M. Jean Boucher

- * M. Michael Goldbloom, Université Bishop's
- * M. Robert Hall, idem
- * M. Miles Turnbull, idem
- * Mme Victoria Meikle, idem
- * Mme France Gervais, idem
- * Mme Ginette Legault, TELUQ
- * M. Martin Noël, idem
- * Mme Louise Boucher, idem
- * Témoins interrogés par les membres de la commission

Le jeudi 20 août 2015 — Vol. 44 N° 20

Audition des dirigeants des établissements d'enseignement de niveau universitaire (4)

(Neuf heures)

Le Président (M. Habel): Alors, 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 ayant un appareil électronique de bien vouloir éteindre la sonnerie.

Auditions (suite)

La commission est réunie afin de poursuivre l'audition des dirigeants des établissements d'enseignement de niveau universitaire. Aujourd'hui, nous avons le plaisir d'entendre, ce matin, les dirigeants des universités suivantes : l'Université Bishop's et la TELUQ.

Donc, je vous rappelle que vous avez 20 minutes pour faire votre exposé, et, par la suite, il y aura un échange avec les parlementaires. Alors, les gens de l'Université Bishop's, bienvenue dans votre Assemblée. C'est à vous.

Université Bishop's

M. Goldbloom (Michael): Merci beaucoup. Bonjour tout le monde. Permettez-moi de vous présenter les collègues qui m'accompagnent. À ma gauche, Me Robert Hall, qui est président du Conseil des gouverneurs de Bishop's. Me Hall est vice-président, Affaires juridiques, et secrétaire coopératif de l'entreprise Cascades. Il est également président du conseil de deux compagnies, Boralex et Reno de Medici. Et la chose la plus importante, c'est qu'il est un diplômé de Bishop's.

M. Hall (Robert): Bonjour.

M. Goldbloom (Michael): Entre mes deux collègues, dans un veston mauve, couleur de Bishop's, Dr Miles Turnbull, notre vice-principal académique, Dr Turnbull dont la famille est originaire des Îles-de-la-Madeleine. Il détient un baccalauréat es arts en français de l'Université de l'Île-du-Prince-Édouard, une maîtrise en linguistique appliquée de l'Université McMaster et un doctorat d'enseignement de langue seconde de l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario.

À sa droite, France Gervais, notre vice-principale, Finances et administration. Mme Gervais est une comptable professionnelle agréée. Elle détient un baccalauréat en microbiologie de l'Université de Sherbrooke et un baccalauréat en comptabilité de HEC Montréal.

Et finalement, à ma droite, Victoria Meikle, secrétaire générale et vice-principale aux relations auprès des gouvernements et à la planification. Mme Meikle détient un baccalauréat en littératures française et espagnole, un baccalauréat en droit de l'Université de Toronto et une maîtrise de droit de l'Université McGill, et elle a poursuivi des études doctorales à l'Université Oxford.

Donc, c'est ça que nous sommes. Nous remercions beaucoup, évidemment, la commission de nous entendre ce matin. Je vais commencer en disant un peu qui nous sommes. Donc, débutons en dressant quelques-uns des traits distinctifs de l'Université Bishop's. Notre institution a presque 175 ans. Depuis sa fondation, en 1843, elle poursuit une mission particulière, celle d'offrir une éducation de premier cycle dans un cadre résidentiel où plus de 70 % des étudiants résident sur le campus durant leur première année. Nous offrons ce que nous appelons en anglais «a liberal education». Il n'y a pas d'équivalent, à ce que nous connaissons, pour cette expression en français, mais je vous assure que «a liberal education» n'a aucune implication politique.

Le «liberal education» vise à inculquer un esprit critique et les compétences fondamentales qui préparent nos finissants à la vie professionnelle, aux études supérieures, s'ils décident d'en faire, et à la citoyenneté dans une société démocratique. Nous avons ajouté en annexe ce document, les compétences que nous visons pour tous nos étudiants.

Nos trois divisions académiques sont les arts et les sciences, l'administration et l'éducation et sont toutes animées par la passion de nos quelque 125 professeurs qui offrent une éducation hors du commun à nos 2 400 étudiants.

Bishop's privilégie des classes de petite taille et mise sur la richesse des échanges entre les professeurs, les étudiants, ce qui nous permet d'attirer d'excellents professeurs qui s'intéressent particulièrement à l'enseignement au premier cycle. Avec une moyenne de 23 étudiants par groupe, il est impossible de se cacher à Bishop's. Nos professeurs connaissent le nom de leurs étudiants.

Donc, Bishop's, comme vous le savez, est la seule université anglophone située à l'extérieur de Montréal. Elle est sise dans la magnifique région des Cantons-de-l'Est, dans une ville francophone au coeur d'une région où il y a également une communauté anglophone importante.

Nos étudiants québécois, francophones et anglophones en proportions égales, représentent la moitié de notre population étudiante. Étudier à Bishop's, c'est évoluer au sein d'un campus multiculturel et tisser des liens durables avec des étudiants en provenance de toutes les provinces canadiennes et de plus de 50 pays à travers le monde.

À Bishop's, l'environnement d'apprentissage dépasse le cadre formel des salles de cours. Nous misons sur la vitalité de notre communauté et encourageons nos étudiants à s'investir et apprendre par le biais de diverses activités hors cours. Ce modèle a fait ses preuves, puisque nos étudiants classent leur expérience universitaire parmi les meilleures au Québec et au Canada. Par sa mission unique et ses traits distinctifs, Bishop's enrichit le réseau universitaire québécois et contribue à la propulsion du Québec vers la réussite économique et sociale. Je passe la parole à Dr Turnbull.

M. Turnbull (Miles): Alors, moi, je vais vous parler de nos réalisations au courant de quelques années précédentes. Dans un premier temps, on parle d'excellence à Bishop's, et nous tenons à l'excellence de nos étudiants, professeurs et chercheurs, ainsi qu'à la qualité de l'expérience étudiante.

En fait, les résultats de l'enquête nationale sur la participation étudiante et du sondage Globe and Mail attestent de la qualité de cette expérience étudiante. L'Enquête nationale sur la participation étudiante a été créée par des chercheurs de University of Indiana sur la base de recherches scientifiques sur l'engagement universitaire et est devenue le mode d'évaluation le plus répandu et le plus respecté en Amérique du Nord. Cette enquête évalue l'expérience d'apprentissage et l'engagement des étudiants du premier cycle. Selon les résultats canadiens de 2013, Bishop's se classe deuxième au Canada et première au Québec. Et nous venons de recevoir les résultats de 2015, et les résultats sont aussi positifs. En 2015, Bishop's a été parmi les neuf premières dans les quatre catégories d'évaluation suivantes : en termes de défi académique, en termes de l'apprentissage avec les pairs, l'interaction entre étudiants et professeurs et en termes de l'ambiance sur le campus.

De façon semblable, le rapport sur les universités canadiennes du *Globe and Mail*, en 2013, Bishop's se classait au premier rang parmi les universités canadiennes de petite taille à l'égard de l'interaction étudiants-professeurs, de l'ambiance sur le campus, du nombre d'étudiants par cours, des étudiants les plus satisfaits de leur expérience universitaire et de l'équilibre études-vie sociale.

Chaque année, la Société pour l'avancement de la pédagogie en enseignement supérieur octroie des prix 3M à travers le Canada. Parmi ces prix prestigieux, 10 sont décernés à des professeurs pour l'excellence et le leadership en enseignement universitaire et 10 autres à des étudiants pour leur leadership extraordinaire dans le cadre de la vie étudiante. Cette année, en 2015, Bishop's est l'une des trois universités canadiennes à avoir reçu à la fois un prix 3M pour professeur et un prix 3M pour étudiant.

Depuis 2011-2012, nous profitons du travail de trois chaires de recherche du Canada: l'une qui se penche sur l'environnement et les changements climatiques, une autre chaire sur la santé et le bien-être et une troisième sur les différences sociales et culturelles.

Bishop's a également tissé des liens au sein d'une ligue unique qu'on appelle la Ligue U4 avec trois autres universités canadiennes qui partagent une mission semblable à la nôtre, c'est-à-dire offrir une formation de premier cycle sur un campus résidentiel. Nos universités partenaires sont Mount Allison au Nouveau-Brunswick, Acadia et St-François-Xavier en Nouvelle-Écosse. L'objectif de ce partenariat est avant tout d'enrichir l'offre aux étudiants et de partager des pratiques exemplaires dans la formation au premier cycle. Par exemple, cette collaboration vise à offrir des expériences de partage, des cours partagés et enseignés virtuellement.

• (9 h 10) •

Pour assurer une gestion et une gouvernance basées sur les meilleures pratiques en contexte universitaire, nous avons également procédé à une réforme importante de notre gouvernance. En 2010, par exemple, nos statuts de la composition de notre conseil ont été révisés. La corporation de 62 personnes a été remplacée par un conseil des gouverneurs composé de 17 personnes.

Je termine par parler de notre campagne de levée de fonds actuellement en cours qui a déjà permis d'attirer 23 millions pour la fondation de Bishop's. Il va sans dire que ce succès repose en grande partie sur le support et le dynamisme incroyables de la communauté bishopoise. Par exemple, en plein printemps d'érable, les étudiants de Bishop's se sont mobilisés pour verser 1 million à la fondation de l'université pour la rénovation de la bibliothèque. Remarquable!

Cette année, 80 % de nos professeurs et de notre personnel administratif et de soutien se sont engagés personnellement dans la campagne de levée de fonds. Probablement un record au Québec, sinon au Canada. Alors, il est évident pour nous que nos étudiants, nos professeurs, notre personnel administratif et de soutien et nos diplômés tiennent leur université à coeur. En fait, chaque année, bon nombre de ces diplômés qui poursuivent une carrière soit au Québec, soit dans une autre partie du Québec, soit dans un autre pays du monde reviennent sur le campus pour célébrer notre campus, notre université, leur expérience et pour donner un appui financier et leur temps comme bénévoles dans le réseau des diplômés. Je passe la parole à ma collègue Victoria.

Mme Meikle (Victoria): Merci. Je vais vous décrire brièvement quelques réalisations immobilières, surtout depuis notre dernière parution devant la Commission de la culture et de l'éducation, et vous parler un peu de nos contributions à la région et au Québec.

Les subventions du ministère de l'Éducation ainsi que celles du ministère de la Culture et des Communications nous ont permis de progresser en ce qui concerne l'entretien différé. Nous avons implanté un système d'énergie géothermique qui nous permet de réduire la facture énergétique de plus de 400 millions de dollars par année tout en diminuant nos émissions de gaz à effet de serre d'environ 66 %. Nos laboratoires ont été rénovés. Il faut souligner que nos laboratoires, entre autres, servent également les étudiants du cégep Champlain-Lennoxville. La chapelle St. Mark's, une chapelle patrimoniale située sur notre campus, a été restaurée.

En janvier 2015, nous avons inauguré le nouveau centre sportif de l'Université Bishop's. Ce centre sportif, qui profite également aux 900 étudiants du cégep Champlain et à la population sherbrookoise, permettra d'augmenter la

génération de revenus de l'université. Ce projet d'expansion et de rénovation d'envergure a été rendu possible grâce à l'appui du gouvernement du Québec, du gouvernement fédéral et de la ville de Sherbrooke. Il va sans dire que nos diplômés y ont contribué par leurs dons dans le cadre de la campagne de financement actuellement en cours.

L'Université Bishop's contribue, par le biais des activités des membres de sa communauté, au développement et au rayonnement de la région des Cantons-de-l'Est. Nous avons déjà évoqué le fait que le cégep Champlain-Lennoxville est situé sur notre campus. Nous partageons nos laboratoires, nos salles de cours, notre bibliothèque et notre centre sportif.

L'université est un employeur important au sein de la communauté sherbrookoise. En 2012, elle s'est classée le 20e plus grand employeur. Depuis 15 ans, notre Centre d'entrepreneurship Dobson-Lagassé a appuyé plus de 850 petites et moyennes entreprises de notre région. Notre campus participe à l'accueil d'événements tels que les Jeux du Canada et plusieurs événements sportifs d'envergure, incluant le camp d'entraînement des Alouettes de Montréal.

plusieurs événements sportifs d'envergure, incluant le camp d'entraînement des Alouettes de Montréal.

L'université est un pont économique, intellectuel et culturel vers la Nouvelle-Angleterre. Par exemple, Bishop's a organisé en 2013 un premier forum Québec-Vermont regroupant des participants issus du secteur privé, des gouvernements et du milieu universitaire et axé sur les bioénergies. Le forum était organisé en collaboration avec l'Université de Sherbrooke, l'Université du Vermont et les gouvernements du Québec et du Vermont. Chaque année, plus de 900 étudiants venus d'en dehors du Québec dépensent dans la région pour y habiter et étudier — nous évaluons ces dépenses à environ 22 millions de dollars — et participent avec nos étudiants québécois à une gamme d'activités bénévoles et de levée de fonds pour les organismes communautaires.

Les études à Bishop's permettent aux étudiants francophones d'améliorer leur anglais tout en permettant aux étudiants anglophones venus d'ailleurs de vivre avec des francophones dans une ville francophone. Bishop's forme bon nombre des enseignants des écoles anglaises situées à l'extérieur de Montréal.

Enfin, des milliers de diplômés de Bishop's contribuent à l'essor de la société québécoise. Pour ne nommer que deux, vous ne savez peut-être pas que Pierre Dion, le P.D.G. de Québecor, est un diplômé de Bishop's. Vous avez peut-être vu Alex Gagnon-Sckoropad, un entrepreneur sherbrookois qui s'est récemment démarqué à l'émission Dans l'oeil du dragon pour un portail préfabriqué qu'il a inventé. Je cède maintenant la parole au principal.

M. Goldbloom (Michael): Merci, Victoria. Donc, je vais vous parler un peu des défis et du progrès depuis 2008. Donc, en 2008, l'Université Bishop's constatait une baisse importante de l'effectif étudiant à un niveau où l'université était difficilement viable. L'université a vécu une grève, un lock-out et s'est retrouvée sans leader après le départ du principal à l'époque avant la fin de son mandat.

Notre budget de fonctionnement était en déficit, et nous avons dû élaborer un plan de redressement avec le ministère. Nous, on avait l'obligation de mettre nos affaires en ordre, mais nous n'avons pas demandé plus d'argent du gouvernement. Tout ce que nous avons demandé, c'était du temps pour régler nos défis nous-mêmes. Et les objectifs du plan de redressement que nous avons élaborés à ce moment-là, nous les avons atteints. Le bilan du plan de redressement 2008-2004 est, en fait, très positif pour l'université. Nous dépassons les cibles de croissance en augmentant le nombre d'étudiants de 28 %. Notre campagne de levée de fonds, on en a parlé, on est déjà rendus à 23 millions sur un objectif de 30. Nous utilisons 6 millions de ces dollars pour rénover nos résidences et 5 millions pour rénover notre bibliothèque. Tout en contrôlant nos dépenses, nous avons maintenu nos activités d'enseignement et nos services aux étudiants, à la communauté.

Des ententes avec nos employés ont permis de partager les contributions à l'amortissement du déficit du régime de retraite entre les membres du régime et l'université. Ces ententes nous ont permis de baisser les coûts des services courants du régime de retraite. Pour l'université seule, la diminution a été d'environ 675 000 \$ en 2013. Nous avons également conclu en 2012 des conventions collectives sans conflit de travail.

Nous avons constaté les résultats financiers suivants. Les objectifs pour l'exercice 2008 à 2013 ont été respectés. Grâce au contrôle des dépenses, à l'augmentation de l'effectif étudiant et au rapport des dépenses administratives et du maintien du niveau de contribution de notre fondation, l'université a réussi à équilibrer son budget en 2013-2014, un équilibre atteint malgré les compressions de la subvention de fonctionnement de 5,2 % au cours de l'année. À la fin de l'exercice 2013-2014, le déficit accumulé du fonds de fonctionnement s'élevait à 4,3 millions. C'était presque 9 millions de dollars de moins que ce qui était prévu dans le plan de redressement, donc nous sommes fiers du progrès que nous avons fait.

Nos objectifs maintenant, premièrement, c'est de rénover notre bibliothèque, construite en 1975 pour à peu près 1 500 étudiants. Maintenant, avec Bishop's et Champlain ensemble, il y a plus que 3 000 étudiants qui l'utilisent. La structure a besoin d'être rénovée, et il faut qu'on mette nos efforts là-dessus. Les coûts pour ce projet-là vont être de 15 millions de dollars, et nous avons l'intention de mettre 5 millions de notre fondation. On demande au gouvernement du Québec de nous appuyer à niveau du 5 millions, et nous avons l'intention de demander au gouvernement fédéral de faire de même.

Je pense, comme le temps passe rapidement, je vais passer la parole. Vas-y, Victoria. \bullet (9 h 20) \bullet

Mme Meikle (Victoria): C'est France.

M. Goldbloom (Michael): Ah! France. Pardon, France, oui.

Mme Gervais (France): Nous avons déjà mentionné que la vie en résidence est un élément essentiel de l'expérience Bishop's. À une exception près, nos résidences datent des années 50. À l'instar d'infrastructures partout au pays, elles n'ont pas été entretenues de façon systématique. En effet, au cours des sept dernières années, les surplus dégagés de l'opération des résidences servaient à combler un écart dans le financement des opérations académiques. Aujourd'hui, nous devons nous attaquer à l'entretien différé et nous ne pouvons plus reporter la mise à niveau des résidences.

En 2014-2015, nous avons développé un plan quinquennal pour rénover nos résidences évalué à plus de 52 millions. Les rénovations seront financées sur 30 ans à même le budget de fonctionnement, avec une contribution d'environ 6 millions venant de la campagne de levée de fonds en cours. Afin d'éviter de se retrouver dans la situation que nous vivons aujourd'hui, les surplus dégagés de l'opération des résidences et de la restauration seront dorénavant affectés à un fonds réservé à l'entretien des résidences.

Nos défis 2015. Nos analyses indiquent que, quoiqu'il y ait toujours place à l'amélioration, l'Université Bishop's est gérée de façon efficace. Une comparaison de nos salaires moyens en 2011-2012 avec ceux de huit universités québécoises révèle que nos salaires sont égaux ou en deçà des moyennes. Une comparaison des effectifs administratifs dans quatre universités de taille modeste révèle que nous avons moins de personnel administratif que ces autres petites universités. Nous pouvons conclure que nous utilisons les fonds publics qui nous ont été confiés de façon responsable pour appuyer les occasions d'apprentissage que nous offrons à nos étudiants.

Nous examinons les possibilités pour augmenter nos revenus tirés de notre centre sportif, de nos opérations estivales sur le campus également. Une analyse en profondeur de nos opérations académiques a également été entreprise afin d'optimiser nos ressources, mais nous ne pouvons cacher que nous faisons face à un défi de taille. Depuis 2012, les universités font face à une série de compressions équivalant à une réduction d'environ 10 % de leurs subventions de fonctionnement. À cela, nous ajoutons l'annulation des augmentations des droits de scolarité escomptées pour les années 2012-2013 à 2016-2017. Au 30 juin 2014, nous avons constaté un déficit de 24,5 millions dans notre régime de retraite, et ce, malgré les efforts de 2013 pour baisser les coûts d'exercice de 25 %.

Ce déficit se répercute sur les membres du régime ainsi que sur notre budget de fonctionnement. Chaque année, les membres et l'université contribuent à environ 6 millions aux coûts d'exercice et à l'amortissement de ce déficit. Nous appuyons donc sans réserve l'élaboration d'un cadre législatif qui offrirait de nouveaux outils pour faire respecter l'équité intergénérationnelle au sein des régimes de retraite.

Nous avons, tout de même, atteint les objectifs de notre plan de redressement 2008, et ce, jusqu'en 2012-2013, et nous avons équilibré notre budget de fonctionnement en 2013-2014, tel que prévu. Cependant, cet équilibre a été atteint en reportant certaines dépenses stratégiques comme l'entretien de nos résidences, la mise à jour de notre bibliothèque et nos technologies de l'information. Nous ne pouvons, tout simplement, plus continuer de le faire. Je passe la parole à Michael.

- M. Goldbloom (Michael): Bon, sur la question des enjeux pour les universités de taille modeste, les universités de taille modeste sises en région font face à des défis financiers particuliers. J'imagine que vous en avez déjà entendu parler lors de vos audiences, ces défis s'expliquent en partie par des coûts fixes associés au fonctionnement tant académique qu'administratif et par les possibilités restreintes d'économies d'échelle. Le modèle de financement actuel, où une partie importante du financement du fonctionnement des universités est versée en fonction du nombre d'étudiants, ne répond pas d'une façon adéquate aux besoins des établissements de taille modeste. Le ministère reconnaît ce défi et prévoit des enveloppes additionnelles de financement pour les petites universités. Ces enveloppes sont maintenant objet d'études...
- Le Président (M. Habel): Vous avez dépassé de quatre minutes votre temps. Sur le temps du gouvernement, je vous invite peut-être à conclure rapidement, s'il vous plaît. Merci.
- M. Goldbloom (Michael): D'accord. Ce que je vais faire dans ce cas-là, je vais passer la parole au président du conseil, on va terminer avec ca.
- **M. Hall (Robert):** Je serai bref. Je voulais toucher mot sur deux sujets essentiellement, et c'est des sujets avec lesquels je suis familier. Je suis avocat de formation, mais, depuis 20 ans, je travaille au sein de la haute direction de Cascades, une compagnie, je pense, que vous connaissez et où j'ai eu l'occasion de me perfectionner dans la gouvernance d'entreprise et dans la gestion budgétaire.
- Ce que je constate chez Bishop's m'impressionne franchement, une gouvernance renouvelée selon des structures et des règles modernes, qui applique les meilleures pratiques dans le domaine et une attention budgétaire hors de la norme, quant à moi. Bishop's travaille à l'intérieur des moyens qui lui sont donnés avec acharnement afin de livrer sa mission, qui est une mission académique, dans un environnement compétitif, et je suis à même de constater que l'institution réussit très bien, et ce, depuis très longtemps. C'est un fleuron de la région, ma région, dont je suis très fier, et c'est pour ça que je m'engage en tant qu'ancien de Bishop's et membre de la communauté.

C'est tout ce que j'ai à vous dire pour le moment, compte tenu du fait que les minutes sont comptées. Merci.

- Le Président (M. Habel): Merci beaucoup. Je vous remercie pour votre exposé. Je vais passer maintenant au premier bloc du gouvernement pour un temps de 16 min 30 s et je reconnais le député de D'Arcy-McGee.
- M. Birnbaum: Merci, M. le Président. Je veux souhaiter la bienvenue à l'équipe de Bishop's, le recteur Michael Goldbloom, que j'ai le plaisir de connaître depuis quelque 25 ans. Nos vies professionnelles, à plusieurs reprises, se sont croisées pendant que vous étiez éditeur du *Gazette*, même *Toronto Star*. Les deux, on est passés par Alliance Québec et on a oeuvré dans l'éducation. Moi aussi, j'ai eu le plaisir... Et j'ai eu le plaisir de connaître plusieurs diplômés de Bishop's moi, je n'ai pas eu cet honneur-là mais qui ont parlé avec enthousiasme et affection de leur expérience presque sans exception.

Nous avons eu l'occasion d'entendre les témoignages de plusieurs de vos partenaires déjà ainsi que de quelques-unes des universités de petite taille, de l'UOO et l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, et ils nous ont parlé

de plusieurs défis en même temps qu'ils nous ont impressionnés avec leurs approches créatives à ces défis. En quelque part, on parle d'une mission qui est particulière à Bishop's, mais je me permets de vous situer en quelque part dans ce même genre d'environnement. Là, on parle d'une université avec un nombre d'effectifs le plus modeste au Québec, on parle d'une université que vous nous avez parlé un petit peu, qui a une mission particulière comme seul établissement postsecondaire anglophone en région. Vous avez à desservir une région qui se distingue par l'harmonie entre les communautés d'expression anglaise et la communauté majoritaire francophone.

Vous avez touché à quelques sentiers, mais j'aimerais vous inviter de parler davantage de quelques-unes des initiatives. J'ai été très intéressé d'entendre parler de votre initiative d'U4 ainsi que, dans le contexte global, économique et démographique qui nous touche, le centre d'entrepreneurship. Je vous invite de nous parler un petit peu de quelques exemples d'innovation, d'adaptation à vos circonstances, qui sont assez particulières.

• (9 h 30) •

M. Goldbloom (Michael): Merci. Je commencerais peut-être avec cette initiative que nous avons entamée avec les trois universités dans les Maritimes. Comme je vous ai expliqué, Bishop's a une approche unique au Québec, mais, en fait, c'est très rare au Canada, les petites universités résidentielles de premier cycle. On est la seule au Québec. Parfois, je dis — et c'est presque vrai — que nous sommes l'institution résidentielle de premier cycle la plus à l'ouest au Canada. Donc, c'est vraiment rare, notre modèle, mais il y en a trois, universités dans les Maritimes, qui ont la même approche, à peu près 2 500 étudiants résidentiels, premier cycle, «liberal arts». Et ce qu'on s'est dit, c'est qu'évidemment on travaille, on collabore beaucoup avec les 17 autres institutions du Québec, mais c'est utile pour nous d'avoir des partenaires qui ressemblent vraiment à nous.

Donc, on s'est mis en collaboration avec ces trois universités-là, un, pour voir est-ce qu'on pourrait apprendre de leur façon d'opérer — il y a toujours des choses qu'on peut apprendre des autres, surtout ceux qui se ressemblent le plus à nous — pour mettre en contact nos professeurs. Donc, il y a eu beaucoup de contacts entre les professeurs de Bishop's avec les professeurs des autres établissements pour s'aider l'un à l'autre, il y a eu des rencontres de nos étudiants des trois établissements.

Mais l'aspect peut-être le plus innovateur que nous regardons aujourd'hui, c'est de créer des classes — comment dirais-je? — virtuelles sur les quatre campus en même temps, donc comment utiliser la technologie pour nous permettre de donner encore une meilleure éducation à nos étudiants. Et l'idée, c'est que, s'il y a un expert à Bishop's qui donne un cours, il sera possible pour les étudiants aux trois autres universités de participer à ce cours par l'entremise de la technologie, qui est tellement plus avancée que c'est possible de le faire comme si on est presque présent. Mais on veut le faire avec notre modèle, qui est un modèle où il y a un contact direct entre le professeur et l'étudiant. Donc, nous ne le ferons pas... ce ne seront pas des classes... Vous connaissez peut-être ce phénomène. On en parle un peu moins aujourd'hui, mais, en Amérique du Nord, on parlait beaucoup des MOOC, Massive Open Online Courses. O.K.? Moi, je n'ai jamais cru à ça. Je trouve l'idée que quelqu'un, un étudiant s'assoit avec son ordinateur et suit un cours par Internet, il y a tout un élément important de l'éducation qui n'est pas présent. Donc, on veut utiliser ces technologies, mais, en même temps, s'assurer que le professeur... Même si le prof est à Bishop's et l'étudiant est en Nouvelle-Écosse, il y aura une capacité de communication très directe. Donc, c'est un élément que nous regardons, comment utiliser la technologie pour améliorer la qualité de ce que nous offrons aux étudiants.

- **M. Birnbaum :** Est-ce que je peux vous inviter de me parler un petit peu de votre centre d'entrepreneurship? Parce que, comme je dis, on est dans une conjoncture au Québec très sérieuse où il y a une pénurie de main-d'oeuvre, on est à zéro croissance, il me semble que les partenariats s'imposent beaucoup.
- M. Goldbloom (Michael): Oui. Encore, ce modèle, ce n'est pas unique, rare. Le Centre Dobson-Lagassé est une organisation indépendante, mais qui se trouve sur notre campus avec un mandat, un, d'aider nos étudiants à avoir des expériences d'entrepreneurship. Et ce n'est pas seulement et je pense que c'est un élément important pour les étudiants en administration, c'est pour les étudiants dans tous les domaines. Ce que je dis souvent de nos étudiants en arts dramatiques: Qu'est-ce qu'ils font la première année après qu'ils ont terminé leurs études? Parfois, ils retournent dans leur ville et ils créent une petite compagnie de théâtre. Mais il faut savoir comment faire un plan d'affaires. Donc, l'entrepreneurship, ce n'est pas seulement pour les étudiants en administration, c'est pour les étudiants dans tous les domaines. Donc, le premier élément, c'est de mettre nos étudiants en contact avec des entrepreneurs de la région.

La deuxième chose, c'est que nous avons un réseau d'entrepreneurs chevronnés qui aident les jeunes entrepreneurs. Donc, vous débutez une entreprise, et on vous met en contact avec un entrepreneur dans la région chevronné qui pourrait vous aider dans l'évolution de votre entreprise. Donc, c'est un triangle entre les mentors, les jeunes entrepreneurs et nos étudiants. Et je pense qu'on a eu impact, contact et aidé plus que 800 entreprises dans la région de l'Estrie, donc on est très fiers de ça. Et c'est financé par l'université, mais également par des dons, par la fondation Dobson et d'autres donateurs à l'université, à qui on les encourage diriger leurs argents vers cet objectif-là. Donc, c'est évidemment très important pour l'économie de la région, et Bishop's veut faire sa part pour aider l'évolution de l'économie de l'Estrie.

M. Birnbaum: Si je peux poursuivre, M. le Président, j'aimerais revenir à votre mission comme «liberal arts college». Il faut qu'on se trouve ensemble un bon terme en français. Moi, j'ai pu vivre, dans mes 10 ans comme directeur général des commissions scolaires anglophones, dans une période de pénurie de ressources. Souvent, les choses, à notre honte, qu'on peut décrire comme non essentielles, les cours de beaux-arts, les cours de musique, risquent d'être mises en péril dans ce contexte économique là. Je crois qu'on a l'intelligence, tous, de comprendre que ce n'est pas des choses auxiliaires, c'est des choses essentielles à la formation des jeunes, à l'avenir d'une société moderne, et compassionnée, et

ouverte, mais j'imagine qu'il y a quelques défis qui s'imposent, compte tenu de cette mission-là. Est-ce que je peux vous inviter, dans un premier temps, de parler de votre perception de l'importance de cette mission et peut-être d'identifier quelques défis qui comportent cette mission-là en même temps?

M. Goldbloom (Michael): Premièrement, je dirais que, la majorité de nos étudiants, comme la majorité de tous les étudiants de premier cycle au Québec, le diplôme de premier cycle, c'est leur dernier diplôme universitaire. Nous encourageons... Il y a un nombre important de nos étudiants qui poursuivent des études de deuxième et troisième cycle, mais la réalité, c'est qu'évidemment c'est le diplôme de premier cycle qui est, pour la majorité des étudiants universitaires, leur dernier diplôme. Donc, c'est très important que nous préparions nos étudiants pour le marché du travail.

Ça étant dit, nous croyons, surtout dans un monde où le changement est tellement rapide que la majorité des emplois que nos étudiants actuels vont occuper dans 10 ans n'existent probablement pas aujourd'hui... donc, pour préparer ces étudiants-là, il faut leur donner les atouts pour un monde et un milieu de travail qui changent énormément. Donc, pour nous... et c'est ça un peu, la liste des compétences qu'on a mise à la fin de notre document, sur laquelle nous visons. Premièrement, la capacité de communiquer d'une façon efficace, orale et écrite, en anglais ou en français, évidemment préférablement dans les deux langues. Une capacité de travailler en équipe. Le monde du travail, c'est très rare qu'on travaille d'une façon très individuelle. Donc, il faut être capable de travailler avec les autres. Il faut avoir une compétence pour travailler avec des gens qui viennent de différents backgrounds.

Donc, un des atouts de Bishop's — je vous ai décrit un peu le profil de nos étudiants — un étudiant chez nous, après trois, quatre ans, connaît des étudiants d'à travers le Québec, des deux langues, communautés linguistiques à travers le Canada et à travers le monde. Donc, nos étudiants sont accoutumés à travailler avec des gens qui ont des backgrounds différents. Donc, l'esprit critique est probablement... Quand je parle aux entrepreneurs, quand je parle aux professionnels, ce que j'entends le plus, c'est que nous sommes capables de préparer les gens, une fois qu'ils sont chez nous, pour leur apprendre comment être un avocat, un comptable, faire du marketing. Ce que nous avons besoin, c'est des gens qui ont un esprit critique, qui sont capables de prendre différentes idées pour nous aider à innover. Donc, c'est ça, notre perspective globale de comment mieux préparer nos étudiants sur le marché du travail.

M. Birnbaum: Est-ce qu'il me reste, M. le Président, quelques minutes?

Le Président (M. Habel): Oui, 4 min 42 s.

M. Birnbaum: O.K. Merci. Écoutez, il me semble — et c'est mon expérience et notre expérience collective — qu'on ne peut jamais avoir trop d'opportunités pour tisser un plus grand lien entre la communauté d'expression anglaise du Québec et le Québec dans son entier et majoritairement francophone. Vous êtes bien placés comme lieu de rencontre des deux solitudes, qui s'approchent de plus en plus, et on espère tous que ça va continuer.

Est-ce que je peux vous inviter de parler concrètement de l'expérience de votre corps professoral dans ce domaine-là, et les étudiants qui viennent de ces deux communautés linguistiques du Québec, et ce que ça peut apporter à la région à la fois qu'à nous tous?

• (9 h 40) •

M. Goldbloom (Michael): Vous savez, vous me posez cette question, je vous partage une anecdote de cette semaine. Nous avons un jeune étudiant de Thetford Mines qui joue sur notre équipe de football, les Gaiters, excellente équipe de football, qui fait des études en administration et qui veut faire une demande pour la bourse Rhodes. Donc, il a besoin de l'appui de l'université, donc il est venu me voir. Et l'histoire qu'il m'a racontée m'a vraiment touché au coeur. Il ne parlait presque pas l'anglais quand il est venu, et nous avons un centre d'écriture, «a writing center», et il m'a dit, dans la première année à Bishop's, il n'a pas soumis un seul de ses devoirs sans avoir passé par le Writing Center pour que quelqu'un l'aide à améliorer son écriture.

Et maintenant, dans sa troisième année, il est assez à l'aise pour ne plus avoir autant besoin de ça. Donc, je vois ce jeune homme de Thetford Mines qui est venu chez nous, c'est un francophone très fier d'où il vient, mais un membre exceptionnel de notre communauté. Je pourrais vous en donner beaucoup, d'exemples comme ça. Le fait que la moitié de nos étudiants sont francophones, le fait que nous permettons à tous nos étudiants francophones d'écrire leurs examens et remettre leurs devoirs en français s'ils veulent... Il y en a très peu qui l'utilisent, ce droit-là, mais c'est quand même une assurance quand ils décident est-ce qu'ils veulent venir chez nous.

Donc, moi, je suis très fier du fait qu'il y a des Québécois de langue anglaise et de langue française qui sont chez nous, qui vivent ensemble, qui créent des liens d'amitié. Et je pense que c'est cet élément très important, d'une façon, notre contribution au Québec. Je ne sais pas, Miles, si tu veux parler des professeurs.

M. Turnbull (Miles): Je pourrais peut-être ajouter un autre exemple de chercheurs qui vont en communauté. Dans notre axe de recherche en santé et bien-être social, on a un groupe de chercheurs qui vont à Magog, qui offrent une série de sessions communautaires en français et en anglais sur le bien-être, la santé et la santé mentale surtout. C'est un bon exemple d'interaction aussi de nos professeurs. C'est un groupe qui est mixte, de francophones, anglophones, très hybride, alors, qui vont sur le terrain, qui appliquent les résultats de leurs recherches au profit des deux communautés, qui viennent ensemble sur une thématique pas linguistique, culturelle, mais sur quelque chose qui nous concerne tous et toutes.

M. Hall (Robert): Est-ce que je peux ajouter quelque chose?

Le Président (M. Habel): Oui, oui...

M. Hall (Robert): C'est parce que j'ai entendu la référence à *Deux solitudes*, livre que plusieurs gens ont lu, mais, j'ose dire, qui ne s'applique pas aux Cantons-de-l'Est. *Deux solitudes* a été écrit pour d'autres régions de la province. Dans les Cantons-de-l'Est, les deux sociétés se marient littéralement depuis des années.

Une voix: Comme toi.

- **M.** Hall (Robert): Oui, oui. Alors, c'est un environnement où les deux communautés se mixent facilement et de façon très constructive. On a des relations qui existent depuis longtemps et des familles qui sont élevées ensemble, et même les institutions qui existent là, que ça soit les écoles, que ça soit les universités, que ça soit les hôpitaux, il n'y a pas de solitude dans cette région-là. Je voulais juste le mentionner.
- M. Goldbloom (Michael): Un exemple de ça, c'est le fait que la rectrice de l'Université de Sherbrooke, Luce Samoisette, siège sur notre conseil d'administration, et moi, j'ai siégé durant six ans au conseil de l'Université de Sherbrooke, c'est maintenant Mme Meikle qui y siège. Donc, je pense que nos relations entre nos deux universités, c'est un peu un reflet dans le domaine de l'éducation de ce que Me Hall vient de mentionner.
- Le Président (M. Habel): Merci beaucoup. Nous allons maintenant passer au prochain bloc avec l'opposition officielle pour un temps de 14 min 30 s.

Mme Hivon: Merci beaucoup, M. le Président. Alors, M. Goldbloom, toute votre équipe, je vous salue à mon tour. Je vous remercie d'être ici aujourd'hui pour cet exercice qui est fort important et qui nous donne la chance d'échanger avec vous.

J'ai pris note des efforts qui ont été faits depuis votre arrivée en poste, notamment pour résorber les problèmes budgétaires, puis j'aimerais juste peut-être qu'on fasse un peu le tour de ça. Je lisais dans la revue de presse, en juin 2015, donc, dans *La Tribune*, on parlait que vous adoptiez un budget déficitaire pour 2015-2016, mais je voulais comprendre si le 4,5 millions dont on parle, c'est la projection pour la prochaine année et si on parle du déficit accumulé ou si on parle pour l'année, là, dans le fond, de fonctionnement, en fait. Compte tenu, j'imagine, de l'effort supplémentaire budgétaire qui vous est demandé, est-ce que c'est vers ça que vous vous dirigiez? Parce que j'entendais tantôt que, pour 2014-2015 — là, vous me corrigerez, là — vous étiez en équilibre budgétaire, donc, mais votre déficit accumulé était de 4,3 millions. Donc, si vous pouvez me démêler ça, 2014-2015, 2015-2016.

M. Goldbloom (Michael): Non. O.K. Peut-être que je me suis mal exprimé.

Mme Hivon: O.K. Mais c'est moi qui ai peut-être mal noté aussi.

M. Goldbloom (Michael): O.K. Donc, on a réussi l'équilibre budgétaire en 2012-2013...

Des voix : 2013-2014.

M. Goldbloom (Michael): Pardon, je m'excuse, 2013-2014, c'est ça. Donc, on est parti du déficit, nous sommes arrivés en équilibre en 2013-2014. En 2014-2015, on a eu un déficit de 2,5. Et ce que nous prévoyons pour cette année, donc 2015-2016, c'est un déficit de 4,5.

Mme Hivon: Ca, c'est le déficit accumulé?

M. Goldbloom (Michael): Non. Ça, c'est le déficit d'opération.

Mme Hivon: Non. Parfait, c'est beau. Puis, si on parle du déficit accumulé, est-ce que vous avez le chiffre?

M. Goldbloom (Michael): Vas-y.

Mme Gervais (France): 8,8 millions.

Mme Hivon : 8,8. Bon, parfait. C'est beau, tout est clair. C'est ce que je croyais au début, puis là c'est moi qui ai probablement... Et donc vous envisagez en ce moment... ce que vous prévoyez pour 2015-2016, c'est 4,5. Ça, ça veut dire que ça sous-tendrait un plan de redressement soumis au ministère, des impacts potentiels, et tout ça. Est-ce que, déjà, vous êtes en discussion avec le ministère?

M. Goldbloom (Michael): Nous sommes en discussion, évidemment, avec le ministère. On voyait venir cette situation, et nous travaillons avec le ministère pour trouver des solutions. Vous pouvez comprendre qu'ayant commencé dans une situation de déficit en 2008, avec tous les efforts que nous avons faits, d'avoir réussi l'équilibre, on était très fiers de ça, on était sur un bon trajet, mais il y a certaines choses qui sont arrivées qu'on n'avait pas anticipées. Il faut

que je sois très candide avec vous, évidemment. Notre plan de redressement 2008 prévoyait des augmentations des droits de scolarité, hein? Donc, évidemment, sans ces revenus additionnels... Ça, c'était le premier élément. Deuxièmement, il y a les coupures que toutes les universités ont vécues, et on a reçu le même pourcentage de coupures que tout le monde.

Troisièmement, ce n'est pas que c'est complexe, mais il y a la question de notre fonds de pension. On fait face, comme beaucoup d'institutions publiques, à un défi en ce qui concerne notre régime de retraite, qui est un régime à bénéfices déterminés. Nous avons fait... Je vous ai décrit des efforts importants avec nos employés pour améliorer la situation, mais, malheureusement, nous vivons une situation encore qui n'est pas unique, mais Bishop's a pris une expansion durant les années 60 et 70. L'effet de ça, qu'il y a eu beaucoup de gens qui ont été engagés à ce moment-là, et ils prennent leur retraite. Donc, nous avons un plan de retraite qui... on utilise l'expression «qui est mature». Beaucoup de gens qui sont à la retraite, bien pour eux, ils vivent de plus en plus longtemps, ce qui est bien, mais on n'a pas assez de monde pour continuer à le maintenir. Donc, ça, c'est le troisième défi.

La quatrième, ça revient un peu à la même chose, l'expansion avec la Révolution tranquille, investissements dans les universités, Bishop's a pris de la croissance. En 1960, on était 300 étudiants. O.K.? Imaginez, une université avec 300 étudiants. Donc, on est rendus à 2 400. C'est la deuxième plus petite des universités au Québec. Je comprends que c'est petit, mais c'est quand même, pour nous, une augmentation importante. Et, en réalité, Bishop's a réussi en augmentant le nombre d'étudiants depuis les années 60. Donc, ce que nous venons de vivre depuis 2008, c'est un peu ça. La façon, principalement, que nous avons réglé nos problèmes, ça a été d'augmenter nos nombres d'étudiants de, disons, un tiers.

Durant les années 60, nous avons construit des résidences. Nous sommes une université résidentielle. La grande majorité de nos étudiants vient de l'extérieur de Sherbrooke. Donc, surtout en première année, quand les étudiants viennent chez nous, eux et, je pense, surtout leurs parents s'attendent à ce que ces jeunes peuvent vivre en résidence au moins pour la première année. Donc, nous avons des résidences construites en 1965 dans lesquelles nous n'avons mis aucun argent depuis. Et ce que nous avons fait. Nous retirons un soi-disant profit de l'opération de nos résidences, mais nous avons pris cet argent-là pour appuyer le programme académique. O.K.? Et je ne critique pas mes prédécesseurs, je comprends les valeurs qui les amenaient à faire ça, mais là on se trouve en 2015 avec des bâtiments, 50 ans, 60 ans, qui ont un besoin criant d'être rénovés.

Ce n'est pas une histoire qui est atypique, c'est un peu ce que le Québec a vécu d'un certain niveau général, mais là c'est quatre choses ensemble : manque d'augmentation des droits de scolarité, coupures gouvernementales, régime de retraite et 50 millions de dollars nécessaires pour mettre dans nos résidences. Et le gouvernement du Québec ne finance pas les résidences, que je comprends. Le principe, c'est que vous chargez pour ça, donc elles devraient être autofinancées. Mais, je vous dis — et j'ai passé un an à McGill avant de venir à Bishop's — c'est une chose, au centre-ville de Montréal, d'acheter un hôtel, et vous pouvez charger assez aux étudiants pour le financer. Mais, chez nous, il coûte à peu près 350 \$ par mois pour un étudiant de partager un appartement à Sherbrooke, donc il y a un plafond sur lequel on peut charger nos étudiants pour rester en résidence. Donc, quelqu'un pourrait nous dire : Mais chargez plus cher, mais on perdrait ces étudiants-là.

Donc, c'est pour ça qu'on se retrouve dans une situation... Et, je le dis, je le dis au ministère avec tout le respect, le défi de Bishop's, ce n'est pas un défi de coûts. C'est sûr que n'importe quel organisme avec un budget de 40 millions, 49 millions de dollars peut trouver des façons d'opérer d'une façon plus efficace. Nous avons fait beaucoup d'efforts de 2008, nous allons encore en faire. Mais notre problème, c'est un problème de revenus. Et notre revenu est basé sur quoi? Le nombre d'étudiants et le montant d'argent qu'on reçoit par étudiant. Le modèle, si je peux... le modèle à faire n'est pas compliqué, hein, soit que vous augmentez le nombre d'étudiants ou vous augmentez l'argent que vous recevez par étudiant, soit parce que l'étudiant paie, la famille paie ou le gouvernement le fait par allocation. Ça, c'est simple. Mais je vous dis que c'est pour ça que nous sommes devant les défis financiers auxquels nous faisons face aujourd'hui.

• (9 h 50) •

Mme Hivon: Merci. Je vais vouloir revenir à la formule de financement parce que vous aviez commencé aussi à en parler, là. Vous venez d'en redire un mot, mais vous aviez été un peu interrompu dans votre lancée, donc je vais y revenir.

Mais avant, juste pour terminer sur la situation financière, est-ce que vous pouvez me rappeler l'effort budgétaire, cette année, en 2015-2016, qui vous est demandé en termes de compressions? Êtes-vous capable de... Je sais que ça n'a pas été confirmé et finalisé, là, mais dans l'estimé de compressions qui vous reviendraient au printemps.

M. Goldbloom (Michael): ...à France de vous répondre.

Mme Gervais (France) : C'est de l'ordre de 2 millions par année.

Mme Hivon: 2 millions? O.K. Parfait. Quelles mesures spécifiques vous avez prises pour absorber au mieux que vous pouviez cette compression-là? Il y a beaucoup d'universités qui sont passées depuis le début de la semaine qui ont dit qu'elles laissaient notamment des postes de professeur vacants, elles avaient revu certaines offres de programmes. Je lisais, en ce qui vous concerne, que vous pensiez qu'en diversifiant l'offre que ça allait améliorer, je dirais, la venue d'étudiants, mais j'étais curieuse de savoir s'il y a des mesures vraiment particulières administrativement, mais aussi qui touchent peut-être l'embauche de professeurs. Il y en a qui n'ont pas pu le faire parce que les conventions collectives prévoient automatiquement l'embauche des professeurs.

M. Goldbloom (Michael): Je demanderais à Miles de commencer, ensuite France, et j'ajouterai après.

Mme Hivon: Pas juste cette année, là, mais, je dirais, peut-être depuis deux, trois ans.

M. Turnbull (Miles): Oui, en général. Bon, alors, notre plan vise un mélange de nouveaux revenus et de contrôle des dépenses. En termes d'embauche de nouveaux professeurs, nous sommes une des trois universités du Québec qui a un plancher d'emploi dans la convention collective. Alors, nous respectons la convention collective et, alors, nous embauchons des professeurs en conséquence dans des domaines... En termes de priorité accordée pour l'embauche de profs, c'est toujours dans des domaines où la demande est importante, où c'est rentable ou, au moins, subventionné.

Alors, en termes d'innovation, de nouveautés, je vais vous donner un exemple d'un nouveau programme qui va nous permettre, bon, je pense, d'attirer de nouveaux étudiants, une nouvelle clientèle à un autre niveau. En administration, nous prévoyons un certificat qu'on va appeler «certificate in management». Ce n'est pas un certificat qui vise des diplômés de l'administration, mais des diplômés de d'autres disciplines, qui va offrir à ces diplômés, mettons, d'art dramatique ou de sciences sociales, de psychologie, etc., d'apprendre des meilleures pratiques en administration pour pouvoir mieux intégrer dans différents domaines, différentes disciplines. Là, c'est un programme qui est assez rare au Canada — dans le monde anglophone, au moins — et c'est très populaire pour des... ça donne une spécialisation à des étudiants de premier cycle et qui les prépare mieux encore pour l'intégration professionnelle.

Mme Hivon : Est-ce qu'il y a eu beaucoup, par exemple, de postes dans d'autres secteurs où on a fait une rationalisation avec les départs à la retraite? Est-ce qu'il y a eu des mesures administratives?

M. Goldbloom (Michael): Premièrement, nous sommes, si je peux utiliser le mot, en austérité depuis 2008. Donc, ce n'est pas comme si c'est quelque chose qui est arrivé cette année ou l'année dernière. Ça étant dit, on essaie toujours de revoir... Nous venons d'abolir... Nous avons, je pense, si vous regardez les chiffres, l'équipe de cadres qui est probablement la plus petite des universités. Les seuls domaines où nous avons un peu plus, c'est dans le recrutement d'étudiants et dans la levée de fonds pour des raisons, je pense, qui sont évidentes, mais nous avons pris la décision récemment de fermer le poste de directeur des terrains et bâtiments et de fermer le poste de directeur de l'information technologique. Donc, ce n'était pas...

C'est sûr que, chaque fois que quelqu'un quitte, on se pose la question pas une fois, mais trois fois : Est-ce qu'il y a une autre façon de le faire? Mais de vous dire qu'il y a un gel dans l'embauche... Quand vous avez des départements avec une personne ou deux personnes, vous ne pouvez pas couper ça par 10 %. Si je peux l'illustrer... Et je ne veux pas faire un long plaidoyer de problèmes, mais mes trois collègues, les trois vice-principaux de l'université, O.K., ils ont une secrétaire qui les aide, tous les trois. O.K.? Le bureau du recteur de l'université Bishop's, c'est deux personnes. Donc, c'est sûr que nous allons continuer de regarder où on peut couper, est-ce qu'il y a d'autres façons de le faire.

C'est une année de négociation de convention collective avec nos employés, donc on a été très transparents avec eux. Je pense que tout le monde veut que cette université-là survive et réussisse et je suis très touché et confiant que notre communauté universitaire va continuer à tout faire pour trouver une façon de retourner à l'équilibre. Nous allons faire notre part, mais je vous dis que sans... Et nous avons des idées de comment augmenter les revenus. Miles en a parlé, d'un programme académique, il y a un autre dans l'éducation. On regarde — le grand débat dans toutes les universités — le prix du stationnement. O.K.? Nos étudiants...

Mme Hivon: Pas juste les universités, les hôpitaux.

M. Goldbloom (Michael): C'est ça, c'est ça.

Le Président (M. Habel): Merci beaucoup. Nous allons passer maintenant au prochain bloc avec le gouvernement, et je passe la parole au député de Sherbrooke, qui connaît bien votre université, j'en suis sûr.

• (10 heures) •

M. Fortin (Sherbrooke): Merci beaucoup, M. le Président. Vous avez tout à fait raison. Et, évidemment, on est très choyés d'avoir M. Goldbloom et son équipe ici, aujourd'hui, à l'Assemblée nationale, parce qu'on est aussi très chanceux d'avoir l'Université Bishop's à Sherbrooke, dans l'arrondissement Lennoxville, qui est un très beau campus qui participe beaucoup au rayonnement de notre collectivité, qui participe beaucoup à la vie collective aussi, comme vous le disiez dans votre présentation, et aussi — et M. Goldbloom le soulignait à juste titre — qui a une belle collaboration avec l'Université de Sherbrooke. Et ça, je trouve que c'est un modèle pour l'ensemble du réseau universitaire, qui est souvent marqué par la compétition, on va se le dire, là. Mais je trouve qu'il y a une très belle complémentarité entre l'Université Bishop's et l'Université de Sherbrooke, et je pense que ça mérite d'être souligné.

Ceci étant dit, il y a quand même un certain élément de compétition, M. le Président. M. Goldbloom, tantôt, parlait des Gaiters, là, son équipe de football. Alors, il n'est pas sans savoir que, pour la prochaine saison, je suis grand capitaine du Vert et Or de l'Université de Sherbrooke et que j'ai rencontré les joueurs à l'aube de leur camp d'entraînement la semaine dernière, et ils sont en dangereuse forme. Alors, ça, ce n'est pas des bonnes nouvelles pour vous, et je peux vous dire qu'on va gagner la Coupe du maire contre votre équipe le 31 octobre prochain. Alors, je pense que ça va être un bon rendez-vous pour la communauté sherbrookoise, et on va avoir beaucoup de plaisir.

M. Goldbloom, lorsque vous êtes devenu principal de l'Université Bishop's en 2008, il y avait une situation difficile. Vous avez même déjà dit dans les médias que c'était presque une situation de crise, une situation que votre administration a redressée, et vous avez dit tantôt dans vos remarques que, sans demander plus au gouvernement... Présentement, on est dans une situation où plusieurs universités font face à des déficits, qui viennent demander plus au gouvernement, un gouvernement qui a des ressources aussi très limitées, étant donné l'état des finances publiques du Québec.

Alors, je voudrais revenir un petit peu sur cette époque-là, à 2008, et que vous y alliez de façon un peu plus explicite sur les gestes que vous avez posés pour redresser la situation dans votre institution.

M. Goldbloom (Michael): D'accord. Bon, premièrement, je vous explique un peu le contexte. En 2000... je ne sais pas si c'était 2004 ou 2003, en Ontario, le gouvernement de l'Ontario a décidé d'abolir la 13e année. Donc, sur une seule année, il y avait les diplômés de l'Ontario de 12e année et 13e année qui arrivaient sur le marché universitaire, et les effectifs étudiants de Bishop's ont augmenté de 1 700 à 2 200 parce qu'il y avait tous ces étudiants d'Ontario qui sont venus. Mais c'était inévitable que, quatre ans plus tard, ils seront partis, et on se retrouvait de nouveau à un niveau d'effectifs étudiants de 1 700, et Bishop's n'était plus viable à ce montant-là. Donc, on s'est dit: Notre première priorité, c'est le recrutement d'étudiants. Nous avons fait des changements dans notre équipe, nous avons décidé d'investir dans le recrutement et nous avons réussi à augmenter d'à peu près un tiers le nombre d'étudiants. Donc, ça, c'était la première chose, mais loin d'être la seule.

Vous savez, ce n'est pas un chiffre, ce n'est pas une initiative précise, mais c'est probablement la chose la plus importante, c'est que nous avons réuni notre communauté universitaire, et on a fixé des objectifs communs, et on a choisi la transparence avec nos employés, et je crois que... Je vous donne encore un petit exemple, mais, au mois de décembre, en 2009, on faisait face à ce défi de recrutement d'étudiants. Nos étudiants ont décidé de retourner dans leurs écoles à Noël pour parler de Bishop's, pour encourager les étudiants de penser de venir chez nous. Donc, je peux vous donner plusieurs exemples de comment nos professeurs.. Pour le recrutement, un étudiant qui veut venir à Bishop's, qui arrive sur notre campus, il rencontre un de nos professeurs. S'il a l'intérêt d'étudier en biologie, le professeur de biologie, même un samedi, sera présent pour rencontrer cet étudiant-là.

Donc, je peux vous donner d'autres choses précises, mais je n'ai pas de formule. Ce que je vous dis, c'est que c'était une détermination de notre communauté totale pour s'assurer que les choses s'améliorent. Après ça, on a parlé de cette initiative — ça prend un peu de courage — cet investissement dans la géothermie. Ça nous sauve, quoi, 400 000 \$ par année, qui est important quand vous considérez notre budget. Donc, je pense que c'était un... On l'a fait pour l'argent, on l'a fait parce que ça a un impact environnemental très, très positif. Donc, il y a ça.

Il y a une autre chose que nous avons changée. Le processus pour devenir doyen d'une de nos facultés, avant 2008, c'était une élection parmi les professeurs de la faculté. Et je ne dis pas que ça n'a pas donné des bons résultats, mais, évidemment, c'était très difficile pour quelqu'un de l'extérieur de se présenter dans un concours avec une élection où il y avait des candidats internes. Donc, encore avec la collaboration de nos facultés, on a changé l'approche, et maintenant nous avons un processus de sélection où des candidats externes sont capables de se présenter, et nous avons... notre nouvelle doyenne de la Faculté d'administration, Francine Turmel, en fait, était doyenne à l'Université de Sherbrooke, notre doyenne de la faculté d'éducation, Marie Josée Berger, était doyenne de la Faculté d'éducation à l'Université d'Ottawa. Donc, je pense, aussi on a réussi à amener des gens pour faire partie de notre équipe.

Et la dernière chose, c'est un peu de la chance, je vous dirais, mais il y a, comme je vous ai dit tantôt, un certain nombre de personnes parmi nos professeurs qui ont pris la retraite, et c'est un... comment dirais-je? «A buyer's market», c'est un marché d'acheteurs pour professeurs maintenant. Donc, on a recruté des jeunes professeurs d'une qualité exceptionnelle qui font des efforts exceptionnels.

Donc, je pense que ce sont des éléments... Je ne pense pas qu'il y a de formule, là, que je pourrais dire à une autre université : Si vous faisez ça, vous allez régler vos choses, mais c'est ça que nous avons fait.

Le Président (M. Proulx): Il vous reste 5 min 29 s, M. le député.

M. Fortin (Sherbrooke): Merci, M. le Président. Bien, effectivement, il n'y a peut-être pas de recette exportable, mais, à tout le moins, je pense que votre détermination et la volonté de vous prendre en main peuvent être une grande source d'inspiration pour les autres institutions universitaires, et ça, je pense, c'est, encore une fois, un très bel exemple à suivre de la part de votre institution.

Un autre sujet que je voudrais aborder avec vous, qu'on peut difficilement éviter, M. Goldbloom, on avait beaucoup entendu parler de vous dans les médias au printemps dernier en raison de la polémique, je dirais, qui a découlé de la double prime de départ qui vous avait été octroyée par l'université, double prime à laquelle vous avez renoncé. Et je pense que c'était la bonne décision à prendre dans les circonstances, et c'est tout à votre honneur de l'avoir fait, très sincèrement. Mais tout ça... Et il y a eu la situation de l'Université Bishop's, il y a d'autres cas dans les médias qui soulèvent beaucoup toute la question de la rémunération globale des hauts dirigeants universitaires, et, dans le contexte dans lequel on vit présentement, dans lequel les universités québécoises sont, le contexte dans lequel les finances publiques du Québec sont présentement, je voulais voir un petit peu avec vous s'il ne devrait pas y avoir une prise de conscience du milieu universitaire pour adresser cette question-là. Est-ce qu'il y a d'autres universités, d'autres universités... Le réseau dans son ensemble ne devrait pas avoir une prise de conscience par rapport à la rémunération des hauts dirigeants des universités? Est-ce qu'il n'y a pas des efforts à faire de ce côté-là aussi?

M. Goldbloom (Michael): Je vais répondre à votre question, mais je vais demander, premièrement, à notre président du conseil. C'est lui qui est responsable pour engager le recteur, donc, je pense, ce serait bien que Me Hall commence.

M. Hall (Robert): Oui. La question est bonne. Il y a effectivement eu beaucoup de bruit dans les journaux, il y a environ... ça doit faire un an, là, peut-être un petit peu moins, à ce sujet, puis je dirais essentiellement trois choses.

Une petite correction, vous avez fait référence à une prime de départ. Ce n'est pas une prime de départ, c'est une rémunération différée. C'est comme ça que ça a été négocié et, à l'époque, c'était... Et c'est le deuxième point, je pense, c'est très important, le contrat a été négocié avec M. Goldbloom par le conseil de l'époque. Je n'y étais pas, mais j'ai pris le temps de regarder le dossier, j'ai consulté celui qui était président du conseil à l'époque. Selon ce que j'appelle des règles de gouvernance exemplaires, les conditions de son contrat sont des conditions de marché, des conditions qui ont été comparées à des postes similaires, à des universités similaires. M. Goldbloom a fait référence — ou peut-être c'est Miles qui y a fait référence — aux autres universités Liberal Arts du Canada, et on a pris la peine de vérifier les conditions qui étaient offertes pour des postes dans les universités similaires à travers le Canada, et les conditions qui ont été offertes et négociées avec M. Goldbloom reflètent ce qui était le marché à l'époque et ce qui est le marché encore aujourd'hui.

Aussi, un autre point de grande importance, ça a été fait en toute transparence, en transparence avec la communauté universitaire et le ministère. Et, à l'époque de la négociation initiale, qui était en 2008, et quand ça a été renouvelé il y a maintenant deux, trois ans... Puis, bon, c'est malheureux, quant à nous, que cette polémique ait été soulevée sept, huit ans après la négociation initiale. Et, pour des raisons sur lesquelles je ne m'étendrai pas, finalement, Michael, il a pris ce que vous décrivez comme étant la bonne décision, mais, honnêtement, je ne connais pas beaucoup de dirigeants qui auraient renoncé à 20 % de leur salaire. Mais... essentiellement l'implication de Michael dans l'université puis la communauté à Lennoxville.

Mais le dernier point que je ferais sur ce sujet — puis c'est un point qui est, je pense, commun et général à toutes les universités, et ça vient un peu de mon expérience en affaires — c'est que, si vous voulez que votre entreprise ou votre institution performe, il faut que l'entreprise soit dirigée par les meilleurs. Et, surtout quand vous êtes en moment de crise, ce n'est pas le temps d'économiser pour des affaires comme vous mentionnez. Je le sais que ça peut sembler difficile à croire ou à comprendre, mais, si vous n'avez pas des gestionnaires chevronnés pour vous guider à travers les périodes difficiles, les chances que vous arriviez à bon port sont réduites de beaucoup. Je peux vous en parler parce que Cascades a fait sa renommée dans la reprise d'entreprises, et nous avons appris tôt dans le processus que, si les dirigeants qui sont en place ne sont pas les meilleurs et ils ne sont pas rémunérés en fonction des objectifs qu'on fixe, qui sont souvent extrêmement difficiles, bien, probablement que vous n'y arriverez pas.

Michael, il a été engagé dans une période très difficile, on lui a donné des objectifs extrêmement difficiles. Non seulement il les a rencontrés, il les a dépassés, lui et son équipe. Et, pour moi, c'est quasiment inacceptable, ce qui est arrivé. Mais, qu'est-ce que vous voulez, nous vivons dans un monde où tout est public, et, malheureusement, il y a des décisions qui se prennent dans un contexte, des fois, difficile à comprendre, et c'en est un, honnêtement.
• (10 h 10) •

- Le Président (M. Habel) : Merci beaucoup. Nous allons passer maintenant au bloc de la deuxième opposition...
- M. Goldbloom (Michael): ...je trouverai un moment avant la fin que... J'aimerais continuer une réponse à ça.
- Le Président (M. Habel) : Oui. O.K. Nous allons passer au bloc de la deuxième opposition avec le député de Chambly.
- M. Roberge: Merci, M. le Président. Et je vous écoute très attentivement. Merci de votre présentation. Mais, comme j'allais continuer dans le même thème, pour bien comprendre la situation, je vais vous permettre de prendre une ou deux minutes pour compléter, puis, après ça, on poursuivra l'échange.
- M. Goldbloom (Michael): Je dirais, premièrement, que la transparence, à mon avis, est essentielle dans ces questions-là. Donc, je suis tout à fait à l'aise avec un examination de ma rémunération, de la rémunération des autres recteurs. Je pense que la transparence est l'essentiel pour la confiance du public. C'est délicat de parler de soi-même, mais je vous dis simplement: Quand je suis entré en fonction en 2008, j'ai décidé d'envoyer mon contrat aux syndicats de Bishop's, on l'a posté sur notre site Web, je l'ai envoyé au gouvernement, donc les médias l'avaient. Pourquoi c'est devenu une question cette année quand c'était public depuis 2008? Mais je crois beaucoup à la transparence. Ça, c'est la première chose

Me Hall a parlé de la concurrence, et, je pense, c'est quand même important qu'on reconnaisse que, dans n'importe quel domaine, il faut avoir une relation qui est raisonnablement concurrentielle si on veut attirer les meilleurs professeurs. Une des choses que Bishop's a faites quand je suis arrivé, on a identifié un certain nombre d'universités québécoises et les trois universités dans les Maritimes dont je vous ai parlé tantôt et on s'est dit : On va avoir une rémunération pour nos professeurs au moins équivalente à sept des petites universités au Québec et les trois qui nous ressemblent le plus. Pourquoi? Parce que c'était essentiel pour nous d'attirer et garder les meilleurs professeurs. Donc, la rémunération, dans notre société, c'est un des éléments importants.

Ça étant dit... Et là je vous dis : Je ne connais pas en détail la situation de chacun de mes 17 collègues, mais je trouve que nous nous sommes fait beaucoup de tort, ce que nous avons vécu durant la grande controverse au sujet des droits de scolarité. Les débats ont débordé sur tout autre chose, sur beaucoup d'autres choses, et ce que j'ai trouvé dommage, c'est qu'il y avait une perception que nos institutions sont mal gérées, que les recteurs sont... je ne veux pas utiliser des mots extrêmes, mais qu'ils ne sont pas responsables, de la façon qu'ils sont rémunérés, de la façon qu'ils gèrent. Et, à un moment donné, si on continue à critiquer la qualité de nos institutions, je pense que ça a un impact sur la population en général. Merci.

M. Roberge: Je vous remercie d'en discuter si ouvertement et je suis d'accord avec un constat qu'il y a un danger, quand on attaque l'administration des universités, de s'attaquer à l'institution puis qu'après ça, quand on veut

mieux financer nos universités, bien, le peuple ne suit pas parce qu'il dit: Bien là, on ne veut pas financer davantage un réseau qui est mal géré. Il y a une espèce de contre-courant. Ça ne nous empêche pas de faire notre travail en sachant que, des fois, il y a les deux côtés de la médaille, et, comme parlementaires, on a fait partie de ce film-là puis on l'assume.

Je suis obligé de vous dire que, pour rétablir la confiance, la transparence est essentielle, puis vous avez montré patte blanche, comme on dit, l'expression, vous avez été transparent. Et, suite à la controverse, vous avez... je dis vous, mais, en fait, c'est l'institution a apporté une modification, là, peut-être pour essayer de regagner la confiance. Reste que c'est un choix que l'institution a posé. Vous auriez pu ne pas le poser dans le cadre législatif actuel. Parce que la transparence et l'impuissance amènent la colère, parce que, si on voit en toute transparence quelque chose qui déplaît aux parlementaires et au peuple et on dit : Continuez de le financer, et vous n'avez de pouvoir que celui de critiquer, ça pose un problème. Donc là, moi, je constate que vous avez choisi, là, de modifier la situation. Par contre, vous auriez pne pas le faire. Est-ce que vous croyez qu'au niveau législatif le gouvernement, les parlementaires devraient avoir peut-être une meilleure prise? Je sais que l'autonomie des universités, c'est un principe important, mais, en même temps, chaque principe a son corollaire, son inconvénient. Est-ce que vous ne pensez pas qu'il y aurait peut-être un rééquilibrage à faire, là, pour que le gouvernement ait une meilleure prise?

M. Goldbloom (Michael): Premièrement, je veux simplement que ça soit clair, ce n'est pas l'institution qui a pris la décision, c'est moi qui ai pris la décision. Ce n'était pas une décision du conseil, c'est une décision que j'ai prise. Je l'ai prise pas parce que j'étais le moindrement inconfortable avec mes conditions de travail. Nous avons fait une étude, c'était en conformité avec ce qui existait ailleurs, mais je n'étais pas prêt à permettre que ma situation personnelle nuise à la situation de mon université. C'est ça, le choix que j'ai fait.

Et, en ce qui concerne est-ce que le gouvernement devrait intervenir plus, moi, je crois à cette notion d'autonomie universitaire. Je pense que c'est une des forces de notre réseau, c'est le fait que nous avons des institutions qui ont une indépendance, qui sont redevables à vous parce que nous recevons l'argent public, mais, quand même, qui a une autonomie. Et, pour ça, moi, où je mettrais l'emphase, c'est sur la gouvernance, et c'est là... Nous en avons parlé, on a changé d'une gouvernance avec 62 personnes, qui était notre conseil d'administration — il y a 62 personnes, il n'y a personne qui gère vraiment ou qui contrôle — à un conseil de 17, un conseil de 17 qui comprend trois professeurs, un cadre intermédiaire, un employé, un étudiant et des gens de l'externe qui ont beaucoup d'expertise dans le domaine juridique, dans le domaine des ressources humaines. Donc, c'est le conseil, je pense, qui est là, et je peux vous dire, dans notre cas à nous, notre conseil nous suit d'une façon très, très près pour s'assurer qu'on utilise l'argent que nous recevons de façon la plus responsable.

Un des atouts du réseau universitaire québécois, c'est sa diversité. Nous avons le réseau des universités du Québec, nous avons des universités à charte, nous avons des universités en région, nous avons des universités monodisciplinaires. Je crois que c'est important de laisser l'obligation envers le conseil et avec la personne nommée par le conseil, le recteur pour gérer l'institution... de le faire d'une façon responsable. Donc, je pense, d'essayer de trouver une solution mur à mur de contrôle de la rémunération des recteurs... moi, je ne pense pas que c'est une bonne solution.

• (10 h 20) •

M. Hall (Robert): Je peux ajouter quelque chose?

M. Roberge: Oui, rapidement.

- M. Hall (Robert): Je veux juste... Un point à ne pas oublier, moi, je crois fortement dans la compétition. La compétition entre institutions est un élément positif parce que ça amène l'innovation, comme on voit dans le monde de tous les jours dans l'économie. Et cette indépendance, ça accentue la compétition. Et c'est une saine compétition, il ne faut jamais oublier ça. Moi, je considère que c'est un élément extrêmement important pour les universités, le réseau universitaire du Québec.
- M. Roberge: Merci. Dans un tout autre registre, je regarde votre effectif étudiant, il y a des particularités quand même. Je vois que, dernièrement, il y a eu une très forte croissance des étudiants au premier cycle... non, une décroissance à temps partiel. Je sais que vous êtes une université... vous êtes de résidence, là, donc, mais ça, ça n'a pas changé, vous n'avez pas fermé des résidences, ouvert des résidences. Donc, qu'est-ce qui fait qu'il y a eu une modification comme ça? Je vois une baisse de presque 44 % de l'effectif à temps partiel. Pourquoi?
- M. Goldbloom (Michael): C'est une excellente question que l'on se pose. Quand on a regardé... Je ne sais, Miles, si tu as un début de réponse, mais je vous dirais qu'on n'est pas certain.
- M. Turnbull (Miles): Oui. Jusqu'à tout récemment, on n'avait personne pour faire des analyses institutionnelles. Nos compressions budgétaires faisaient en sorte qu'on n'avait personne pour faire ce genre d'analyse. Nous poursuivons des analyses de ce genre-là. C'est une très bonne question. En quelque sorte, nous essayons d'encourager nos étudiants qui sont classés temps partiel de suivre plus de cours en même temps pour qu'ils finissent leur diplôme plus rapidement. Alors, en partie, c'est cela. Nos étudiants temps partiel, c'est en partie l'éducation permanente, des cours de soir, etc. La population de la région change. D'ailleurs, je voulais ajouter que nous venons, cette année, d'investir dans une refonte de notre département d'éducation permanente et je pense que vous allez voir des changements, une hausse, là. Je suis optimiste que vous allez voir une hausse dans l'offre de cours à temps partiel, dans la formation continue, permanente pour des gens, mettons, des gens qui travaillent à temps plein qui vont venir faire un cours ou deux dans un champ d'intérêt.

M. Roberge: Très important que la formation de base, la formation continue aussi maintenant, ça fait partie de l'économie du XXIe siècle. Je vois aussi une autre grande variation dans votre effectif étudiant, les étudiants étrangers. Je vois une hausse de 104 %, c'est énorme, là. Est-ce que vous avez fait des efforts majeurs pour recruter à l'étranger? Comment ça se fait que, tout à coup, là, il y a plus d'étudiants de l'extérieur qui viennent étudier à Bishop's?

M. Turnbull (Miles): Nous avons des étudiants sur le campus de Bishop's de 50 pays du monde. Une de nos compétences, c'est la compréhension interculturelle, et nous croyons fortement à ce qu'on ait une diversité de la clientèle étudiante sur notre campus pour enrichir l'expérience.

Dans ces chiffres-là que vous regardez, il y a un bon nombre, un certain pourcentage d'étudiants qui viennent à Bishop's en échange. Alors, ils sont là pendant une session, peut-être une année scolaire. Mais c'est vrai que notre clientèle de l'étranger inscrite à un programme augmente, et ce, de façon intentionnelle. Nous recrutons à l'étranger, oui. Depuis longtemps, nous recrutons aux États-Unis, surtout dans les États de la Nouvelle-Angleterre. C'est logique, ce n'est pas loin. Il y en a beaucoup qui veulent venir au Canada profiter de l'excellente expérience éducative, mais aussi des frais de scolarité intéressants.

Nous avons des pays cibles où nous recrutons. Entre autres, nous travaillons avec une agence qui recrute en Chine, en Arabie saoudite, en Corée et en Russie. Et nous visons aussi l'Amérique latine, par exemple la communauté colombienne, qui semble s'installer et rester à Sherbrooke. Alors, on a un intérêt pour l'étranger, c'est certain.

M. Roberge: Vous avez répondu pour ce qui est de la communauté colombienne. Je voulais, justement, savoir si, justement, il y avait une bonne rétention ensuite de ces étudiants-là dans la région. Donc, je comprends que oui, ils ont tendance à rester ensuite.

Côté financement, ma collègue en a parlé tout à l'heure, puis vous avez dit que l'université est dans une période d'austérité depuis 2008, là. Manifestement, on a un problème de sous-financement. Plusieurs universités vont chercher de l'argent avec des subventions de recherche, des contrats de recherche, c'est quelque chose qui s'observe moins chez vous. Est-ce que vous avez un plan d'action, peut-être, question de rattrapage de ce côté-là? Parce que vous avez quand même beaucoup de profs. Souvent, on performe peut-être moins en recherche quand on a beaucoup de chargés de cours, vous avez beaucoup de profs. Est-ce qu'il y a une stratégie pour peut-être davantage faire votre place au niveau des subventions et des contrats?

M. Goldbloom (Michael): Je vais débuter et demander à Miles de compléter. La recherche est un élément important dans toutes les universités, mais il faut comprendre que notre grande priorité, c'est l'enseignement. Donc, on veut aider nos professeurs qui ont des dossiers de recherche d'aller chercher cet argent-là pour les aider, mais je vous dirais que notre grande priorité, c'est d'avoir des professeurs qui veulent être en classe et enseigner. Donc, je ne pense pas que la recherche... On a investi, on a augmenté l'argent que nous recevons pour la recherche, mais, à mon avis, ça restera toujours un élément pas très important pour nous.

Vous parlez de financement des universités. Moi, je vous dirais, une des choses que les universités ont faites que nous ne voulons pas faire... Et, je pense, c'est une réflexion que vous devriez avoir, que le Québec devrait avoir, la façon que les universités... Moi, je parle, à travers le Canada, comment est-ce qu'ils ont fait face aux défis financiers des derniers 10, 20 ans. Une des formules qu'ils ont utilisées, c'est d'avoir des classes de plus en plus grandes. C'est évident que c'est moins cher d'avoir un professeur avec 40. Donc, l'expérience à travers le Canada... ce n'est pas seulement le Québec, mais l'expérience pour les étudiants de premier cycle, de plus en plus, c'est un expérience où ils ont très, très peu de contacts avec leurs professeurs. Dans beaucoup de situations au Québec et au Canada, un étudiant pourrait rencontrer son professeur au mois d'avril, avec qui il a suivi un cours depuis le mois de septembre, et le professeur n'aurait la moindre idée de qui c'est, même que cet étudiant était dans sa classe. Donc, une des formules qui était utilisée, c'était... Je ne connais pas l'expression en français, mais, jusqu'à un certain point, «undergraduate education» est devenu un «cash cow» pour financer l'éducation de deuxième...

Une voix : Vache à lait.

M. Goldbloom (Michael): Vache à lait, merci. Une vache à lait pour le deuxième et troisième cycle, et c'est ça que nous résistons. Je ne dis pas que tout le monde devrait faire comme nous, mais la façon la plus facile pour nous serait d'avoir des classes beaucoup plus grandes, d'avoir moins de professeurs permanents, plus de professeurs à contrat, qui est le modèle qui est utilisé pas mal en Amérique du Nord pour financer les universités. Mais ce n'est pas le chemin que nous voulons suivre.

M. Roberge: Oui, je comprends qu'on... Dans le fond, on dit que chaque université a sa particularité. Ça, c'est votre couleur, puis vous tenez à la conserver.

Une petite dernière question rapide...

• (10 h 30) •

Une voix:

M. Roberge: Je vais laisser... Ah! tu voulais... Je vais laisser ma collègue députée d'Iberville.

Mme Samson : Bonjour, d'abord, tout le monde. Ma question, une facile, vite : Est-ce que le litige qui vous opposait à la ville de Sherbrooke est réglé ou s'il est encore... le litige suite aux inondations de 2010.

M. Goldbloom (Michael): C'est réglé.

Mme Samson: C'est réglé? Ah! O.K.

M. Goldbloom (Michael): Je ne savais même pas qu'on avait une...

Mme Samson: Ah! vous ne saviez pas?

M. Goldbloom (Michael): Non.

Mme Samson: Ah bon!

M. Goldbloom (Michael): Je prends pour acquis que c'est réglé parce que je ne suis pas au courant.

Mme Samson : Bien, c'est une couple de millions, quand même. Peut-être, Dr Turnbull, vous pourriez me répondre à ceci. Suite au rapport de M. Childs, où il avait émis des recommandations — en 2012, lui, je pense — est-ce que Bishop's a des projets de développement pour la formation aux cycles supérieurs plus importants que par le passé? Si je ne me trompe pas, ça faisait partie d'une des recommandations de M. Childs.

M. Turnbull (Miles): Comme M. Golbloom vient de le dire, notre mission particulière, c'est la formation au premier cycle. Ceci étant dit, nous visons un certain développement au niveau de la maîtrise ou de certificats du niveau de la maîtrise pour complémenter peut-être des sources de revenus dans des niches particulières, là où il y a un marché évident, comme le certificat dont j'ai parlé en gestion, administration, comme un certificat spécial en éducation pour des professeurs en action qui veulent se spécialiser dans l'enseignement de l'anglais intensif, comme dans un certificat, microprogramme qu'on fait en collaboration avec l'Université de Sherbrooke au niveau de la maîtrise sur les effets climatiques, où ils viennent faire un cheminement bilingue... de Sherbrooke, qui sont inscrits à l'Université de Sherbrooke dans la maîtrise en sciences environnementales, et ils viennent à Bishop's pour faire une partie de ce programme-là en anglais. Et ça comprend aussi un projet expérientiel sur le champ... qu'ils feraient en anglais sur l'effet climatique.

Le Président (M. Habel): Merci beaucoup... le temps alloué pour la deuxième opposition. Nous allons maintenant passer au prochain bloc avec le député de Jean-Talon pour un dernier bloc de 13 minutes.

M. Proulx: Merci beaucoup, M. le Président. D'abord, merci d'être ici. C'est extrêmement intéressant de vous entendre et, je vais dire, rafraîchissant parce que vous parlez vrai, vous parlez de formation, vous parlez d'avenir. On parlait hier avec une de vos collègues... ou c'était la présidente, pardon, du siège social des UQ qui disait que faire la formation aux études supérieures comme vous le faites, là, c'est planifier l'avenir, puis c'est intéressant de voir que ça planifie de bien des façons. Nos communautés sont différentes. Elles habitent sur un territoire qui est vaste. Elles se ressemblent, ont toutes un tronc commun, si vous me prêtez l'expression, beaucoup de points, beaucoup de choses qui les réunissent, mais il y a effectivement des particularités, des différences qu'il faut préserver. Et la façon dont on dispense... prêtez-moi le mauvais mot, la façon dont on donne cette formation-là à la grandeur du territoire, là, est très intéressante parce que c'est très diversifié. Et ça, moi, je connaissais peu votre université, et je suis très heureux d'avoir l'occasion de vous entendre aujourd'hui.

Il me vient quelques questions qui sont beaucoup plus philosophiques, je vous dirais, que pratiques sur la reddition de comptes que nous faisons aujourd'hui. Mais il y en a une, par exemple, qui m'a interpelé tout au long des rencontres que nous avons eues, c'est l'accès aux universités pour les étudiants qu'on a dits ou qu'on a définis de première génération. C'est une réalité, nos universités ont quelques missions. Globalement pris, une de celles-là, c'est de permettre à plus de gens possible sur notre territoire d'acquérir des connaissances et d'obtenir des diplômes. Les gens de première génération ont un défi supplémentaire. Les gens que je connais dans cette situation-là — et, depuis une semaine, là, j'essaie de les reconnaître dans mon entourage, et finalement il y en a pas mal plus que je pensais — ces gens-là ont vécu des difficultés, oui, à l'université, comme les autres étudiants, mais, en plus, ont dû se battre à la maison pour convaincre leurs proches que c'était nécessaire pour eux — puis ils le souhaitaient — d'aller à l'université.

Vous avez deux particularités qui font... en tout cas, qui rendent les choses un peu différentes, si vous voulez, des

Vous avez deux particularités qui font... en tout cas, qui rendent les choses un peu différentes, si vous voulez, des autres universités que nous avons rencontrées. Il y a la langue. Moi, je viens d'une région où... Si on va à Bishop's, c'est notamment pour deux raisons. On va à Bishop's pour la langue, pour apprendre puis pour être capable de la maîtriser. Puis on y va également pour aller chercher une formation générale enrichie qui est différente des formations comme moi, j'ai fait. J'ai fait un baccalauréat en droit dans le but de devenir un avocat. Vous avez cette première particularité là, mais vous en avez également une deuxième, c'est que vous êtes un campus résidentiel. Vous avez la grande majorité des gens qui habitent dans vos murs.

Alors, pouvez-vous me parler de cette expérience-là, comment ça fonctionne? Est-ce que vous avez des statistiques à cet effet-là? Comment se déroule cet enjeu-là chez vous? Comment on prend charge de ces étudiants-là de première génération pour s'assurer de leur diplomation?

M. Goldbloom (Michael): La question est très importante. Ma façon d'y réfléchir, à ça, c'est qu'il y a deux grands éléments. Le premier, que vous avez soulevé, c'est comment encourager ces jeunes de choisir de venir à l'université.

Ça, ce n'est pas quelque chose... Donc, avant d'être chez nous, il faut créer un désir, un support, et ça revient un tout petit peu à ce que je disais tantôt, il faut, en tant que société, que nous communiquions que les études postsecondaires, c'est très important. Il faut le valoriser, et ça, c'est un défi de société dont les universités ont un rôle à jouer, mais pas tellement important. Il me semble, c'est la société en général qui devrait ... Évidemment, il faut que ça parte dans nos écoles, dans nos communautés, il faut que nous, en tant que Québécois, on communique ces valeurs-là. Donc, comme je l'ai dit, l'université peut aider à ça, mais nous, notre défi, c'est une fois que les étudiants sont chez nous.

Je ne pense pas que nous avons des chiffres sur le combien d'étudiants de première génération. Nous en avons... J'en rencontre souvent et j'entends souvent cette histoire, que je suis le premier de ma famille et... Donc, sans faire la promotion de Bishop's, je vous dirais que notre modèle est presque fait pour des étudiants de première génération. Nous ne sommes pas une université de «commuters»... Aidez-moi...

Une voix: ...

M. Goldbloom (Michael): Quelqu'un qui fait le va-et-vient. La majorité de nos étudiants ne retournent pas chez leurs parents en transport public comme la majorité des étudiants au Canada. La grande majorité des étudiants restent dans leur ville, et l'université, c'est quelque chose, ils vont... You know, chaque jour, ils rentrent chez eux soit dans leurs appartements, qui ne sont pas près de l'université, ou soit chez leurs parents. Ça, ce n'est pas nous. Comme vous dites, même ceux qui ne résident pas en résidence chez nous, ils vivent dans les blocs d'appartements qui sont à cinq minutes à pied.

Donc, nous ne sommes pas une université de 9 à 5, de lundi à vendredi, nous sommes une université de... Les étudiants ne sont pas toujours debout à neuf heures, mais disons de 9 heures jusqu'à 3 heures du matin. Pas cinq jours semaine, mais sept, donc il y a... On n'est pas une école secondaire, on ne fait pas le... vérifier l'assistance de l'étudiant en classe, mais je peux vous assurer que, quand il n'y a qu'une trentaine, si vous n'êtes pas présent, le professeur va vous demander au moins la prochaine fois pourquoi vous n'y étiez pas.

Donc, nous avons un service professionnel de conseillers pour aider les étudiants. On a parlé tantôt de l'équipe de football, on a mis en place un programme pour nos athlètes, pour les aider à bien réussir pas seulement le sport, mais également les études. Nous débutons dimanche un nouveau programme que nous avons créé pour des étudiants qui ont les notes un peu moins élevées qui rentrent chez nous cette année. Pour certains étudiants, on a dit : On vous accepte à Bishop's, mais c'est sujet à une condition, c'est que vous venez chez nous quatre jours à l'avance. Et nous mettons un programme pour les aider, comment prendre des notes dans un cours, comment passer un examen, comment éviter le problème de beaucoup d'étudiants de premier cycle, de première année, de se trouver au mois de Noël à... you know, aux examens au mois de décembre et être tellement en retard. Donc, l'avantage d'une petite université, c'est qu'on est capables de donner un service beaucoup plus personnalisé.

Donc, je n'ai pas de solution pour les autres, mais je dis que je pense que notre type d'université est bien construit pour aider les étudiants de première génération.

• (10 h 40) •

M. Proulx: Est-ce qu'il me reste...

Une voix: ...

M. Proulx: Cinq minutes? Parfait. J'avais deux questions pour vous. Dans les faits, je vous ai entendu dire tout à l'heure: Notre modèle de gouvernance a passé de... On a parlé de gouvernance ensemble, les parlementaires et vous, et d'autonomie des universités, vous avez dit: Chez nous, on a passé d'un conseil d'administration de 62 à 17. Manifestement, ma compréhension des choses fait que je suis d'accord avec vous, ça doit être beaucoup plus efficace. Le gouvernement, les parlementaires n'ont pas d'emprise sur ces questions-là parce que c'est du ressort de l'autonomie des universités. Vous avez dit: On l'a fait, ça. Puis je l'entends depuis le début de votre présentation — Me Hall aussi en témoigne, et les collègues que vous avez avec vous — vous êtes préoccupés de ces questions-là et vous agissez sur la gouvernance pour la mettre d'abord au goût du jour, mais surtout de la rendre efficace.

Est-ce que, quand vous rencontrez vos collègues recteurs, est-ce que, dans le milieu universitaire, vous sentez que cette prise de conscience là de modifier la gouvernance, de faire en sorte qu'elle soit plus efficace, faire en sorte qu'elle soit... Je vais utiliser un mot qui n'est peut-être pas le meilleur, mais dire «acceptable» aux yeux de tous. Donc, est-ce que vous pensez que chez vos collègues... Je ne veux pas que vous accusiez personne, mais est-ce que vous avez l'impression que cette prise de conscience là, elle est en voie de se faire ou elle se fait de façon à ce que la pression que des parlementaires, par exemple, interviennent auprès des universités soit moins forte?

M. Goldbloom (Michael): Je ne sais pas si ma secrétaire générale, qui est responsable pour la gouvernance, aimerait peut-être débuter.

Mme Meikle (Victoria): Oui, je vais débuter. C'est très important d'avoir une gouvernance équitable, je dirais une gouvernance qui tient compte des constituantes de l'université et qui est aussi efficace. Alors, je pense qu'on en est très conscients dans le milieu universitaire, qu'on travaille à développer une telle gouvernance. Mais, en même temps, c'est très important de ne pas perdre de vue que les universités sont des organisations uniques et qu'en dépit du fait qu'on peut penser que leurs structures uniques mènent parfois à une inefficacité qu'elles protègent des valeurs qui sont très importantes, dont, fondamentalement, la liberté de nos professeurs de poursuivre leur travail sans ingérence indue. Alors, c'est un défi

très important de respecter les opérations académiques et la gouvernance académique tout en développant des façons efficaces de gérer l'organisation au complet. Mais, oui, je pense que nous en sommes très conscients. Mais c'est un défi vraiment unique, je crois.

M. Proulx: ...s'il me reste deux minutes. Vous avez parlé tout à l'heure de la situation des universités en région. Vous avez parlé de la situation des universités de petite taille en région, vous avez dit — et je l'ai lu également dans la présentation, là, que vous avez faite — que vous êtes désavantagés par rapport à la façon dont on finance. Et je trouve que c'est vous qui l'avez dit le plus clairement tout à l'heure, là, ce n'est pas un plan d'affaires bien, bien compliqué, là, peut-être de... on finance par tête de pipe, et puis point final.

Est-ce que vous êtes capable de nous donner des indicateurs de comment une université comme la vôtre devrait se retrouver financée? J'ai lu dans votre présentation qu'il y avait des discussions à cet effet-là. Pour que nous, les parlementaires, puis ceux qui nous écoutent puissent comprendre, quels sont les indicateurs qu'on devrait mettre dans la feuille de calcul lorsqu'on souhaite se pencher sur une université comme la vôtre puis de dire : Voilà un financement adéquat si on pouvait faire autrement de ce qu'on fait aujourd'hui?

Le Président (M. Habel): Tout ça en 45 secondes.

M. Goldbloom (Michael): Tout ça en 45 secondes. Écoutez, rapidement, l'impression que j'ai, c'est qu'il faut probablement que le ministère arrive à une conclusion de... à quel nombre d'étudiants est-ce que la formule de financement par tête de pipe fonctionne. Moi, j'ai en tête peut-être moins de 10 000 étudiants, mais c'est peut-être moins de 8 000. Je ne sais pas le chiffre, mais je suis convaincu que ces économies d'échelle... il faut avoir x nombre d'étudiants pour permettre que l'économie d'échelle permette que le système de financement par tête de pipe est suffisant.

Donc, je sais que notre doyenne d'administration est en train d'essayer de créer un modèle pour dire qu'il y a des coûts de base, combien est-ce qu'on devrait évaluer les coûts de base pour opérer une université. Je crois qu'à mon avis ce n'est pas tellement le fait que nous sommes en région. Je dirais que Bishop's, même si nous étions au centre-ville de Montréal, on aurait exactement les mêmes défis. Donc, il faut trouver une formule de respecter ça.

Le Président (M. Habel) : Merci.

M. Proulx: Si vous me permettez...

Le Président (M. Habel) : Si la deuxième opposition veut prendre le temps...

M. Proulx : ...peut-être les gens de Bishop's à partager... si vous avez éventuellement de l'information ou de la documentation sur ce modèle-là, peut-être à le partager avec les membres de la commission de façon à ce qu'on puisse en apprendre davantage sur votre réflexion.

M. Goldbloom (Michael): Oui, avec grand plaisir.

M. Proulx: Voilà. Je m'excuse de...

Le Président (M. Habel) : Merci beaucoup. Alors, je cède la parole à la députée de Joliette pour un temps de 13 minutes pour le dernier bloc.

Mme Hivon: Merci beaucoup. Alors, bien, justement, je pense que l'enjeu de la formule de financement, bon, avec le rapport récent, Roy-Tremblay, je pense que ça va être quelque chose de très important, puis c'est pour ça que, la question, je l'ai posée souvent. Donc, vous, je comprends que vous dites: Il va falloir probablement penser à ce que le per capita soit encore plus modulé. Il y en a beaucoup qui nous parlaient... Il y en a d'autres qui ont d'autres enjeux, qui est moins le vôtre, mais du temps partiel, parce qu'on ne peut pas faire l'adéquation parfaite... 10 personnes à temps partiel, c'est quand même 10 humains qui sont sur un campus, dont on doit s'occuper, et donc il n'y a pas une adéquation parfaite. Donc, je comprends votre souci aussi. En tout cas, c'est éclairant pour nous.

Moi, je voulais voir, vous avez fait des efforts pour augmenter, donc, le nombre d'étudiants chez vous, ça semble donner des bons résultats, est-ce que vous voyez un peu une limite à la progression que vous pouvez atteindre, compte tenu de vos infrastructures, compte tenu de... et où elle se situe, cette limite-là? Parce que, quand on regarde, vous aviez joué beaucoup là-dessus pour augmenter les revenus aussi puis augmenter le bassin, est-ce que vous êtes capables de situer ça? Est-ce que vous l'avez presque atteint?

M. Goldbloom (Michael): Bon, nous avons fait un exercice... Dire en premier, comme je pense que j'ai dit tantôt, l'augmentation du nombre d'étudiants a été beaucoup, beaucoup plus importante que l'augmentation du nombre de professeurs, mais nous croyons que nous, on est presque rendus au plafond. Si on veut augmenter les effectifs étudiants, il y aura besoin d'investissements en ressources humaines, de professeurs, de services aux étudiants, et en salles de classe, et en résidences. Donc, nous avons fait un exercice théorique qui nous dit qu'on peut se rendre à 2 700, mais ça, c'est si la distribution d'étudiants est parfaite. Donc, il y a le maximum d'étudiants en philosophie pour le nombre de professeurs que nous avons, le maximum d'étudiants en chimie, en biologie, en histoire. Donc, c'est un seuil plutôt théorique que vraiment réalisable.

Ça étant dit, nous, on se pose, évidemment, beaucoup la question. Si la solution, la dernière fois, c'était l'augmentation du nombre d'étudiants, est-ce qu'il y a d'autres façons d'y penser? Est-ce que plus de classes, you know, le soir, ou plus de classes même un samedi, ou... Est-ce qu'il y a une façon d'augmenter les effectifs sans augmenter l'espace? Ce n'est pas évident, mais nous regardons cette question-là.

Je dirais en même temps, les trois universités, dont j'ai fait référence à quelques reprises, dans les Maritimes, les défis démographiques sont même plus importants chez eux que chez nous, donc la concurrence pour trouver ces étudiants-là ne serait pas facile. Il y a d'autres gouvernements dans d'autres provinces qui donnent des incitatifs maintenant importants pour encourager les étudiants de rester dans leur province. Les familles, en Ontario, qui gagnent moins de 150 000 \$... • (10 h 50) •

Une voix: ...

M. Goldbloom (Michael): ...160 000 \$ reçoivent une réduction de droits de scolarité importante...

Une voix: Le tiers.

M. Goldbloom (Michael): Un tiers?

Une voix: Oui.

M. Goldbloom (Michael): Mais je crois même que, pour Bishop's, qu'on est capables d'aller à l'encontre des tendances démographiques. Et je crois qu'au Québec nous avons une offre qui est très intéressante pour les jeunes Québécois, et en particulier les francophones. Donc, je sais qu'on ne veut pas qu'il y ait de concurrence entre les universités, mais je pense que, notre modèle, si c'est mieux connu, il y aura plus d'étudiants québécois qui vont regarder ça et dire que ça convient à leurs objectifs.

Mme Hivon: Donc, vous avez pratiquement atteint votre plafond, mais vous regardez quand même comment vous pourriez maximiser davantage parce que je comprends que, pour vous, de par tout ce que vous nous avez dit, c'est vraiment un élément central pour l'équilibre budgétaire, la rentabilité, en quelque sorte, de votre université. À cet égard-là, je me demandais si le recrutement étranger, en fait, vous estimiez qu'il avait atteint à peu près son plein potentiel ou est-ce que vous pensiez mettre plus d'énergie encore.

M. Goldbloom (Michael): Nous avons l'intention encore de mettre plus d'énergie. Pour une petite université, c'est évident, nous n'avons pas une grande équipe qu'on peut lancer à travers le monde. Donc, Dr Turnbull essaie de cibler beaucoup plus où nous serons présents. Par exemple, on va mettre plus d'efforts en France et on pense qu'on a la possibilité d'augmenter le nombre de Français... même, nous avons déjà beaucoup. Il y a certains marchés comme ça. Ça se peut, avec le dollar canadien, que ce sera plus intéressant pour les étudiants de la Nouvelle-Angleterre. Ça ne coûte déjà pas très cher, et encore vraiment pas cher avec le dollar américain. Donc, nous espérons augmenter au niveau international.

Mme Hivon: O.K. C'est parce que je ne veux vraiment pas manquer de temps pour ma dernière question. Mais, juste sur la question des étudiants français, parce que je voyais, en regardant les documents, que vous, vous avez semblé être heureux du changement pour les frais de scolarité pour les étudiants français, alors qu'il y a plusieurs universités qui craignent... dont certaines qui nous ont dit qu'elles voyaient peut-être déjà un effet de la baisse du nombre d'étudiants, évidemment, au premier cycle. Vu que vous êtes beaucoup une université de premier cycle, j'imagine que vos étudiants français sont au premier cycle. Donc, ce n'est pas une crainte, vous, que vous partagez?

M. Goldbloom (Michael): Non. Et on a regardé cette question récemment, et, jusqu'ici, on...

Mme Hivon: Il n'y a pas de changement.

M. Goldbloom (Michael): ...on ne voit pas de changement.

Mme Hivon: O.K. Parfait. Et vous misez même plus sur la France pour l'avenir.

M. Goldbloom (Michael): Oui.

Mme Hivon: O.K. Vous parliez tantôt de l'importance des professeurs et, chez vous, donc, d'avoir des professeurs, pas trop de chargés de cours, de garder l'équilibre de cette relation-là privilégiée. Puis, quand on regarde, en fait, le ratio d'étudiants à temps plein au premier cycle par professeur, on voit quand même qu'il est en hausse. Nous, avec les derniers chiffres qu'on a, il serait passé de 15 à 19, donc, en cinq ans. Je me demandais si c'est un phénomène qui continue à prendre de l'ampleur, donc de... Vous disiez tantôt, évidemment, que vous ne voulez pas vous en aller vers des modèles comme certaines très grandes universités, mais est-ce que vous voyez qu'avec la pression qui est la vôtre en ce moment cette augmentation-là est constante? Et est-ce que ça commence à poser un problème chez vous?

M. Goldbloom (Michael): Ce n'est pas notre intention. Ce que nous regardons, c'est est-ce que les professeurs qui donnent des cours, il y a, disons, moins de 10 étudiants, est-ce qu'on peut réorganiser les choses pour que ces professeurs aient un peu plus d'étudiants? Donc, c'est un peu peut-être en demandant que... Je donne l'exemple que les étudiants en administration, si on les encourage de suivre un cours de plus dans les humanités, peut-être que ça pourrait permettre d'augmenter le nombre d'étudiants dans une classe où un professeur n'en aura pas beaucoup. Mais, si votre question est : Est-ce qu'on est craintifs que nos classes vont grandir d'une façon importante?, nous avons l'intention de tout faire pour résister à ça. C'est notre modèle, et je crois que, si on devient comme tous les autres, on sacrifie la chose qui nous distingue le plus et qui amène les étudiants à venir chez nous.

Mme Hivon: Puis, en termes de recrutement de professeurs, est-ce que vous avez le sentiment que ça se complexifie ou, au contraire, chez vous, ça va bien, compte tenu, je dirais, de la compétition?

M. Turnbull (Miles): Je pense que, comme M. Goldbloom a dit tout à l'heure, en fait c'est un «buyers' market», si vous voulez. On a de plus en plus de demandes quand on a quelques postes. Les quelques postes qu'on a affichés, on a plusieurs demandes parce qu'il n'y en a pas tant que ça. Dans le monde anglophone, au moins. Alors, c'est très concurrentiel, et les embauches récentes sont de très haute qualité.

Mme Hivon: O.K. Merci. Juste une question sur l'immobilier. Donc, je comprends que vous avez des défis importants pour vos résidences. Vous avez eu quand même des bonnes nouvelles en matière, bon, de centre sportif, bon, tout ça. Je voyais le tout dossier du centre du théâtre Centennial. Est-ce que c'est réglé puis est-ce que c'est sauvé plus que pour la prochaine saison? Est-ce que l'épée de Damoclès reste là pour l'avenir ou vous avez réussi à avoir une entente?

M. Goldbloom (Michael): On n'a pas annoncé formellement pour cette année, mais disons que nous sommes très, très optimistes.

Mme Hivon: Pour la prochaine saison.

M. Goldbloom (Michael): Pour la saison de cette année, 2015-2016.

Mme Hivon: Ça commence bientôt, là.

M. Goldbloom (Michael): C'est ça.

Mme Hivon: Oui. O.K. C'est pour ça que je voyais que ce n'était pas annoncé dans la revue de presse.

M. Goldbloom (Michael): C'est ça. C'est ça. Mais c'est...

Mme Hivon: Je ne vous demanderai pas le scoop aujourd'hui parce que vous n'avez pas l'air de vouloir nous le donner.

M. Goldbloom (Michael): Mais je pense qu'on peut être très confiants qu'avec l'aide du gouvernement, de la ville de Sherbrooke et l'effort de l'université nous allons réussir à avoir la saison cette année. Mais, je dirais, il n'y a aucune garantie passé cette année. Et tout ce que ça va nous permettre de faire, c'est de travailler avec les partenaires, le ministère de la Culture, la ville de Sherbrooke, peut-être les autres, le Conseil des arts et lettres du Québec et peut-être les autres institutions culturelles de Sherbrooke, d'essayer de trouver une solution.

Mais malheureusement il faut, dans le contexte actuel, faire des choix. Et la programmation professionnelle dans le théâtre Centennial, surtout c'est des citoyens de Sherbrooke qui viennent, il y a très peu d'étudiants de Bishop's qui y vont. Donc, on ne peut plus justifier de continuer à subventionner à 200 000 \$ par année quelque chose qui n'est pas vraiment au bénéfice de nos étudiants, mais plutôt pour la région. Nous espérons qu'ensemble nous allons trouver une solution pour garder une qualité de performance qui est exceptionnelle.

Mme Hivon: O.K. Puis, en terminant, je veux revenir à question des résidences parce que c'est tellement intrinsèquement lié à votre mission puis à votre manière de vivre. C'est quoi, pour vous, un peu, le... D'ici quand, au maximum, il faut qu'il y ait du mouvement pour ce dossier-là, pour que ça puisse commencer à se mettre en branle? Est-ce qu'on a vraiment atteint un point de rupture où il y a des problèmes importants, des ailes qui sont à risque?

M. Goldbloom (Michael): Nous n'avons pas le choix que de débuter le processus de rénovation. Donc, nous venons, avec la première résidence, en fait, d'entamer les rénovations, qui seront payées, une grande partie, à partir d'argent que nous avons de la fondation. Mais ça, ça ne va pas être suffisant pour le reste. Donc, dans notre plan de redressement, on a mis un montant, un chiffre de, quoi, 1 million de dollars par année, qui devrait venir de notre fonds d'opérations pour financer la rénovation. Donc, est-ce que c'est urgent? Oui, et il faut trouver une solution. Soit qu'on reçoit de l'argent directement pour ça ou on a assez d'argent dans nos opérations pour nous permettre de le financer.

Le Président (M. Habel): Merci beaucoup. Le temps alloué pour l'Université Bishop's est terminé. Mme Gervais, M. Turnbull, Mme Meikle, M. Goldbloom et Me Hall, je vous remercie pour la contribution que vous avez faite à la commission.

Et je suspends quelques instants pour que les gens de la TELUQ puissent prendre place. Merci.

(Suspension de la séance à 11 heures)

(Reprise à 11 h 6)

Le Président (M. Habel) : Alors, à l'ordre, s'il vous plaît! Ayant constaté le quorum, je déclare la séance de commission de la culture réouverte.

La commission est réunie afin de poursuivre l'audition des dirigeants des établissements d'enseignement de niveau universitaire. Aujourd'hui, nous avons le bonheur de recevoir la TELUQ. Vous disposez d'un exposé de 20 minutes. Par la suite, il y aura un échange avec les parlementaires. Alors, la parole est à vous.

Télé-université (TELUQ)

Mme Legault (Ginette): Alors, merci, M. le Président. Mesdames et messieurs, membres de la commission, vous avez devant vous ce matin une nouvelle équipe de direction de la TELUQ qui s'est vu confier depuis deux ans de nouveaux défis, de nouveaux mandats et que je vais vous présenter, évidemment, dans les prochaines minutes.

Dans l'immédiat, permettez-moi de vous présenter les personnes qui m'accompagnent. Alors, M. Jean Beauchesne, nouveau président du conseil d'administration, tout nouveau, depuis quelques semaines à peine; alors, Me Julie Carle, notre secrétaire générale et à la gouvernance; Mme Elena Laroche, directrice du soutien à l'enseignement, à la recherche et aux partenariats; M. Martin Noël, directeur des affaires académiques; et Mme Louise Boucher, directrice du service administratif.

Nous sommes également accompagnés d'une équipe, je dirais, multidisciplinaire: Mme Diane Gagnon, directrice des services financiers; Mme Nathalie Letendre, directrice des communications et affaires publiques; Mme Ginette Leclerc, directrice adjointe à la gestion des risques; Mme Marie-Kim Bolduc, directrice exécutive à la direction générale; M. Luc Bouchard, notre registraire; et M. Vincent Tanguay, ex-président du conseil d'administration de la TELUQ, qui a assumé cette responsabilité jusqu'en juin dernier et qui l'a fait pendant plus de 10 ans.

Alors, vous comprendrez aisément pourquoi une telle introduction de ma part en insistant sur l'arrivée récente de notre équipe à la direction de l'université. Nous souhaitons avoir le privilège d'échanger avec vous, bien sûr dans une perspective de reddition de comptes, mais surtout nous voulons partager avec vous, en filigrane de cet objectif, une réflexion d'ensemble sur le développement futur de notre université et, en parallèle, sur la formation à distance en enseignement supérieur au Québec. Les défis, les enjeux que pose cette réflexion sont ceux qui ont motivé chacune des personnes qui se trouve devant vous à s'associer à cette période que je qualifierais de relance, de repositionnement de la TELUQ depuis qu'elle a retrouvé ses lettres patentes après son détachement de l'UQAM il y a à peine trois ans. Nous souhaitons, par notre présentation et par l'échange qui suivra surtout, vous permettre de prendre toute la mesure — si ce n'est déjà fait — du rôle particulier que joue la TELUQ dans le développement des études universitaires au Québec et démontrer qu'elle offre par ailleurs un important potentiel de développement des collaborations et des partenariats à l'international.

Après avoir présenté le portrait de notre population étudiante, je prendrai quelques minutes pour décrire le mode de fonctionnement particulier de notre université, souvent méconnu, notre stratégie d'ensemble axée sur la réussite étudiante, nos expertises et nos domaines et réalisations en recherche, nos défis budgétaires et financiers, bien sûr, et finalement nos constats quant au développement de la formation à distance au Québec et ses enjeux particuliers pour notre université et, je dirais, pour les universités québécoises en général.

Alors, la TELUQ, vous le savez, c'est la seule université complètement à distance du Québec, qui est née d'un projet expérimental au sein du réseau de l'Université du Québec au début des années 70. Ça se voulait une innovation sociale qui visait à accroître l'accessibilité des Québécois aux études supérieures et qui s'inspirait alors de l'expérience similaire que vivait une autre université au Royaume-Uni, l'Open University, en 1969, et il y avait également l'Université Athabaska en Alberta qui s'était lancée deux ans avant pour le Canada anglais.

Depuis ce temps, notre université compte à son actif plus de 1 million d'inscriptions à ses cours et près de 30 000 diplômés. Elle accueille plus ou moins 20 000 étudiants annuellement aux trois cycles d'études, du bac au doctorat, dont 93 % sont inscrits à temps partiel, et elle offre plus d'une cinquantaine de programmes au premier cycle et une vingtaine aux cycles supérieurs.

Pourquoi ai-je fait allusion plus tôt au contexte de relance et de repositionnement de la TELUQ? Pour deux raisons principales. Premièrement, le rattachement à l'UQAM s'est conclu par un échec, disons-le, car l'intégration de l'offre de cours et de programmes et les synergies en recherche n'ont pas été au rendez-vous ou bien peu, je le dirais. Deuxièmement, parce que, notre université, ses différentes composantes croient qu'il importe d'actualiser, d'innover et d'ajuster l'offre de notre université devant les défis que pose ce que j'appellerais le nouveau paradigme de l'hypermobilité des étudiants et futurs étudiants et celui qui s'y greffe, celui de la formation tout au long de la vie pour les nouvelles générations d'étudiants.

Nous devons, comme université à distance, ajuster notre réponse aux besoins nouveaux qu'entraîne celle-ci avec pertinence et rigueur, bien sûr. La TELUQ dessert depuis toujours une catégorie d'étudiants qui a d'ailleurs fait l'objet

d'une étude récente du Conseil supérieur de l'éducation et qui a mené à la production d'un avis au ministre à cet effet. On parle ici du groupe des étudiants, pour la plupart adultes, parents et actifs sur le marché du travail, mais aussi immigrants de première génération et majoritairement à temps partiel.

Alors, il faut se rappeler que l'enseignement à distance a longtemps répondu à un besoin d'une population étudiante qui cherchait surtout par ce mode d'enseignement et d'apprentissage à concilier vie personnelle, familiale et professionnelle. L'enseignement traditionnel sur campus universitaire visait davantage une majorité d'étudiants qui choisissaient un parcours linéaire de formation sans interruption des études, hein, du cégep à l'université, du premier au troisième cycle. Cette tendance ne reflète plus la réalité de la majorité des étudiants, des jeunes d'aujourd'hui, qui préfèrent des allers-retours aux études pour privilégier des expériences associées aux différentes sphères de leur vie. Et, dans cette perspective, la formation à distance répond plus que jamais à cette tendance lourde qui se veut davantage un chois délibéré des étudiants en réponse à leur mode de vie qu'à une obligation d'adhérer au mode à distance tout simplement en réponse au défi que pose l'harmonisation de leurs responsabilités professionnelles, familiales et personnelles difficilement conciliables autrement.

Et, comme le rappelle le Conseil supérieur de l'éducation dans son avis — et je cite — «bon nombre — d'étudiants — entretiennent plutôt un rapport aux études non traditionnel, de par l'occupation d'un emploi, des responsabilités parentales, un cheminement à temps partiel ou un parcours de formation irrégulier. Bien que ces réalités ne soient pas récentes, elles apparaissent aujourd'hui avec une intensité particulière.»

Le portrait de nos étudiants en quelques mots. 93 % sont inscrits à temps partiel. Étant donné que la réussite étudiante est au coeur de nos préoccupations et que cette réussite passe par un encadrement qui doit être adapté, cette statistique exige beaucoup de nos équipes à l'interne afin d'offrir un suivi constant et de qualité. Chaque étudiant à la TELUQ se voit recevoir le même service personnalisé, adapté, particulièrement lorsqu'il ou elle débute ses études. Et, même s'ils sont inscrits à temps partiel, ce sont des étudiants à part entière.

46 % de nos étudiants ont déjà une scolarité universitaire. Donc, nos étudiants, bien qu'ils soient de première génération pour la majorité, ont déjà vécu une expérience des études universitaires. Et la majorité de nos étudiants sont inscrits au premier cycle, mais la TELUQ travaille actuellement à élargir son offre de cours aux cycles supérieurs. C'est d'ailleurs une priorité pour nous pour les prochaines années.

Et, finalement, on constate que notre effectif étudiant rajeunit. Depuis quelques années, nous répondons manifestement de plus en plus à ce qui est recherché par les jeunes, comme je le disais tout à l'heure, une formule d'études flexible qui répond à leur mode de vie.

Parlons de la réussite étudiante. Le postulat de base de l'offre de notre université en formation à distance, c'est le défi de la réussite étudiante, qui doit être centrée d'abord sur, je dirais, des considérations pédagogiques. Puisqu'on se trouve dans le contexte de la formation à distance, la réussite passe, évidemment, par la qualité de l'offre des cours et des programmes, ça va de soi, par la richesse de leur contenu, mais aussi et beaucoup par la qualité et la stratégie, que je qualifierais d'intégrée, d'encadrement et d'accompagnement de l'étudiant et de l'étudiante. Ce dernier, en formation à distance, est un étudiant qui doit être absolument autonome, persévérant, organisé, et la responsabilité d'une université comme la nôtre est de lui fournir les meilleurs outils pour y arriver et donc pour réussir.

C'est un peu ce que résume la diapositive que vous avez sous les yeux. Donc, par exemple, si on regarde du côté de l'inscription en continu, vous êtes certainement... vous savez que nous sommes la seule université à offrir cette formule au Québec où la logique de session comme dans les universités traditionnelles n'existe pas. Cette particularité permet beaucoup de flexibilité aux étudiants dans la gestion de leur temps et dans la prise de décision de s'inscrire à l'université. En fait, il est possible de s'inscrire à tout moment à la TELUQ.

L'encadrement personnalisé. En fait, la TELUQ offre un mode d'encadrement et de soutien, comme je le disais tout à l'heure, individualisé, personnalisé, adapté à la pédagogie de la formation à distance. Pour chaque cours, dont la durée est de 15 semaines comme dans les autres universités, bien sûr, le professeur, ou la personne tutrice, ou le chargé d'encadrement, issu de notre communauté, est assigné à chaque étudiant pour l'accompagner tout au long de son parcours. Les contenus de cours sont aussi adaptés à la distance, ce qui veut dire qu'il y a un design pédagogique, hein, il y aura une stratégie pédagogique adaptée pour chacun de ces cours-là sur le Web en fonction des objectifs d'apprentissage qui sont visés. Et nos professeurs, évidemment, comme dans les autres universités, ils sont maîtres des contenus, mais il faut ici souligner toute l'importance d'une équipe qui est formée de professionnels spécialisés en formation à distance dans divers domaines et qui, en soutien aux professeurs, collaborent au développement d'une pédagogie adaptée à l'enseignement à distance et qui accompagnent l'étudiant.

Depuis ses débuts, notre université s'est consacrée à améliorer ses façons de faire et à analyser et documenter les divers enjeux, les outils de formation à distance en se comparant, par exemple, aux meilleures pratiques sur la scène internationale tant du point de vue pédagogique que technologique, et notamment sur des questions d'encadrement, de persévérance, de reconnaissance des acquis et, bien sûr, de la réussite étudiante, et de nombreuses recherches sont menées depuis des années dans ce domaine chez nous. L'impact de ces recherches effectuées par nos professeurs se fait sentir tout autant dans les façons d'enseigner à la TELUQ que dans le contenu même des formations offertes avec le souci constant du ransfert des savoirs et des savoir-faire. La TELUQ a développé tout un champ d'expertise et de recherche en formation à distance au fil des années et, à maintes occasions, elle a alimenté les réflexions de différentes instances gouvernementales québécoises et internationales. Nos professeurs sont souvent invités à l'international, et notre université collabore au développement de la formation à distance à l'étranger, en particulier dans les pays de la francophonie.

Alors, vous trouvez dans cette diapositive quelques exemples de thèmes qui ont fait l'objet de recherches, qui font toujours l'objet de recherches et pour lesquels nos professeurs ont été sollicités pour leur expertise, par exemple les technologies éducatives, les modèles d'apprentissage, les facteurs de réussite étudiante, le tutorat, les meilleures pratiques

d'encadrement, la reconnaissance des acquis et, plus récemment, les MOOCs ou les CLOM, comme on les appelle en français.

Ceci m'amène à un premier commentaire général sur le développement de la formation à distance dans les universités québécoises et sur lequel il nous fera plaisir de revenir lors des échanges si vous le souhaitez. La TELUQ, avec son corps professoral et ses professionnels en formation à distance, est prête à participer activement au développement d'une stratégie d'ensemble de l'enseignement universitaire au Québec en matière de formation à distance et à mettre à contribution son leadership en la matière. Nous croyons même qu'il y a une certaine urgence à le faire, ne serait-ce que pour mieux soutenir la stratégie partenariale internationale de nos universités québécoises et du gouvernement du Québec, le cas échéant.

Quelques mots sur la recherche. Alors, je n'ai pas besoin de répéter ou de rappeler, bien sûr, que le corps professoral de la TELUQ a une tâche, en quelque sorte, a une mission tout à fait conforme à celle des autres universités, donc l'enseignement, la recherche, les services à la collectivité. Par ailleurs, la recherche est très diversifiée à la TELUQ et ne se concentre donc pas exclusivement sur les modèles de formation ou sur des domaines associés à la formation à distance. Nous regroupons plusieurs domaines disciplinaires tant en enseignement qu'en recherche, en sciences et technologie, en sciences humaines et sociales, en sciences de l'éducation évidemment, en lettres et communications et en administration. Et l'arrivée d'une relève professorale récente dans notre université, comme dans beaucoup d'universités, nous permet de s'investir dans des nouveaux domaines, et je citerai ici en particulier deux domaines dans lesquels nous avons de grandes ambitions, je dirais, dans le domaine de la santé dans ses dimensions sociales et celui de l'environnement.

• (11 h 20) •

Alors, malgré la petitesse de notre corps professoral... On parle ici de 67 professeurs, et je vous rappelle que nous avons, bon an, mal an, 20 000 étudiants, 67 professeurs... Je vous rappelle aussi que la TELUQ a commencé à se doter d'un corps professoral relativement récemment, puisqu'au début ce n'était pas l'objectif de la mise en place de la TELUQ. Les professeurs ont commencé à arriver à la TELUQ, en fait, vers la fin des années... milieu, fin des années 80, début des années 90.

Mais quelques faits saillants pour témoigner de la vitalité de la recherche à la TELUQ. Actuellement, nous accueillons trois chaires de recherche du Canada. Nous avons aussi un centre de recherche interdisciplinaire qui a ses lettres de noblesse, je dirais, depuis longtemps, qui travaille dans une perspective multidisciplinaire. Nous travaillons actuellement à la mise en place de nouvelles chaires institutionnelles — certaines universités les appellent les chaires innovation — alors, c'est en cours. Notre corps professoral en sciences humaines et sociales représente 1 % des effectifs universitaires québécois, mais il récoltait récemment encore 1,4 % du financement des projets soumis, par exemple, au programme réservé aux nouveaux chercheurs du fonds québécois science et culture.

Le fonds de recherche au programme d'actions concertées, vous savez peut-être que c'est un programme important qui vise à nous mettre en lien, le corps professoral, avec les milieux de pratique. Nos professeurs récoltent 2 % des fonds alloués par le même fonds québécois science et culture, et, eu égard à la taille de nos effectifs, c'est une performance qui mérite d'être soulignée.

Et, au cours des dernières années, 80 % de nos professeurs en sciences ont obtenu leurs subventions du Conseil de recherches en sciences naturelles et génie du Canada. Donc, la TELUQ possède par ailleurs des infrastructures de recherche de pointe dans le secteur tout particulièrement de l'informatique cognitive, des nouvelles technologies grâce à l'obtention de plusieurs subventions de la Fondation canadienne de l'innovation. À titre d'exemple, au cours des toutes dernières années, quatre projets, par exemple, dans le domaine des TI pour une valeur d'un peu plus de 2 millions de dollars.

D'ailleurs, permettez-moi de vous présenter un exemple tangible des retombées pratiques d'une recherche appliquée qui a été menée récemment par une équipe chez nous sous la direction du Pr Gilbert Paquette et son équipe et qui montre toute la pertinence sociale et scientifique de projets comme ceux-là, et je fais référence ici, et je vous amène à une initiative de l'institution — c'est devenu une initiative pour l'ensemble de l'institution — c'est celle de la mise en place, donc, de l'offre des premiers CLOM, des cours en ligne ouverts et massifs gratuits à la population, que nous avons offerts l'automne dernier, que nous continuons d'ailleurs à développer à partir d'une plateforme que nous avons appelée *Ulibre* et qui a été implantée en s'inspirant des meilleures pratiques existantes sur la scène internationale.

Quelques mots sur cette initiative. Vous savez sans doute que les CLOM, sur le plan international, ont été popularisés autour de 2012. Il en existerait actuellement plus de 4 000 dans le monde offerts par différentes universités, et seulement 5 % de ces cours ouverts à tous, massifs, gratuits sont... 5 % sont offerts en français seulement. Et, en moyenne, seulement 5 % à 10 % des étudiants qui commencent à suivre un CLOM ou un MOOC vont terminer, vont se rendre jusqu'au bout. C'est la statistique internationale. Alors, à la TELUQ, nos premières expériences, parce que nous y avons mis tout notre savoir sur l'accompagnement des étudiants, notre taux de succès est de l'ordre de 33,5 % à l'occasion de cette première expérience que nous allons sans doute... sur laquelle nous allons récidiver.

Alors, l'intérêt pour ces cours s'est avéré élevé dans les pays de la francophonie. On l'a vu notamment par nos inscriptions à nous, par les gens qui ont consulté notre site. Et je vous dirais que c'est une tendance qui était considérée, il n'y a pas très longtemps encore, comme une mode passagère dont l'objectif premier en était un de marketing pour des fins de recrutement étudiant, mais le monde universitaire voit de moins en moins les CLOM comme ils les percevaient au départ. Plusieurs observateurs experts croient qu'ils sont là pour durer et qu'ils imposeront de fait des changements importants dans le monde universitaire. Nous pourrons d'ailleurs y revenir si vous le souhaitez.

Et je termine ce point en soulignant que notre plateforme *Ulibre*, qui héberge nos CLOM, nos MOOCs, a été conçue pour l'ouvrir aux autres universités québécoises qui souhaiteraient y déposer leurs cours. Cette infrastructure partagée pourrait d'ailleurs devenir une excellente vitrine pour le Québec en formation à distance. Et d'autres initiatives ont émergé dans ce domaine au Québec récemment, vous le savez sans doute, de la part d'autres universités. C'est un

élément qui nous incite à réfléchir à la stratégie de déploiement de ces nouvelles façons d'enseigner et à la stratégie de financement du gouvernement en la matière.

Les modes d'enseignement à distance, j'aimerais simplement revenir très, très rapidement sur une brève comparaison des approches. En fait, je souhaiterais brièvement montrer comment le terme «formation à distance» est utilisé à travers la mise en application de plusieurs approches dites à distance ou en ligne. Ceci nous permettra ensuite de mieux circonscrire ce qu'est véritablement la formation à distance et quelle est l'approche, entre autres, de la TELUQ. Ce faisant, nous souhaitons ainsi vous présenter notre vision pour la suite dans le développement de cette approche au sein de notre université et, donc, de ses impacts sur le plan académique, technologique et financier.

Vous le savez, la majorité des universités québécoises désirent expérimenter la formation à distance et l'offrir à leurs étudiants, et nous saluons ces initiatives. Or, plusieurs d'entres elles utilisent le terme «formation à distance» lorsqu'elles font de la diffusion de cours en temps réel et en mode synchrone, alors que la TELUQ, de son côté, n'exclut pas d'emblée ces formes d'enseignement, mais elle a surtout su développer au fil du temps une expertise en technopédagogie qui implique une sorte de scénarisation d'activités d'apprentissage d'enseignement et d'encadrement et un apprentissage en mode asynchrone qui va au-delà de la webdiffusion ou de la vidéoconférence. C'est donc toute une équipe spécialisée qui accompagne nos professeurs dans ce sens-là pour la conception de leur cours. Il faut savoir d'ailleurs qu'au Québec, actuellement, 16 établissements d'enseignement universitaire déclarent faire de la formation à distance, et seule la TELUQ offre la possibilité aux étudiants de s'inscrire en tout temps, et selon une logique d'inscription en mode continu, et à partir d'une stratégie, comme je le disais, de technopédagogie.

Je vais passer rapidement, si vous permettez — on pourra y revenir si on a le temps — sur certains mythes et réalités de la formation à distance. Ça peut être intéressant d'en reparler. J'aimerais plutôt attirer votre attention rapidement sur nos ratios actuels à la TELUQ, les ratios étudiants-professeurs. J'ai fait allusion au cours de ma présentation au nombre de professeurs dans notre université, 67, 20 000 étudiants. Leur contribution est importante, mais actuellement la TELUQ est limitée, vous pouvez le deviner, dans son développement, car leur tâche est très lourde. Et à titre comparatif, par exemple, pour une université campus, en général les professeurs ont la responsabilité de quatre cours par année; à la TELUQ, c'est presque sept cours par professeur. Et, en 2012-2013, le personnel enseignant de la TELUQ occupait 19 % du plan d'effectif de l'université, alors que la moyenne est de 41 % dans le réseau de l'Université du Québec à titre d'exemple. Donc, la hausse du corps professoral, évidemment, vous l'aurez compris, pour nous, est une condition de base indispensable au développement d'une programmation pertinente tant sur le plan social que scientifique, en phase avec les besoins de notre société et de ses diverses composantes. Et vous comprendrez aussi qu'en dépit de la situation budgétaire actuelle, comme d'autres universités, nous avons des choix déchirants à faire dans ce cadre-là.

J'aimerais maintenant vous sensibiliser peut-être au modèle actuel de financement des infrastructures des universités au Québec. Le dernier investissement majeur consenti à la TELUQ pour son infrastructure technologique a été accordé au milieu des années 90. Alors, en lisant la diapositive, vous constaterez que les sommes octroyées en infrastructures pour les universités campus ces dernières années — et, encore là, ces chiffres-là ne sont pas actualisés à 2015 — on parle, au moment où on constate ces chiffres-là, une somme de plus de 370 millions de dollars qui auraient été investis, là, précisément entre 2005 et 2012.

La formation à distance est en pleine effervescence, et tous les indicateurs convergent vers une croissance exponentielle de la demande. Et la TELUQ doit donc disposer d'un campus numérique d'avant-garde et capable de répondre à cette demande, et notre infrastructure technologique est la base de nos modes de fonctionnement. On ne peut pas se permettre d'être fragiles à ce niveau, vous le comprendrez aisément. Alors, l'utilisation des technologies intégrées permettant aux étudiants d'enrichir leur parcours académique constitue un enjeu critique pour les prochaines années, et ces technologies sont essentielles à la réalisation de notre mission d'enseignement distinctive dans un contexte où la proximité est essentielle à la réussite des étudiants à distance. Alors, nul doute que notre contexte demande d'accorder une importance encore plus grande à la technologie que dans des universités dites traditionnelles.

Par exemple, je vais vous donner un exemple assez clair, notre portail étudiant. Bon, bien sûr, toutes les universités ont un portail étudiant, mais le nôtre permet de monitorer — vous me permettrez l'expression — de suivre l'étudiant presque en temps réel et d'intervenir à des moments importants de son cheminement, notamment pour encourager sa persévérance, pour l'aider à s'orienter, faire ses choix, allumer parfois quelques lumières pour bien le guider. Tout ça, c'est pour favoriser sa réussite. Alors, nous avons, évidemment, symbolisé ça, comme vous le voyez, par nos besoins à nous, qui sont essentiellement de l'infrastructure technologique. Nous ne sommes pas dans une logique d'infrastructure immobilière, vous l'aurez compris.

J'aborderai, pour terminer, l'objet principal de notre rencontre d'aujourd'hui en vous parlant de notre situation budgétaire. Comme vous avez pu le constater en consultant nos données financières, la TELUQ, par une saine gestion de ses fonds, a su maintenir une bonne situation financière à travers les années. À son arrivée à l'UQAM, quand le rattachement a été officialisé, elle disposait d'un solde de fonds qui visait à soutenir les projets de développement de la formation à distance dans le cadre de ce partenariat, de ce rattachement. En l'absence de tels projets ou quasi-absence, es solde a été très peu sollicité et s'est bonifié au fil des sept années de notre rattachement, et, depuis l'année 2012-2013, la TELUQ, comme les autres universités québécoises, doit faire face à des compressions récurrentes dont le cumul est de l'ordre de 9 millions.

• (11 h 30) •

Le Président (M. Habel): Je vous invite à conclure en quelques secondes.

Mme Legault (Ginette): Je termine, M. le Président. Depuis cette même année, la TELUQ enregistre des déficits d'exercice qu'elle finance à même son solde de fonds, respectant ainsi les règles budgétaires en vigueur. Et, dès son

retour à l'autonomie, et dans un contexte de compressions provisoires, la TELUQ avait opté pour une stratégie budgétaire visant à s'imposer un niveau de compressions sans toutefois compromettre sa relance et son repositionnement, dont je vous parlais tout à l'heure. Et depuis l'importance et le caractère récurrent des compressions ont forcé la TELUQ à procéder à des compressions budgétaires de plus en plus importantes sans toutefois viser l'atteinte de l'équilibre budgétaire annuel. Il s'agit d'un risque calculé pour nous, le solde de fonds étant sollicité pour combler le manque à gagner et ainsi soutenir ses projets prioritaires et son plan d'action approuvé par son conseil d'administration.

Et je termine là-dessus, toutefois, et tel que vous pourrez le constater dans un tableau qu'on pourrait peut-être vous présenter, là, je ne suis pas certaine — en tout cas, on pourra vous présenter les données si vous nous le permettez — la TELUQ, malgré une rationalisation importante de ses dépenses, vise un déficit d'exercice maximum de 2 millions de dollars pour l'année 2015-2016 et disposera de la totalité de son solde de fonds au terme de l'année.

Le Président (M. Habel): Merci beaucoup. Le temps a été dépassé d'environ six minutes, l'opposition officielle et le gouvernement ont accepté de le prendre sur leur temps personnel. Donc, je vais passer au premier bloc pour le gouvernement d'un temps de 15 minutes, et c'est le député d'Ungava qui va débuter les échanges.

M. Boucher: Bonjour, mesdames. Bonjour, messieurs. Je constate, d'après votre groupe, là, qu'un membre sur trois de votre groupe est un homme, donc je félicite la gent féminine pour sa présence dans le domaine.

Vous savez, bon, le comté d'Ungava... Je vais éviter à mes collègues de faire encore l'apologie des beautés et des grandeurs de l'Ungava parce qu'ils commencent à être tannés de l'entendre, je vais simplement me contenter de vous dire que c'est le plus grand comté de la province et aussi le plus éloigné par rapport aux grands centres. Donc, la formation à distance devient chez nous un peu un besoin presque essentiel. Et puis, comparativement à un jeune qui, lui, va peut-être quitter Chibougamau ou Chapais pour aller faire un cours de droit, de pharmacie ou de je ne sais pas quoi dans une université standard, l'adulte qui a besoin de formation supplémentaire ou de fréquenter une université à temps partiel, pour sûr, ne quittera pas Chibougamau à tous les soirs à l'heure du souper pour aller suivre un cours à l'Université Laval puis revenir à temps avant que les enfants soient couchés, là. Quand même qu'il voudrait, ce serait impossible, à moins de le faire en jet, puis, encore là, je ne suis pas sûr qu'il y arriverait, là.

Donc, est-ce que vous avez des données — vous parliez tantôt de 20 000 étudiants — des données géographiques d'où proviennent ces gens-là? C'est sûr que probablement que vous allez me dire : Il y a toutes sortes de modèles, probablement la personne qui habite en plein centre-ville à Montréal puis qui suit son cours en pantoufles le soir, là, tout en faisant je ne sais pas quoi, puis l'autre, peut-être, qui reste au bout du monde, là. Quelles sont les données que vous avez là-dessus, là?

Mme Legault (Ginette): Je vous dirais d'abord que plus des trois quarts de nos étudiants proviennent de la région métropolitaine de Montréal et de Québec ensemble. Donc, le «à distance», en fait ça réfère un peu à ce que je disais tout à l'heure dans la présentation, cette... Je dirais que cette approche a changé au fil des années parce que l'idée, c'est de répondre à tous les besoins de tous les Québécois là où ils sont, où elles sont.

Mais ce qu'on constate aussi, c'est qu'il y a une donnée qui commence à changer et qui bouscule un peu toutes les universités, c'est ce que j'ai appelé l'hypermobilité, hein? Les nouvelles générations en particulier naissent quasiment avec une tablette électronique dans les mains et un téléphone mobile, et effectivement, comme vous l'évoquiez, monsieur, les gens veulent, en quelque sorte, gérer ce pan de vie que sont les études de façon différente. Bon, on n'est pas en train de basculer, je dirais, complètement, à 100 %, dans un autre modèle, mais il y a une tendance forte qui est en train de s'implanter. Donc, le «à distance» répond à un double besoin, parfois la distance géographique, mais parfois aussi parce qu'on veut vivre nos études différemment.

M. Boucher: Je vais parler comme un dinosaure, dans mon temps il y avait un poste à la télé où c'était la Télé-université, hein? Tu avais le choix entre écouter Symphorien ou un cours de fiscalité. Évidemment, tout le monde écoutait la fiscalité, vous l'aurez compris. Maintenant, tout ça a déménagé sur internet. Quand même qu'on chercherait sur la télé standard, vous êtes disparus.

Je voudrais que vous me parliez un petit peu des CLOM. Vous me disiez que c'était accessible à tout le monde, est-ce qu'on doit comprendre que c'est sans prérequis? Je ne sais pas, un chauffeur de camion qui aurait un intérêt particulier pour l'informatique puis des connaissances pourrait suivre un cours d'informatique, même s'il n'a jamais mis les pieds au cégep et puis... Est-ce que c'est ça qu'on doit comprendre?

Mme Legault (Ginette): Oui, vous pouvez aller jusque-là. En fait, quand je vous dis... C'est vraiment un changement quasi révolutionnaire pour les universités. C'est cette idée de démocratiser le savoir universitaire en l'ouvrant à la planète. D'ailleurs, vous avez vu un peu, là, nos statistiques, nous, les inscriptions à nos CLOM, elles provenaient majoritairement de gens du Québec, mais d'un peu partout sur la planète. Et très loin sur la planète, d'ailleurs, c'est assez intéressant de voir ça, et pas exclusivement non plus de la francophonie, de pays de la francophonie.

Donc, l'idée, c'est d'ouvrir, en quelques séances de cours, un contenu pour, par exemple, faire un peu l'état des lieux dans un domaine précis où vous voulez vous perfectionner, que ce soit en musique ou en mathématiques. Si vous voyiez l'offre sur le web, c'est exponentiel, c'est extraordinaire, tout ce qu'on peut y trouver maintenant. Et, au départ, comme je le disais, les toutes premières universités qui se sont lancées, elles avaient comme objectif d'attirer par des contenus assez spécialisés avec les plus grands professeurs, avec des renommées internationales, d'attirer les meilleurs talents sur la planète. Donc, en s'inscrivant à ces cours, on pouvait faire une espèce de monitoring, en quelque sorte, de

qui s'inscrivait, est-ce qu'on offre des bourses à ces gens-là pour les attirer dans notre université. Et la donne commence à changer, on a démocratisé les CLOM, si je puis dire, et on voit que c'est une tendance qui risque de s'installer. À quel degré? Il est trop tôt pour le dire. Mais une chose est importante à retenir, évidemment, c'est que, pour les universités, les CLOM, dans notre vocabulaire spécialisé, ne mènent pas à des crédits universitaires.

Ce qui commence à émerger, par contre, c'est cette idée que, si les CLOM sont là pour rester, est-ce que ça ne pourrait pas être une partie intégrante d'une nouvelle stratégie des universités? Et je ne vous cacherai pas que la TELUQ réfléchit à ceci actuellement, comme d'autres, à cette idée d'en faire, en quelque sorte, une porte d'entrée vers les études universitaires. Donc, on est toujours dans notre logique d'accessibilité, mais d'excellence aussi en disant à nos participants : Voilà, vous vous inscrivez à tant de séances, on vous donne une attestation à la fin ou une accréditation si vous le souhaitez, une attestation de participation. Mais, si on vous a donné le goût de rester, de continuer, on pourrait faire basculer ceci dans une logique de crédits universitaires. Évidemment, vous devrez respecter les règles, il n'est absolument pas question de faire une offre à rabais, là, mais il commence à y avoir cette réflexion-là. Alors, vous voyez, ça change un peu le décor, là, on ne prépare plus nos cours de la même façon si on se lance là-dedans. C'est un peu ça qui est en jeu.

M. Boucher: Bon, je comprends que vous offriez, bon, des CLOM, vous avez probablement des programmes de certificat, de baccalauréat, de maîtrise et doctorat. Quels sont les principaux programmes, là, que vous offrez dans chacun de ces domaines-là?

• (11 h 40) •

Mme Legault (Ginette): Alors, je peux peut-être commencer, puis peut-être mon collègue aux affaires académiques pourra compléter. Je vous disais tout à l'heure, on est pas mal dans les grands domaines, sciences humaines et sociales, administration, très, très présents, lettres et communications. Alors, comme je le disais, on a une bonne cinquantaine de programmes au premier cycle. Donc, là-dedans, il y a des programmes courts, des certificats, des act une vingtaine aux cycles supérieurs, donc des programmes de maîtrise, des programmes courts de deuxième cycle, des diplômes d'études supérieures spécialisées, et nous avons également... nous participons à un doctorat conjoint avec l'UQAM depuis plusieurs années. Je ne sais pas si tu veux en ajouter.

- M. Noël (Martin): Non, peut-être juste dire qu'on est principalement au premier cycle pour l'instant, mais il y a vraiment un désir de vouloir développer les cycles supérieurs. Et ça, c'est une demande qui vient de nos propres étudiants qui étudient au premier cycle et qui voudraient continuer avec la TELUQ. Donc, de plus en plus, on travaille à développer le deuxième cycle, mais principalement, pour l'instant, on est beaucoup dans le premier cycle.
- M. Boucher: Bon, pour pousser plus loin un peu ma curiosité, si je reviens encore à l'époque où vous étiez en compétition entre Symphorien puis... c'était un cours magistral, c'était un peu comme une classe filmée où un professeur disait: Voici, un plus un égale deux, puis ça marche comme ça, puis etc. Maintenant, avec les diverses plateformes, ça peut prendre quelle forme, à peu près, là?

Mme Legault (Ginette): Quand je parle de virage numérique, vous l'évoquez, c'est très clair, la TELUQ, pour l'essentiel de nos cours — pas pour la totalité, puis je vais vous expliquer pourquoi — c'est un passage vers le Web, c'est déjà fait ou... Pour certains cours qui n'ont pas été faits encore, qui ne sont pas passés complètement sur Internet, il y a des raisons pédagogiques qui sont associées à ceci. Et ça, ça m'amène à un commentaire, il y a certains domaines disciplinaires, vous comprendrez, certains domaines d'études où les professeurs et leurs spécialistes — sciences de l'éducation, les responsables de design pédagogique — vont moduler, en quelque sorte, le passage complètement au numérique parce que ça nécessite encore des bouquins, hein, qu'il faut vraiment plonger dans le bouquin. Le bouquin n'a pas fait le passage, lui, au numérique, il n'est pas encore disponible, c'est le bouquin de référence. Souvent, d'ailleurs, ce sont des ouvrages qui sont dans des grands domaines, là, disciplinaires qui sont aussi retenus pour des cours dans les universités campus, alors on a un peu les mêmes références. Mais c'est certain que le défi de la TELUQ, qui est déjà enclenché, bien avant que cette nouvelle équipe arrive, c'est carrément ça, c'est le passage vers le numérique.

Et donc ça veut aussi dire... Si vous me permettez, c'est que ce n'est pas juste de mettre des cours en ligne sur le Web avec toutes sortes, maintenant, de techniques que vous pouvez avoir pour rendre la chose vivante, là, que ce ne soit pas un professeur devant un écran, une caméra, c'est fixe, puis il défile son cours pendant deux, trois heures, là, on n'est plus là du tout, du tout. Il y a beaucoup d'interaction avec le professeur, avec les personnes tutrices, et tout ça, mais c'est aussi de créer des occasions selon les besoins du cours — parce que chaque cours, comme je vous l'ai dit, c'est différent — créer des interactions entre les étudiants, créer une dynamique entre eux, avec le professeur ou juste entre eux. Alors ça, ça va être un défi. C'est un défi qu'on a déjà commencé à lancer à... je devrais dire, que notre corps professoral se lance avec ses équipes pour dynamiser la chose.

M. Boucher: ...forums, probablement.

Mme Legault (Ginette): Tout à fait, forums de discussion, classes virtuelles, enfin toutes les nouvelles technologies, là, qui...

M. Boucher: Peut-être que c'est juste une impression, là, si je me trompe, je serais bien heureux, mais moi, dans mon comté, j'ai l'impression que vous êtes méconnus, que pas grand monde savent que je pourrais avoir une formation universitaire à partir de Matagami dans mon salon, même à partir de villages nordiques ou de réserves cries. Est-ce que je trompe là-dessus ou si...

Mme Legault (Ginette): Je ne pense pas que vous vous trompez beaucoup. Puis, je vous dirais, c'est beaucoup ce qui motive l'équipe qui est là depuis peu, basé, bien sûr, sur tout le savoir et toute la richesse qui est présente à la TELUQ depuis plus de 40 ans.

Mais, quand on fait un petit retour en arrière sur l'histoire de la TELUQ, d'abord, pendant longtemps — et je suis bien placée pour vous en parler, moi, j'ai passé 30 ans dans des institutions campus, là, je suis tout récemment arrivée — alors, on avait la perception qu'effectivement ça se passait à la télévision, puis c'étaient des cassettes qu'on envoyait par la poste. Ça, c'était la TELUQ. Puis, il n'y a pas longtemps encore, j'entendais encore des collègues de mon ancienne université qui avaient encore cette perception, qui était non fondée. Et nos étudiants, d'ailleurs, nous l'expriment très clairement par nos sondages, comment ils sont satisfaits et comment ils sont loin de cette façon de vivre leur cheminement chez nous.

Maintenant, la TELUQ, je pense qu'il y a 43 ans, quand tout ça a démarré... Resituez-vous il y a 40 ans, comment ça pouvait être innovateur de penser à un projet expérimental où on allait faire les choses à distance dans le réseau des universités du Québec. C'était quand même assez particulier. Alors, à ce moment-là, les moyens n'étaient pas les mêmes. Et puis, après ça, bien, il y a eu toutes sortes de phases au sein de la TELUQ, qui, bon an, mal an, là, comme je vous dis, là, faisait son 15 000, 20 000 étudiants. Mais il y avait cette perception qu'elle était, effectivement, avec raison, différente, et probablement qu'avec le mot «différent» venait une perception que ce n'était peut-être pas du même niveau. Et les dernières années où il y a eu ce rattachement avec l'UQAM, ce sont des années où la TELUQ a poursuivi ses activités, où il y avait d'énormes attentes de la part des deux institutions, puis c'était extraordinaire, ça, ce projet-là, de pouvoir mettre ensemble toute cette richesse de savoir.

Bon, pour toutes sortes de raisons, ça a plus ou moins bien fonctionné. Donc, il y a une décision qui a été prise, la TELUQ est revenue à son autonomie. C'est pour ça que je vous parle de repositionnement et de relance. La TELUQ est en train de vivre des changements à l'interne, des changements importants. L'équipe s'y active avec son corps professoral, avec toutes les composantes de l'université. Nous sommes en train de tout revoir, mais tout, sur le plan administratif, académique. Pas parce que c'était... nécessairement qu'il y a un a priori que c'était mauvais, mais pour s'assurer qu'effectivement, ne serait-ce que dans notre offre de cours et de programmes, que, dans nos processus de travail, nous sommes vraiment non seulement dans le virage numérique, mais nous sommes à la fine pointe de ce qui se fait par ce que les technologies nous offrent.

Et donc il y a, je vous dirais, une nouvelle figure de la TELUQ qu'il faut présenter. C'est l'une des premières occasions que nous avons aujourd'hui, avec vous, de le faire. Vous aurez compris, évidemment, que notre offre, la façon dont on va la publiciser prochainement, la façon dont on va véhiculer, en quelque sorte, les grands projets de la TELUQ, je pense que ça va contribuer énormément au changement de perception chez les Québécois de ce qu'est... Pour ceux qui ne l'ont pas vécu — parce que ceux qui l'ont vécu, c'est clair, je peux vous le dire — ils vont comprendre que c'est une université qui est très vivante, très, très vivante, qui a des projets très ambitieux.

Et, paradoxalement — et je suis bien placée pour vous en parler, puisque je l'ai vécu personnellement dans les derniers mois depuis mon arrivée, depuis deux ans — dès qu'on se retrouve en contact avec des gens de l'externe du Québec, à l'international, des gens qui sont un peu dans cette préoccupation du «à distance», je dois vous dire que la Téléuniversité a une réputation exceptionnelle. Les gens connaissent tous les travaux qui ont été faits, là, de recherche appliquée, de transfert, nos méthodes. Alors, on dit que nul n'est prophète en son pays, je pense que, là, maintenant, il faut le faire au Québec de façon beaucoup plus insistante.

Le Président (M. Habel): Merci beaucoup. Le temps alloué pour le premier bloc est terminé. Alors, je vais vous donner le temps de chaque bloc: le gouvernement va avoir encore deux blocs de 13 min 30 s, l'opposition officielle va avoir un bloc de 12 min 30 s et un bloc de 12 minutes, et la deuxième opposition va avoir un bloc de 18 minutes.

Alors, je cède la parole à l'opposition officielle pour un temps de 12 min 30 s.

Mme Hivon: Merci beaucoup. Alors, Mme Legault, toute votre équipe, je suis très heureuse de pouvoir vous entendre, et échanger avec vous, et de constater le dynamisme qui semble vous habiter. Ça, je pense que personne ne va en douter après vous avoir entendue faire votre présentation. Puis je vous dirais que c'est très communicatif parce qu'on a le goût d'en apprendre davantage sur la TELUQ et puis tous ces nouveaux défis dans votre réalité nouvelle d'autonomie retrouvée, là, qui est la vôtre. Donc, je suis heureuse qu'on ait cette occasion-ci.

Vous avez terminé avec la situation financière. J'aimerais juste commencer avec la situation financière avant de passer à d'autres sujets. Nous, on a les chiffres, donc, jusqu'à 2013-2014, puis je voulais juste bien saisir, pour les exercices 2014-2015 et 2015-2016, ce qui était prévu comme déficits.

Mme Legault (Ginette): D'accord. Je vais passer la parole à Mme Boucher. Donc, moi, je pourrai revenir si...

Mme Boucher (Louise): ...bonjour.

Mme Hivon: Bonjour.

Mme Boucher (Louise): Alors, d'entrée de jeu, je veux vous dire qu'on avait prévu une image à vous présenter — une image vaut mille mots, on le dit, là — qui montrait vraiment l'évolution de la situation financière de la Télé-université au cours des dernières années. Il semble qu'il soit impossible à présenter... Et, comme on a déjà entamé...

Le Président (M. Habel) : Vous avez une copie papier? Parce qu'on peut la distribuer à l'ensemble des...

Mme Boucher (Louise): Bien, c'est ce que j'allais vous mentionner.

Le Président (M. Habel) : Alors, je vais le déposer.

Mme Boucher (Louise): Comme on a déjà entamé notre virage numérique, je n'en ai qu'une, mais que je pourrais vous faire circuler.

Une voix: ...

• (11 h 50) •

Mme Boucher (Louise): Ah! ils vont faire des copies. Parfait. Alors, merci beaucoup. Alors, je peux peut-être quand même présenter... Alors, comme Mme Legault le mentionnait, la TELUQ a su maintenir une bonne situation financière tout au long des années. O.K.? Et Mme Legault a présenté également le contexte ou le récent passé de la Télé-université, et qui va permettre de mieux situer ou de mieux comprendre notre situation financière d'aujourd'hui.

Alors, lorsque vous allez avoir accès au fameux graphique, vous allez pouvoir voir l'évolution des résultats annuels de la Télé-université, de son solde de fonds, mais également du niveau de compressions auquel elle a dû faire face, là, au cours des dernières années. Alors, les chiffres que vous allez voir, ce sont les chiffres qui sont utilisés par le ministère, là, pour vérifier l'éligibilité de la Télé-université à sa subvention conditionnelle, donc au respect des règles budgétaires.

Donc, on le disait, on a toujours veillé sérieusement à maintenir notre situation financière en bonne santé, ce qui nous a rendus un petit peu moins vulnérables, là, au moment où les compressions sont entrées en jeu, dès 2012-2013. Alors, vous allez voir tout à l'heure qu'à ce moment-là la Télé-université disposait d'un surplus ou d'un solde de fonds accumulés de 8 millions qui étaient en partie dédiés au projet de développement de la formation à distance. Depuis cette année-là, comme les autres universités, la Télé-université a fait face aux compressions, qui cumulent maintenant près de 9 millions, là, à ce jour. Et ça, c'est sous réserve, là, des dernières données 2015-2016 que l'on attend du ministère.

Mme Hivon: Depuis 2012...

Mme Boucher (Louise): Depuis 2012, 9 millions. Alors, en 2012, le niveau de compressions annuelles était de l'ordre de 1,5 million. Il est maintenant, en 2015-2016, de plus de 3 millions annuellement.

Donc, conséquemment, la TELUQ, qui présentait des budgets qui étaient toujours en équilibre ou en surplus, présente, depuis ces années-là, des déficits d'exercice. O.K.? Et c'est une stratégie assumée, dans le sens où, au lieu de procéder à des coupes aveugles ou drastiques et malgré la récurrence des compressions, qui, il ne faut pas l'oublier, ne devaient pas l'être au départ, là, la TELUQ a procédé vraiment de façon très rigoureuse à un examen de ses dépenses, à un contrôle judicieux de ses dépenses et elle a assumé un déficit résiduel qu'elle pouvait combler par le levier que représentait son solde de fonds accumulés. Donc, elle a eu accès à son solde de fonds accumulés pour permettre à la Télé-université de continuer les efforts qu'elle faisait pour se repositionner, là, à la suite de son détachement et du retour à son autonomie.

Alors, depuis, on a mis beaucoup de chantiers en marche. Mme Legault y a fait référence tout à l'heure, on travaille à optimiser, à améliorer nos processus de travail, on travaille sur notre virage numérique, on travaille également sur la persévérance, la réussite étudiante, donc tous des facteurs qui vont contribuer à avoir un impact positif sur nos revenus futurs et également sur nos dépenses parce que, comme je le disais, là, on a procédé à une optimisation de certains de nos processus.

Et, comme vous allez le voir tout à l'heure, par ailleurs, 2014-2015 va être une année où on va présenter... Les données sont préliminaires et ne sont pas encore soumises à nos instances, mais l'année 2014-2015 sera une année où on présentera un déficit de l'ordre de 3 millions, alors ce qui est important. Toutefois, comme je le mentionnais, c'est un déficit qui est totalement absorbé, là, par notre solde de fonds.

Par la suite, vous allez pouvoir voir que le déficit anticipé pour 2015-2016 est un déficit qui va s'être légèrement résorbé, donc un déficit de 2 millions. Et là l'exercice 2015-2016 a été davantage exigeant parce qu'il nous a amenés, là, à prendre des décisions un peu plus difficiles, dont l'abolition de 11 postes à notre plan d'effectifs, la plupart par attrition à la suite de départs à la retraite et également le non-renouvellement de certains contrats de nos ressources surnuméraires. On s'est également assurés de, je dirais, ralentir le comblement des postes. Donc, il y a environ 5 % de notre plan d'effectifs, actuellement, qui est vacant pour se permettre, disons, une certaine marge de manoeuvre pour pouvoir, là, enligner notre plan d'effectifs sur les besoins et les moyens dont nous disposerons.

On a également travaillé énormément sur nos dépenses discrétionnaires, là, il n'y a pas une pierre qui n'a pas été retournée, et on a amorcé, comme vous pouvez en témoigner aujourd'hui, notre virage numérique.

Pour ce déficit de 2 millions que nous escomptons pour 2015-2016, qui sera également assumé par le solde de fonds, nous sommes environ à... Il est difficile de le dire actuellement parce qu'on n'a pas eu les données définitives. Et vous savez qu'on est en inscription continue, donc il est difficile de prévoir l'aboutissement de notre fréquentation étudiante au terme de l'année. Mais on est environ à 500 000 \$ de notre objectif, donc nous avons encore un exercice de réflexion et de compression à faire d'ici la fin de l'année.

Mme Hivon : À la fin de 2015-2016, il n'y aura plus rien dans le solde de fonds?

Mme Boucher (Louise): Exactement. C'est pourquoi nous sommes devant un plan de résorption du déficit, là, qui s'effectuera sur les deux prochaines années. Ça veut dire qu'au terme de l'année 2016-2017 nous devons être en

équilibre. Donc, on voit que cette stratégie-là a permis à la Télé-université de disposer du temps nécessaire pour concrétiser les retombées positives de tous les chantiers que l'on a mis en place depuis l'arrivée de la nouvelle direction et d'essayer de se donner des conditions gagnantes pour s'assurer de notre positionnement, de notre déploiement sans trop nous fragiliser. Et ces retombées positives là nous permettront assurément de parvenir, oui, à notre repositionnement, mais également à notre équilibre budgétaire, et on y compte bien.

Mme Hivon: O.K. Je vais revenir plus au... Puis vous avez dit que le solde de fonds, les... Il me reste combien de temps dans le bloc?

Le Président (M. Habel): 3 min 30 s.

Mme Hivon: Trois minutes. O.K. J'y reviendrai si... Le temps ici, c'est une denrée rare. Donc, je veux juste... Parce que je veux être certaine qu'on en parle, l'effectif étudiant semble avoir stagné. En fait, quand je regardais les dernières données — mais, évidemment, nos dernières données ne sont pas exactement vos dernières données — il semblait y avoir eu une légère baisse au global, une augmentation des étudiants, je crois... ou peut-être que je suis dans l'erreur, mais une certaine augmentation des étudiants à temps partiel, mais une baisse à temps plein, et donc je voulais juste savoir où vous en étiez. Est-ce qu'il y a une stabilisation? Est-ce qu'il y a des efforts qui sont faits? J'imagine, beaucoup, mais est-ce que vous avez été capables de ramener la clientèle à la hausse? Parce qu'on voyait une diminution, alors que, dans les universités campus, de manière très généralisée on voit une augmentation. Donc, j'étais curieuse de vous entendre là-dessus.

Mme Legault (Ginette): Bien, je vais passer la parole à mon collègue, mais je vous dirais d'entrée de jeu qu'il y a eu, à un moment donné, un plateau, puis là, avec tout ce qu'on est en train de mettre en place... Je vais faire une petite parenthèse, d'ailleurs, là-dessus, Mme Boucher a fait référence à des chantiers à la TELUQ. Quand je vous dis qu'on vire chaque pierre, là, puis qu'on est en train de regarder tous nos processus, notre stratégie de recrutement, et tout, la qualité de ce qu'on offre, etc., on a une trentaine de projets prioritaires actuellement, 30 chantiers, en quelque sorte, qu'on mène de front sur l'ensemble de ces aspects-là, qui a été accepté par le conseil d'administration — notre président peut en attester — et donc avec un échéancier extrêmement court aussi. Le rapport au temps, à TELUQ, c'est assez intense aussi dans la mesure où ce que nous visons, c'est une augmentation des effectifs étudiants. Dès qu'on va commencer à récolter... à partir de ces changements-là, donc, d'ici un an, un an et demi, déjà on devrait voir une hausse.

Mais je vais passer la parole à M. Noël parce que, déjà, il y a des augmentations, je pense, à court terme.

M. Noël (Martin): Oui. Actuellement, la TELUQ a 3 800 ETP, donc c'est une augmentation de près de 10 % par rapport à l'année dernière. Donc, il y a du travail qui a été fait. Il y a certains programmes qui ont été fermés, ce qui explique un peu la baisse qu'il y a eu, mais on a travaillé sur d'autres programmes. On travaille beaucoup sur la rétention, donc des étudiants qui reviennent. Donc, ça joue aussi. On travaille aussi au niveau de l'international. Donc, il y a plusieurs parties sur lesquelles on travaille qui viennent intensifier un peu, si on veut, le nombre d'étudiants, et ça va continuer. Donc, on travaille beaucoup sur ces dossiers-là.

Mme Hivon : Ça va?

Le Président (M. Habel): 50 secondes.

Mme Hivon: 50 secondes. On peut-u reporter à l'autre...

Le Président (M. Habel): Oui, on peut le reporter sur le prochain bloc.

Mme Hivon: Merci

Le Président (M. Habel): Alors, je cède la parole au député de Sherbrooke pour un temps de 13 min 30 s. • (12 heures)

M. Fortin (Sherbrooke): Merci beaucoup, M. le Président. De toute façon, on va continuer sur le même thème. Alors, à mon tour de vous souhaiter la bienvenue à l'Assemblée nationale. C'est un petit peu à la blague au début, je suis heureux de vous voir en personne. Je pensais vous voir par la vidéoconférence, mais je suis très heureux que vous vous soyez déplacés pour venir échanger avec nous.

Moi aussi, j'avais quelques questions concernant toute la dimension de l'effectif étudiant. Parce que, dans les notes qu'on nous a préparées pour la commission, on notait une forte baisse de l'effectif étudiant à temps partiel, qui est votre clientèle principale, au cours des cinq dernières années. Peut-être que les données ne sont pas tout à fait à jour, là, par rapport aux données que nous avions de disponibles. Alors, vous disiez qu'il y avait différents éléments qui expliquaient cette situation-là, dont la fermeture de certains programmes. Je voulais voir s'il y avait d'autres éléments et quels programmes que vous avez fermés au cours des dernières années.

M. Noël (Martin): Bien, un des programmes qui a surtout eu un impact, c'est un programme court en comptabilité qui était offert à tous les comptables en action, en activité. Et ce programme-là a été fermé parce que le besoin a changé. Donc, le programme a été fermé, et lui, évidemment, a eu impact important.

On retravaille régulièrement notre programmation, donc il y a des évaluations qui sont faites, les évaluations de programmes. Donc, des fois, il y a des décisions qui sont prises par rapport à ça, mais ça permet toujours à notre corps professoral de pouvoir développer de nouveaux programmes, et c'est là-dessus qu'on s'active beaucoup. Donc, on a plusieurs idées, il y a plusieurs travaux qui sont en train de se faire pour le développement de programmes, donc avec un impact qu'on pense assez important sur le développement, là, de l'université.

Mme Legault (Ginette): Vous comprenez aussi que, dans la stratégie de la TELUQ, l'objectif, c'est aussi de retenir, effectivement, nos étudiants, mais dans une logique... tout en respectant les allers-retours, ce que j'expliquais au début de ma présentation, hein? Tout à coup, ils disparaissent, ils sont sous le radar, mais on sait qu'ils vont revenir. Parce qu'ils organisent leur vie en conséquence, nos étudiants à temps partiel, hein — c'est une très forte majorité chez nous — et, de plus en plus, on pense qu'avec ce qu'on est en train d'ajuster, ce qu'on leur offre comme soutien au quotidien, on est en train de leur donner goût du temps plein — je le dirais comme ça — tout en étant des gens qui ont d'autres sphères de vie bien remplies, là. Alors, c'est un peu le défi que nous nous donnons, puis, je pense, ça commence à se faire sentir un petit peu dans les statistiques.

M. Fortin (Sherbrooke): Donc, je comprends que, bon, présentement, il y a certains indicateurs à la hausse par rapport à votre nombre d'effectifs étudiants. En tout cas, je peux vous confirmer que vous en avez un nouveau parce que le député de Jean-Talon vient de s'inscrire à un nouveau cours sur sa tablette. Alors...

M. Proulx:...

M. Fortin (Sherbrooke): Mais je voulais savoir...

M. Proulx: C'est presque complété...

M. Fortin (Sherbrooke): Alors, c'est très simple de s'inscrire chez vous, visiblement. Mais je voulais savoir, justement, la fluctuation du nombre d'effectifs étudiants. Parce que, dans votre présentation, vous avez parlé du ratio, évidemment, enseignants-étudiants, vous avez mis l'accent sur l'importance d'augmenter l'effectif professoral, mais je voulais savoir, là, le 51 EETP par professeur, c'est quoi, la tendance présentement. Est-ce que c'est à la baisse? C'est à la hausse?

M. Noël (Martin): On aimerait que ce soit à la baisse. Surtout qu'on veut aller vers le deuxième cycle, donc, souvent, là, l'intervention du professeur est beaucoup plus importante. Au premier cycle, on a le soutien des tuteurs, qui permet vraiment de personnaliser le travail qui est fait avec l'étudiant et le suivre. Parce qu'une des particularités, justement, avec l'inscription continue, c'est qu'à une date donnée tu peux avoir un étudiant qui est au début du cours, et l'autre est presque à la fin. Alors, c'est important d'avoir un soutien particulier. Au deuxième cycle, on a des chargés d'encadrement qui y travaillent aussi, mais il y a une implication beaucoup plus importante des professeurs.

Et il faut comprendre que nous, quand on regarde, on a 18 000 étudiants, on est presque à 20 000 étudiants pour 65 professeurs, c'est sûr qu'ils ne sont pas capables de pouvoir suivre l'ensemble des étudiants. Donc, ils ont besoin de soutien. Mais tous les cours de la TELUQ sont sous la responsabilité d'un professeur, et c'est lui qui s'en occupe. Alors, quand tu as près de 400 cours, ça fait des charges assez importantes pour le professeur, pour les mises à jour, la révision des cours, et tout ça. Donc, avec l'encadrement d'étudiants, tout ça, ça donne une charge assez lourde, et c'est pour ça qu'on veut développer le corps professoral, pour être capables de développer des nouveaux programmes et de mieux soutenir l'ensemble de notre programmation actuelle.

Mme Legault (Ginette): Est-ce que vous me permettez peut-être un petit complément? Je pense qu'aussi il faut faire référence... quand on parle d'augmentation du corps professoral qui est nécessaire, qui est quasi urgente, c'est aussi cette idée d'offrir comme université, je dirais, des domaines d'excellence qui sont renforcés. Je répète, les professeurs à la TELUQ ne sont pas que des enseignants, hein, ce sont des chercheurs, et il y a une relève extrêmement ambitieuse à la TELUQ, comme dans les autres universités tant sur le plan de l'enseignement que de la recherche. Alors, les professeurs qui sont parmi nous déjà, ils ont deux ambitions : avoir le plus possible — la plupart des cas — le plus possible un contact direct avec les étudiants... Parce que vous avez compris que les professeurs ont des contacts directs avec les étudiants, mais nous avons aussi tout ce corps d'emploi que sont les personnes tutrices et chargés d'encadrement, donc qu'il y ait plus d'échanges. Et par ailleurs que, comme dans certains domaines prioritaires de recherche, on puisse augmenter nos effectifs un peu pour créer une véritable différence dans le développement de programmes de recherche, aux cycles supérieurs en particulier.

M. Fortin (Sherbrooke): Très bien. Merci beaucoup. Dans votre présentation, ici, vous aviez une diapositive sur les mythes et réalités de votre institution, et puis, effectivement, que j'ai trouvée bien intéressante et que... Il y a des mythes dans la vie, hein, qui ont la vie dure. Et, pour faire de la politique, je peux vous dire que, des fois, les perceptions l'emportent sur les faits. Mais les perceptions ont des conséquences aussi, et certains mythes dont vous pouvez être victimes, c'est que ça peut être plus facile d'obtenir un diplôme à distance qu'en classe, alors qu'on sait très bien que ça demande beaucoup plus de discipline et d'autonomie, alors c'est plus difficile en ce sens-là. Mais est-ce que ces mythes-là ont des conséquences sur la valeur du diplôme provenant de votre institution aux yeux d'employeurs potentiels?

Mme Legault (Ginette): En toute honnêteté, je crois qu'il y a eu une époque où ça a été le cas pour les raisons que j'évoquais tout à l'heure, une méconnaissance de ce que c'est. Est-ce que la population québécoise sait de façon générale, comme on le sait tous ici, que, quelle que soit l'université au Québec qui... Quelle que soit l'université dont on parle, vous savez tous que ces universités-là passent toutes par le même processus d'accréditation des programmes que nous offrons, hein? Donc, il n'y a pas d'universités de seconde zone au Québec de ce point de vue là, en ce qui concerne les critères de qualité qui sont associés à l'offre de cours et de programmes.

Par contre, probablement que, chez certains employeurs, c'était difficile de saisir à une certaine époque peut-être pas si lointaine que ça qu'on pouvait aller chercher un diplôme sans s'asseoir dans un amphithéâtre ou dans une salle de cours d'une université de campus. Mais les choses ont changé, je peux vous le dire, on est beaucoup en contact actuellement avec les employeurs, avec les corporations professionnelles. Et, probablement, je dois dire que ce qui a contribué à faire changer les mentalités et faire tomber ce mythe, c'est le fait qu'il n'y a plus que la TELUQ au Québec qui fait de la formation à distance. C'est l'affaire de tout le monde, à peu près, à des degrés très divers, et ça a permis de mieux comprendre ce que c'est véritablement et surtout ce que ce n'est pas, la formation à distance.

M. Fortin (Sherbrooke): Sur un autre sujet différent, le député d'Ungava a parlé un petit peu de la méconnaissance de votre institution sur le territoire qu'il représente ici, à l'Assemblée nationale. On sait qu'il y a certaines régions au Québec qui n'ont pas de campus universitaire. D'ailleurs, on a abordé cette question-là hier avec l'UQTR relativement au campus de Drummondville. Qu'est-ce qui a plaidé beaucoup pour ce campus-là, c'est qu'il n'y en avait pas dans le Centre-du-Québec et que les gens qui habitent cette région-là avaient, dans une moins grande proportion, un diplôme universitaire que la moyenne québécoise. Il y a d'autres régions au Québec... Là, il va y en avoir un à Drummondville, qu'on pense qu'il sera ouvert pour la session d'hiver 2016, mais il y a d'autres régions au Québec, dont la région de Lanaudière, qui n'ont pas de campus universitaire. Alors, est-ce qu'il n'y a pas là pour vous vraiment une clientèle à privilégier? Est-ce que vos efforts de promotion sont davantage présents ou davantage marqués sur ces territoires-là ou c'est plutôt uniforme sur l'ensemble du territoire québécois?

• (12 h 10) •

Mme Legault (Ginette): Sans vouloir reprendre un débat ici sur la délocalisation des universités au Québec, il est certain que — je l'ai évoqué dans ma présentation — nous avons la ferme conviction, l'équipe ici, là, qu'il y a un momentum au Québec actuellement — puis c'est un momentum qu'on risque de rater pas juste sur la scène locale, mais internationale pour le Québec — dans l'offre de cours et de programmes de niveau universitaire. Et, quand je veux dire un momentum, c'est qu'on a toutes sortes d'irritants qui nous dissuadent de travailler en équipe, en partenariat.

Bon, j'ai écouté les débats depuis le début de la semaine. Pas tous, mais je sais que c'est une préoccupation que vous avez, qui est d'ailleurs, à mon avis, tout à fait légitime, pouvons-nous faire mieux et plus ensemble, les universités québécoises? J'en suis personnellement profondément convaincue, et je sais que c'est une valeur qui est partagée par mon équipe. Pas juste pour des raisons d'économies d'échelle, pas juste pour des raisons budgétaires et financières, pour des raisons, je dirais, plus nobles, des raisons qui sont liées à l'excellence, aller chercher les meilleurs talents. Et, pour ça, il faut qu'on se parle davantage. Bon, les irritants auxquels je réfère, le premier en haut de la liste, je sais que vous avez traité de cette question-là avec plusieurs universités, je ne peux pas m'empêcher de l'évoquer, c'est la formule de financement actuelle qui ne nous encourage pas à travailler ensemble.

Heureusement qu'il y a des belles initiatives. En dépit de ce que je viens de dire, vous le savez que beaucoup d'universités travaillent ensemble. Il y a beaucoup d'équipes de professeurs, on a des programmes conjoints, et la TELUQ ne demande pas mieux que d'en donner plus encore, de travailler encore plus avec d'autres universités.

ne demande pas mieux que d'en donner plus encore, de travailler encore plus avec d'autres universités.

Alors, est-ce qu'on est la panacée au prochain bâtiment qu'on veut mettre en place au Québec pour ralentir cette délocalisation? Peut-être, mais il faut d'abord s'en parler, comment on repense notre modèle au Québec pour que tout le monde ait sa place, mais en travaillant davantage en complémentarité. Est-ce qu'un programme standard, peu importe le domaine disciplinaire, qui est donné dans toutes les universités actuellement — puis je n'en nommerai aucun, mais je suis certaine que vous avez toutes sortes d'idées en tête, des programmes de bac ou peu importe — est-ce que ça peut être intéressant de discuter ensemble, entre les universités, d'une mise en commun et d'aller chercher les meilleurs éléments dans les universités pour offrir ce programme-là, l'enrichir, l'actualiser avec des formules, à la limite, qu'on qualifie de bimodales, hein, un bout en présentiel, en salle de classe, un bout à distance? Ça pourrait être une formule, entre autres choses.

Le message que je veux laisser aujourd'hui simplement, c'est que toutes les universités au Québec, y compris la TELUQ, ont leur place et ont un rôle à jouer. La preuve, c'est qu'elles sont pleines, il y a une augmentation de la clientèle, ça va bien. Est-ce qu'on peut penser quand même les choses différemment, sachant qu'il y a un nouveau phénomène qui est en train de s'inscrire de plus en plus dans notre société comme sur le reste de la planète — en tout cas, dans le monde, je dirais, occidental surtout — c'est ce que j'ai appelé de l'hypermobilité, puis cette approche que nous avons de plus en plus, tous, là, pas juste les employeurs, là, que la formation, c'est une affaire tout au long de la vie, ce n'est pas juste on va s'asseoir sur les bancs de l'école, c'est fini, on a une belle carrière devant nous? C'est terminé, ça. C'est terminé, quel que soit notre âge. Donc, ça doit nous bousculer, les universités, puis s'ajuster à ça. Et la TELUQ ne demande pas mieux que de participer à ce débat-là, et c'est un peu ce qu'on a dit, nous, dans tous les avis que nous avons déposés dans le cadre du Sommet de l'enseignement supérieur. Et cette ouverture qui est faite, nous l'avons dûment annoncée, que ce soit sous l'angle du financement des universités quand il a été question de cet aspect-là, que, par exemple, de la gouvernance des universités ou du développement international.

Et je vais donner un dernier exemple où on pourrait être... Puis ça commence à se discuter, je vous rassure. Les recteurs, on se parle, quand même, et les professeurs se parlent. La question de l'attraction et de la rétention des

étudiants étrangers au Québec, c'est un enjeu important, un enjeu sociodémographique, social. Que pouvons-nous faire de mieux pour en attirer davantage et surtout les retenir? Bien, la TELUQ, par exemple, pourrait jouer un rôle puis le joue à certains égards, mais pourrait être beaucoup plus présente pour préparer ces étudiants-là avant qu'ils n'arrivent, que ce soit pour des questions de cours de langue ou d'adaptation à la culture québécoise, des premiers cours de base, par exemple, qu'on pourrait donner. Alors, c'est un exemple que je donne, là, il y en aurait... mais c'est là où je pense qu'une intégration de nos stratégies soutenue par le gouvernement, notamment par la formule de financement, pourrait devenir intéressante.

Le Président (M. Habel) : Merci beaucoup. Le bloc est terminé. Alors, je passe la parole au député de Chambly pour un temps de 18 minutes.

M. Roberge: Je vous remercie beaucoup, M. le Président. Merci à toute l'équipe TELUQ qui est ici. Très intéressant, ce que vous venez de dire juste en terminant, là, l'idée d'utiliser les ressources de la TELUQ pour préparer les étudiants étrangers à venir ici. Très, très pertinent. Honnêtement, je n'avais jamais pensé à ça. Puis aussi des immigrants. De toute façon, les immigrants en général, vous avez cette force, là, d'avoir développé toute la pédagogie à distance, puis justement... Enfin, c'est très intéressant. C'est définitivement à exploiter puis à reprendre la balle au bond, là, nous tous, là. Ce n'est pas une affaire de partis, là, c'est une affaire de nation.

J²ai quelques petites questions d'éclaircissement. Puis j'en ai appris pas mal, c'est intéressant, vous avez dit que les trois quarts des étudiants venaient de la région de Montréal, de Québec. Donc, je comprends que c'est plus une question d'horaire qu'une question de distance, la raison pour laquelle on s'inscrit à la TELUQ. Dans le fond, TELUQ veut dire l'université à distance, là, «télé» dans le sens de distance, mais, dans le fond, c'est plus l'Université du Québec à horaire flexible, d'après ce que je comprends. C'est plus l'horaire que la télédiffusion qui fait votre attractivité. Est-ce que je me trompe?

Mme Legault (Ginette): Absolument pas, c'est exactement ça. D'ailleurs, à l'origine, là, la TELUQ, Téléuniversité, hein, c'est son nom officiel selon nos lettres patentes, Télé-université, bon, «télé», racine grecque ou latine qui veut dire «distance», effectivement. On comprend qu'aujourd'hui la connotation est un peu péjorative, les gens pensent peut-être encore — j'espère que non — que ça se passe à la télévision. Je n'ai rien contre la télévision, mais c'est exactement ce que vous venez d'évoquer. L'idée, c'est d'offirir de la flexibilité, d'introduire de la flexibilité, de l'accessibilité sans jamais faire de compromis sur l'excellence et la qualité. Donc, on peut le faire seul, on a une mission, mais on peut aussi regarder comment on peut le faire mieux au Québec, différemment.

Puis je veux juste revenir deux secondes, vous parliez tout à l'heure... vous reveniez sur la question des étudiants, là, étrangers ou des immigrants. Vous savez qu'à la TELUQ, depuis 25 ans, il y a un service d'évaluation linguistique à la disposition des employeurs — ça fait partie de la stratégie de formation continue — qui est très prisé, et on offre des cours de langue aussi. On a une partie de notre corps professoral... Ce n'est même pas un effort important à faire pour la TELUQ. On l'a fait déjà, d'ailleurs, on a déjà des partenariats avec des institutions universitaires à l'international, et c'est ce qu'elles nous demandent. Elles nous demandent autre chose, mais elles nous demandent ça, entre autres, et ça répond parfaitement à leurs besoins, alors... Et c'est une piste, effectivement, qui pourrait être très simple à mettre en place.

M. Roberge: Vous avez parlé de l'excellence puis de la qualité, j'ai une question plate, un peu. La cote R des gens qui vont à la TELUQ... Je n'ai pas cette donnée-là dans aucun... aucune autre institution ne nous l'a fournie, je n'ai pas posé la question à aucune autre institution. Est-ce que vous avez la donnée? Est-ce que c'est semblable, inférieur, supérieur aux autres universités pour qu'un étudiant puisse s'inscrire à la TELUQ?

Mme Legault (Ginette): Je vais passer la parole à mon collègue, mais, avant ça, peut-être juste faire une petite parenthèse. Vous avez bien fait vos lectures parce que vous n'en trouverez pas, de référence explicite à la cote R à la TELUQ. Pourquoi? Parce que je vous ramène à son histoire, au départ ça se voulait une université qui n'avait même pas de corps professoral et qui a été mise en place en mode expérimental pour compléter son offre par rapport aux universités campus. Bon, les choses ont évolué, et le pari que la TELUQ a fait au fil du temps, ça a été de miser, un peu comme beaucoup d'autres universités québécoises, mais particulièrement, j'allais dire, du réseau de l'Université du Québec font... C'est que, dans certains domaines, c'est de mettre l'emphase sur l'accessibilité. Donc, on laisse entrer les gens — évidemment, avec un certain de nombre de critères, là — sans mettre de l'avant d'abord et avant tout la cote R, et la sélection, si vous me permettez, va se faire en cours de route avec les critères de qualité comme les autres universités qui ont des cotes R, ne serait-ce que parce qu'on est dans le même système d'évaluation des programmes, notamment. Alors, ça, ça a été la logique de la TELUQ. C'est l'une des questions — je vous évoquais tantôt toutes sortes de chantiers, toutes sortes de questions qu'on est en train de regarder — qui est sur la table, je ne vous le cacherai pas. Peut-être, Martin, tu veux compléter?

M. Noël (Martin): Oui. Bien, j'allais, justement, parler de la révision de l'admission qu'on est en train de faire, mais il faut penser aussi... Tantôt, on parlait d'un camionneur qui pouvait prendre un... On a plusieurs histoires d'étudiants qui sont rentrés sur la base adulte, on a quand même beaucoup d'étudiants qui arrivent sur la base adulte et qui réussissent très, très bien. Donc, tout le monde a son parcours, puis qui n'est plus du tout uniforme, et on se retrouve avec des étudiants... on a même eu une médaille du gouverneur à une étudiante qui n'avait pas fait ses études jusqu'au bout, et c'était une excellente étudiante. Donc, nous, on met beaucoup d'exigences à la sortie, au diplôme. On est sûrs de ce que la

personne est capable de faire. Donc, si la personne ne réussit pas les étapes, elle va être exclue, de toute façon. Donc, pour l'instant, on revoit le processus d'admission, mais on n'a pas de cote R, effectivement.

• (12 h 20) •

M. Roberge: Vous n'êtes pas les seuls, hein, il n'y a personne d'autre qui a répondu à cette question-là. Il faut dire qu'on ne leur a pas posée, mais bon.

Vous avez parlé des fameux CLOM, là, la nouvelle façon d'offrir une espèce de formation accessible à tous. C'est bien beau quand on le dit comme ça, mais — c'est quelque chose que je ne connais pas bien du tout — ça engendre des coûts, de préparer un cours comme ça. Vous avez évoqué quelque chose d'intéressant, là, de l'utiliser un peu comme appât puis, après ça, de ferrer l'étudiant, de le faire passer du côté, vraiment, de la diplomation, si j'ose dire. Mais, quand même, ce sont des coûts pour lesquels vous n'avez pas de rendement parce que, pour s'inscrire à un CLOM, c'est gratuit. Est-ce que je me trompe?

Mme Legault (Ginette): Vous ne vous trompez pas, c'est gratuit pour le participant ou la participante. C'est une excellente question. Je vous ai dit qu'au début, là, quand les CLOM ont commencé — les MOOC, en fait, américains — évidemment, ils étaient offerts par les plus grandes universités américaines. Ce n'était probablement pas un enjeu au départ, et pourquoi elles le faisaient, c'était pour recruter les meilleurs talents en Inde, en Chine, peu importe où sur la planète. Ils les attiraient avec des bourses ensuite.

Les choses ont changé. C'est une vraie question qu'il faut se poser. Puis effectivement, si la stratégie de certaines universités... Puis je vous le dis, là, la TELUQ est en réflexion là-dessus, on consulte notre corps professoral actuellement, on fait le tour de la question. On a les experts chez nous, on est chanceux. C'est notre métier, la formation à distance. Alors, c'est certain que, là où ça risque de coûter le moins cher, c'est à la TELUQ — en tout cas, au Québec — parce qu'on a une infrastructure, on a beaucoup de personnel spécialisé, hein, des gens, des spécialistes en sciences de l'éducation, il y a des réviseurs linguistiques, il y a des spécialistes en design pédagogique, etc. On n'est pas nombreux, mais ceux qui sont là, c'est parce qu'ils sont vraiment dans le métier.

Alors, on doit se poser cette question-là impérativement, puis, effectivement, l'une des stratégies qui, actuellement, émerge de nos réflexions, c'est cette idée de l'intégrer dans notre stratégie d'offre de cours de façon à amortir ces coûts-là pour ne pas créer quelque chose en parallèle, ne sachant pas trop ce qu'on va récolter de ça. Parce qu'en passant ouvrir un CLOM, par exemple... peu importe l'université au Québec qui décide de le faire actuellement, si elle a les outils nécessaires pour pouvoir suivre ces gens-là, voir qu'est-ce qui va se passer après le CLOM, est-ce que ces gens-là, nalement, on leur a donné vraiment le goût puis s'inscrivent, si on s'est donné l'outil pour le faire, c'est intéressant, ça peut être une stratégie de recrutement parmi d'autres. À ce moment-là, on peut l'expliquer comme ça. Mais ne pas le faire, c'est un coût direct qui... Finalement, on n'en connaît pas les retombées du tout, là. C'est un risque. C'est un risque élevé.

M. Roberge: Vous avez parlé du désir d'instaurer, de bâtir une espèce de dynamique d'interaction avec les étudiants, notamment par des forums, mais comment vous faites ça dans une perspective où vos cours sont dispensés de manière asynchrone? Donc, si je veux interagir avec mon collègue, on est tous les deux inscrits, je ne sais pas, à un certificat en administration, lui, ça fait huit semaines qu'il est inscrit au cours, moi, je m'inscris cette semaine, alors on n'est pas à la même place par rapport au travail campus classique où on est tous rendus au cours trois puis on a travail d'équipe à faire. On a eu les mêmes cours, le même travail, ça va bien. Sinon, là, l'interaction, c'est difficile. En tout cas, je ne vois pas comment vous allez faire ça.

Mme Legault (Ginette): Peut-être vous dire que, d'abord, il y a des rendez-vous qui peuvent se donner, en quelque sorte, dans un cours, même si on n'est pas à la même semaine. Il y a aussi, je dirais, des façons de faire qui permettent de fixer des moments clés, même si on n'est pas rendus à la même semaine, pour pouvoir... Puis j'ajouterais — c'est à un autre niveau, mais ce n'est pas négligeable — on a une association étudiante à la TELUQ qui est extrêmement dynamique et qui essaie de créer cette vie étudiante qui n'est pas nécessairement campus, Justement, parce qu'il y a des rendez-vous qui se donnent physiquement, mais il y a aussi cette façon de développer le sentiment d'appartenance, que les étudiants puissent échanger sur des thèmes qu'ils choisissent, etc. Alors, c'est une autre façon de le faire.

Mais je vais laisser la parole à mon collègue.

M. Noël (Martin): Oui, merci. C'est une très bonne question. Au premier cycle, c'est principalement asynchrone, et nos étudiants préfèrent de beaucoup faire leur travail tout seuls. Ils vont échanger, des fois, ils vont se parler sur des travaux, des... Donc, il y a une plateforme où ils peuvent échanger, mais, en général, ils préfèrent cheminer tout seuls. C'est au deuxième cycle où on va travailler beaucoup plus vers le synchrone, donc en même temps, où il peut y avoir des rencontres. Et on a des professeurs, des chargés d'encadrement qui tiennent des rencontres où ils parlent avec les étudiants, et c'est très, très bien structuré. Donc, on a la possibilité surtout... On le fait surtout aux cycles supérieurs, où on va avoir des cohortes qui partent en même temps et on peut créer des échanges et créer des plateformes, là.

Mais il faut comprendre aussi que les cours à distance n'ont pas à être linéaires comme dans la salle. Il y a plein de modèles différents où on n'est pas obligés de passer de la semaine un, deux, trois, quatre, cinq. Un étudiant inscrit pourrait jongler un peu avec ça et avoir des parties synchrones. Donc, c'est très dur, mais, souvent, on a toujours tendance à voir ça de façon séquentielle. Mais la distance permet cette flexibilité-là, de ne pas avoir cours nécessairement linéaire.

M. Roberge: J'ai juste le goût de m'inscrire à un cours pour tester l'affaire.

Une voix: ...

M. Roberge: Hein?

Une voix: ...

M. Roberge: Non, mais vraiment.

Par rapport à ceux qui donnent les cours, là, je vois que vous avez, bon, des professeurs, des tuteurs puis des chargés d'encadrement. Un professeur, on sait c'est quoi, classique, professeur, chargé de cours, bon. J'aimerais savoir, au niveau salaire puis description de tâches, pour comprendre comment ça marche, là, la boîte, là, des tuteurs, par cours, ça gagne combien, ça fait quoi au jour le jour? Puis même chose pour des chargés d'encadrement, ça gagne combien, puis ça fait quoi au jour le jour? Un étudiant, là, quand est-ce qu'il appelle son tuteur? Quand est-ce qu'il appelle son chargé d'encadrement?

Mme Legault (Ginette): Je vais commencer peut-être par le «quoi», qu'est-ce qu'ils font, puis je laisserai la parole à notre ministre des Finances pour les coûts. Le professeur, c'est certain, c'est facile à comprendre, comme dans les universités campus. Et peut-être petite variante ici, les professeurs, selon leur convention collective, d'ailleurs, choisissent jusqu'à quel point, je dirais, ils veulent s'investir dans l'encadrement, dans le suivi des étudiants. Donc, ça peut être variable d'un professeur à l'autre parce qu'encore une fois je vous rappelle qu'ils ont les deux autres dimensions de leur fonction, de leur tâche. Donc, ils peuvent moduler dans le temps. Vous savez comment un professeur d'université module dans sa carrière, même, des temps différents. Alors, ça, c'est une première chose.

Par ailleurs, pour chaque cours, effectivement, l'étudiant, là, dès qu'on l'accueille, on lui dit : Voici, vous avez une personne tutrice à votre disposition, Mme Machin, monsieur, qui est disponible avec vous à peu près à toute heure du jour, là, à peu près, est donc disponible par courriel, téléphone, qui est là pour répondre à vos questions liées au cours ou liées même... Si vous avez des questions de votre cheminement, et tout, la personne tutrice a le rôle de faire cheminer dans l'institution s'il y a des questions plus d'ordre d'orientation professionnelle ou... Alors, ça, c'est le rôle des personnes tutrices et des chargés d'encadrement. Chargés d'encadrement, on parle du deuxième cycle. Évidemment, le rôle est modulé un peu différemment, vous comprenez pourquoi. Bon.

Alors, ça, c'est vraiment le modèle qu'ont adopté, en passant, la plupart des grandes universités à distance, là. Il n'y en a pas beaucoup sur la planète, là, mais la question du tutorat, ça vient de là. C'est qu'on savait qu'on travaillait avec des gros volumes, que les professeurs étaient vraiment les responsables des cours et qu'ils ne pourraient probablement pas assumer tout l'encadrement, et ces personnes-là sont assignées à des cours. Alors là, peut-être que Mme Boucher ou Martin, vous pouvez compléter, parce qu'il y a des gens qui sont à temps plein, temps partiel, pour les personnes tutrices.

Mme Boucher (Louise): Alors, l'information que je peux vous donner, effectivement, on a un groupe de personnes qui assurent un accompagnement personnalisé à chacun des étudiants. Donc, ces groupes-là, ce sont des personnes tutrices au premier cycle et des chargés d'encadrement au deuxième cycle. Et ça, c'est lorsque ce n'est pas le professeur qui prend en charge l'encadrement comme tel.

Alors, le mode de rémunération, en fait, les personnes sont rémunérées selon le nombre d'étudiants qui leur sont assignés annuellement. Alors, on a du personnel qui agissent à titre... je dirais à temps partiel, alors qui cumulent cette fonction-là tout en restant dans leur domaine d'expertise, puis, de cette façon-là, ils peuvent enrichir aussi l'encadrement qu'ils fournissent à nos étudiants. Donc, la rémunération est basée sur l'équivalent d'un professionnel pédagogique chez nous, mais en fonction du nombre d'assignations qui lui est attribué annuellement. O.K.? Et, pour la Télé-université, je dirais, cette masse salariale là totale représente environ 18 % de ses dépenses.

Actuellement, il y a environ 250 acteurs différents qui sont interpellés, qui font partie de notre effectif, mais ceci représente approximativement, là, 93, 95 personnes équivalents temps plein, je dirais. C'est sûr que c'est variable en fonction du volume de fréquentation étudiante qu'on a à la TELUQ d'une année à l'autre.

• (12 h 30) •

M. Roberge: Je veux savoir s'il y a des gens qui font ça à temps plein et qui peuvent en vivre, là. Si je suis tuteur à temps plein ou chargé d'encadrement à temps plein, est-ce que je fais 23 000 \$ ou je fais 70 000 \$ par année?

Mme Boucher (Louise): Alors, ça s'apparente au salaire des professionnels, donc des échelles salariales qui vont être, en moyenne, 75 000 \$, 80 000 \$, dans ces eaux-là.

Une voix : À temps plein.

Mme Boucher (Louise): À temps plein. Donc, ça...

M. Roberge: O.K. Ce n'est pas parce que je me magasine une job, là.

Des voix : Ha, ha, ha!

M. Roberge: Je le sais, que vous aimeriez ça, mais «keep dreamin'». Non, c'est parce que je me demandais tout simplement dans quelle mesure, pour la TELUQ, c'est une façon d'économiser de l'argent ou pas. Mais, dans le fond, les profs ayant la fonction recherche puis service à la collectivité, tu sais, ça, ça les libère peut-être un peu plus de l'encadrement. Ce n'est pas du cheap labor, et j'aime bien que ça n'en soit pas, honnêtement.

Ensuite, il y a toute la question de la compétition, vous l'avez dit, là, par rapport aux formations à distance. Puis là j'ai vu au fil des autres interventions les différences entre différents types de ce qu'on appelle les formations à distance peut-être offertes par des campus dits réguliers, mais est-ce qu'il y a des campus réguliers qui font ce que vous faites? Moi, je comprends que vous avez une offre différenciée de ce qu'on peut imaginer de la formation à distance, là, ce n'est pas des cassettes, ce n'est pas la télé, ça peut être asynchrone, mais est-ce qu'il y a des universités au Québec en ce moment qui font ce que vous faites, là, c'est-à-dire de la formation aussi variée et flexible que la vôtre?

Mme Legault (Ginette): En mode asynchrone, nous sommes les seuls. Vous le savez très bien qu'il y a des universités qui sont plus avancées que d'autres dans l'offre de formation à distance. Et là ça prend toutes sortes de formes, et c'est un peu ça qu'on évoquait dans notre document. Ça peut être, bien sûr, sur une plateforme avec des forums de discussion, et tout ça, mais ça peut être aussi en mode plus Web diffusion, en mode synchrone, donc intégré souvent dans le cursus de l'étudiant, là. Par exemple, l'étudiant peut avoir tant de cours en présentiel, donc en salle de cours, tant de cours à distance avec différentes formules pédagogiques, tout simplement.

Le Président (M. Habel): Merci beaucoup. Le temps alloué à la deuxième opposition officielle est terminé. Je passe maintenant la parole au député de Jean-Talon, qui pourra peut-être nous expliquer son expérience d'inscription.

M. Proulx: Oui. Bien, je vous parlerai de mon expérience client un peu plus tard, oui.

D'abord, merci beaucoup d'être ici aujourd'hui, c'est très intéressant. Et vous êtes une excellente ambassadrice pour la TELUQ, sincèrement, puis je suis convaincu que vos collègues le sont tout autant. Mais c'est très intéressant puis inspirant pour nous de voir qu'effectivement les modèles qu'on a créés dans le temps... Hein, on a créé des modèles complètement différents, l'offre universitaire est manifestement beaucoup plus éclatée que ce que la majorité des gens pensent. Et, là-dessus, on voit que c'est viable, on voit que ça a sa place, puis on voit que ça enrichit la formation qu'on peut obtenir.

Moi, j'ai deux surprises. D'abord, je ne savais pas que... Puis peut-être que j'aurais pu m'en douter, mais je ne savais pas qu'effectivement les gens choisissent davantage peut-être l'horaire que la difficulté de se retrouver dans un rayon d'une université pour faire le choix, alors, ce qui fait que vous avez une concentration dans les grands centres plutôt que dans les régions, alors qu'avant que débute l'audition je disais à mon collègue d'Ungava: Je suis convaincu que voilà une belle alternative pour des gens qui se retrouvent dans la circonscription d'Ungava et qui, pour toutes sortes de raisons, ne peuvent pas, effectivement, le faire soir et matin, mais ne peuvent pas se délocaliser ou se déraciner complètement pour aller dans un campus. Alors, ça, pour moi, c'est une surprise.

La deuxième, je vois que 46 % ou 45 % des gens sont jeunes. Alors, vous avez dit, et à juste titre, que maintenant la formation, c'est tout au long de la vie, mais peu de gens savent que vous offrez aussi de la formation en début de vie, hein, en début de vie professionnelle et un baccalauréat complet qui va nous amener à un emploi où on pourra soit y passer sa vie ou faire comme la grande majorité d'entre nous, changer d'emploi et aller vers des expériences diverses et inattendues dans bien des cas.

Alors, ça, c'est deux surprises. Et je comprends que, pour vous, il y a là tout un potentiel de développement d'aller chercher, oui, des gens un petit peu plus âgés qui veulent faire de la formation continue comme... Je vais me considérer âgé, là. Quand tu passes la quarantaine, j'imagine qu'il faut que tu penses que tu n'es plus la jeunesse que sont nos enfants, mais, je veux dire, tu te retrouves dans la situation où, effectivement, tu veux continuer à apprendre. Mais vous avez là tout un bassin de gens intéressants et intéressés qui ont eu de la formation puis qui, aujourd'hui, peuvent le faire. Alors, tant mieux si vous avez réfléchi puis vous avez l'intention d'axer la publicité là-dessus et sur ces aspects-là.

Vous avez parlé tout à l'heure de partenariats. Vous avez fait presque un plaidoyer à l'effet que les universités doivent travailler mieux ensemble et plus ensemble. On a rencontré, au cours des derniers jours, différentes composantes de l'Université du Québec, on a rencontré le siège social de l'Université du Québec. Est-ce que vous pouvez nous donner une idée de comment ça se passe actuellement? Je suis convaincu qu'on peut faire mieux avec les autres universités et les autres composantes du réseau, mais comment ça se passe, vous, pour qu'on exploite bien vos forces à l'intérieur du réseau de l'UQ et avec les autres universités actuellement?

Le Président (M. Fortin, Sherbrooke): Mme Legault.

Mme Legault (Ginette): Ça se passe bien. Je vous dirais que le dialogue est ouvert. Mais je vous rappelle encore une fois que la nouvelle situation de la TELUQ, là, elle est effectivement relativement récente. Ce qui faisait qu'il y avait un mariage, là, qui avait été annoncé, donc on va respecter le mariage, les choses ont un peu changé. Donc, on retrouve notre autonomie, et la question est remise sur la table, c'est certain.

Par ailleurs, la question est remise à un moment où notre situation budgétaire est difficile. Il y a beaucoup de fébrilité dans l'air. On apprend les choses au dernier moment, il faut s'ajuster financièrement. Bon, vous savez tout ça. C'est certain que ça crée un climat qui est moins favorable, je pense, à des discussions libres pour innover, pour se dire : Ah oui! On pourrait faire ceci, on pourrait faire cela. On est en mode survie, on est en mode défensif plus que créatif, j'ose le dire comme ça, même s'il y a des initiatives fort intéressantes. Je vous le disais tout à l'heure, vous le savez, il y a beaucoup de programmes conjoints, beaucoup de choses qui se font entre les universités, mais, nous, notre sentiment d'urgence, c'est le fait que ça bouge sur le reste de la planète, là, ça bouge vite, vite, vite, et, dans la francophonie, le Québec est probablement le lieu le plus intéressant, pour toutes sortes de raisons, pour ouvrir cette perspective-là à la francophonie notamment, pour ne prendre juste que cet exemple-là. La TELUQ peut y aller seule, pas de problème, dans la mesure, évidemment, où

on va reconnaître ça dans la formule de financement, là, c'est toujours la même chose. Mais toutes les universités réfléchissent à ça, puis toutes les universités ont déjà des ancrages dans la francophonie, là, au Québec, et est-ce qu'on peut réfléchir davantage à ça?

Et là ça va m'amener peut-être à une autre considération. Vous savez que les gens qui sont dans ce domaine-là de la formation à distance au Québec, que je pense au réseau collégial, même aux commissions scolaires — on a même un organisme qui nous rallie, là, les trois niveaux d'enseignement, qui s'appelle le CLIFAD — on réfléchit beaucoup au positionnement du Québec en formation à distance, l'offre intégrée qu'on pourrait avoir ou qu'on a, et ça fait 10 ans qu'on réclame une politique de la formation à distance de la part du gouvernement du Québec, puis pour toutes sortes de raisons. Bon, je le sais que c'est en chantier, on réfléchit à ça dans la foulée du Sommet de l'enseignement supérieur, mais il y a la une urgence parce que ça nous... Il y a une urgence dans la mesure où cette politique-là et une révision de notre formule de financement, les deux éléments ensemble pourraient créer un contexte favorable à une mobilisation plus forte des universités, des collèges, commissions scolaires pour intégrer cette offre-là, notamment vers l'externe du Québec, toujours dans cette idée d'attirer et de retenir des étudiants étrangers notamment.

M. Proulx: Vous avez abordé — puis vous n'êtes pas la seule à l'avoir fait — votre préoccupation au fait qu'on ne va pas... ou, en tout cas, il ne faut pas cesser d'aller aussi vite que les autres. On a, effectivement, fait des bonds de géant en quelques années en créant toutes sortes d'institutions. On parlait avec les gens du réseau UQ, effectivement, de la nécessité de ça, puis de l'expérience aujourd'hui, puis de tout ce qui rejaillit sur notre société de cette augmentation significative de la diplomation. Où est-ce qu'on en est aujourd'hui par rapport aux autres, par exemple, dans la formation à distance? Est-ce que le modèle que vous avez et ce qu'on fait actuellement est à niveau par rapport aux autres sociétés à l'international? Est-ce qu'on est déjà en retard? Est-ce qu'on a un peu d'avance, puis vous sentez qu'on veut nous dépasser? On en est où? Parce que, souvent, vous savez, pour la prise de conscience collective, là — et c'est malheureux que ce soit ainsi — il faut parfois ouvrir la lumière puis voir qu'on n'est pas tout seul dans la pièce.

Mme Legault (Ginette): On n'est certainement pas en avance. On est en avance — je vais d'abord parler pour la TELUQ — on est en avance, je dirais, dans cette réflexion-là, dans l'espèce de balisage qu'on est en mesure de faire. C'est notre métier, comme je disais, voir qu'est-ce qui se passe ailleurs, et ça nous amène à envisager ou à imaginer des scénarios peut-être plus fins, plus stratégiques par rapport à ce qu'on pourrait faire de mieux, je vais le dire comme ça.

Maintenant, pour ce qui est du Québec — puis je demande à mes collègues, là, si vous avez le goût de réagir... — il se passe beaucoup de choses depuis deux, trois ans. Je vais vous dire même, moi, le moment où moi, personnellement, j'ai pris ma décision de faire ce passage vers la TELUQ, je trouvais que c'était ça qui était aussi passionnant, c'est que c'est en pleine ébullition, puis je le voyais bien, sur la scène internationale, qu'il se passait des choses intéressantes. Et ça, c'est intéressant dans la mesure où ce qu'on vise toujours, c'est augmenter le taux de scolarité de nos étudiants au Québec d'abord et avant tout, leur offrir cette accessibilité, qui a toujours été notre marque à tous, toutes les universités. Alors, il faut aller dans ce sens-là.

Si je prends, par exemple, le... Bon, c'est clair que, du côté américain, ils font beaucoup de choses, ils sont très avancés. L'Asie s'y met de façon très sérieuse. Ils ont des gros moyens, alors des universités complètes qui sont mises en place complètement en ligne, et souvent c'est des consortiums. Ça, c'est un scénario qui est de plus en plus intéressant, des consortiums.

Je vais vous donner un exemple très récent. En France, il y a un fonds qui existe, qui a été initié par le gouvernement français, qui s'appelle FUN, fonds pour les universités numériques, que vous connaissez sans doute, qui a voulu donner un élan, hein? C'est une initiative du gouvernement, et là ça crée — bon, vous avez des petits sourires — toutes sortes de questions au sein des universités. Il y a une initiative récente, une université, là, qui va ouvrir ses portes pour la première fois cet automne, Saclay, l'Université Paris-Saclay, qui vise à la fois à mettre en place une espèce de Silicon Valley à quelques kilomètres de Paris, hein, qui est un immense campus physiquement, avec des laboratoires. C'est plusieurs universités. Les écoles de gestion sont là, l'école des mines, les ingénieurs. Enfin, tous les grands champs disciplinaires y sont. Et ce sont des universités existantes, on ne crée rien. On les fait travailler ensemble avec des laboratoires situés physiquement près de grandes entreprises qui sont en lien avec ces universités-là. Et, par ailleurs, cette université annonce déjà d'emblée: Nous serons aussi en ligne de façon importante. Donc, ça fait partie de leurs stratégies, des stratégies prioritaires. Et c'est ça.

On n'est pas là, nous, au Québec, là. Est-ce que c'est une carte gagnante? Qui suis-je pour le dire? Je ne le sais pas, mais il y a certainement ces initiatives un peu partout. J'en donne juste quelques-unes, là, quelques exemples. Je ne sais pas si, les collègues, vous avez des choses à ajouter, mais c'est vraiment ça, nous, qui nous fait réfléchir puis dire : Bien, il faut qu'on rattrape, là.

M. Proulx: Je comprends très bien, puis c'est très intéressant. Puis il faut, nous, en tout cas, comme parlementaires... Puis, comme l'a dit mon collègue tout à l'heure, ça n'a rien à voir avec la partisanerie, il faut être au fait de ça, il faut avoir été sensibilisés à ça pour pouvoir le répéter, nous aussi, de notre côté, aux gens qui doivent l'entendre, bien évidemment.

Je veux revenir un instant à... Je vous ai parlé de l'expérience client tout à l'heure de façon humoristique, mais vous avez des formations, bien entendu, avec le nombre d'étudiants à temps partiel, avec les gens qui font le choix de ne pas aller chercher un baccalauréat au complet, mais de prendre des cours à la pige, ou pour compléter une formation, ou pour le plaisir de poursuivre des études. Mais vous avez des gens qui choisissent de faire un baccalauréat en éducation ou en administration du début à la fin. Moi, j'ai vécu une expérience campus, j'ai fait un baccalauréat en droit, École du

Barreau, j'ai tout fait ça avec des amis, là, hein, avec des gens autour de moi. Amis, moins amis, là, mais, en tout cas, avec des gens autour de moi qui ont été les collègues comme mes collègues le sont à l'Assemblée nationale aujourd'hui.

Il y a un défi pour les étudiants de première génération, il y a un défi pour ceux qui ont de la difficulté déjà à l'école, pour des gens qui ont besoin d'un encadrement particulier pour poursuivre les études et atteindre la diplomation, comment on peut... Je vais reprendre un peu dans le même esprit que le disait mon collègue tout à l'heure, mais comment on peut s'assurer d'augmenter la réussite dans un contexte comme celui-là? Parce qu'aller à l'université, on en parlait avec des collègues tout à l'heure, c'est parfois aussi se développer un réseau, c'est des contacts qu'on va avoir pour le reste de notre vie. On va se retrouver 25 ans plus tard dans des milieux d'affaires différents, mais en position de décision, par exemple, où, là, on va dire : Bien, c'est drôle, j'arrive actuellement dans un poste décisionnel, et c'est des gens que j'ai côtoyés ou que je connais, de ma génération, qui sont autour de moi. On pourrait penser que, dans une formule comme la formation à distance, il y a un certain isolement de l'étudiant, qu'il n'y a pas le gain des collègues qui... Alors, qu'est-ce qu'il en est par rapport à ça? Comment c'est vécu par rapport aux étudiants qui choisissent de faire un baccalauréat, par exemple, au complet en formation à distance?

Le Président (M. Habel): Si vous pouvez le faire en 30 secondes, s'il vous plaît.

M. Proulx : Je m'excuse d'avoir été trop long dans mon préambule.

Mme Legault (Ginette): C'est un vrai défi. Je ne reprendrai pas vos mots, c'est vraiment un défi pour les universités à distance. Donc, il faut trouver des manières, provoquer des rencontres — c'est comme ça que je le dis — provoquer des rencontres par le Web ou autrement. Et ça suppose aussi qu'il faut qu'on... C'est pour ça que je vous ai parlé de... Depuis le début, on vous parle d'une approche personnalisée, là, pour l'encadrement. Le principal défi, c'est celui de l'isolement de l'étudiant. Il le choisit de plus en plus, comme je vous disais aussi, mais il faut qu'on travaille à développer leurs réseaux, comme vous nous dites, leur socialisation, leur sentiment d'appartenance à l'université. On est fie apprès, comme diplômé, de dire: Moi, je suis diplômé de telle université, et je veux garder mon lien avec elle, d'ailleurs. Alors, persévérance, autonomie, briser l'isolement, s'assurer qu'il connaît un peu ses collègues malgré ce qu'on a évoqué tout à l'heure, qu'on n'est pas au même niveau. Et je peux vous dire que la collation des grades de la TELUQ — c'est nouveau pour moi, ça — c'est tout un moment, ils se retrouvent...

Le Président (M. Habel): Merci. Malheureusement, le temps alloué au dernier bloc du gouvernement est terminé. Alors, je passe la parole à la députée de Joliette pour un temps de 12 minutes.

Mme Hivon: Merci beaucoup. Je voudrais parler de la formule de financement d'abord, avant de parler des modifications qui pourraient ou devraient survenir. Je veux comprendre si votre financement est vraiment sujet, à la base, aux mêmes critères que tout le monde ou si, du fait de la différence de vos infrastructures... Je vais revenir à cet acétate qui m'a beaucoup frappée, là. Là, je n'en suis pas tout de suite là-dessus, mais est-ce que, dans le modèle en ce moment, votre spécificité est déjà bien prise en compte?

Mme Legault (Ginette): Bien, globalement, nous sommes financés sur la même base que les autres universités. Comme vous le savez très bien, il existe une base de financement selon les missions spécifiques. Bon, alors, ça, on a aussi, là, notre part là-dedans, mais... Je regarde Mme Boucher parce que c'est certain que, si vous faites référence dans votre question à des aménagements, par exemple, au niveau du financement de la TELUQ, en regard, par exemple, de sa base technologique, bien, l'acétate, le transparent, c'est un peu ce que ça vous démontre, c'est qu'il n'y a pas de mesure spécifique. Et d'ailleurs, dans le rapport Tremblay-Roy, c'est une des réserves ou, en tout cas, une des déceptions que nous avons, c'est que... Vous pourrez y revenir, mais, sur plusieurs points, effectivement, on est assez heureux de ce qui a été dit, notamment sur la formation à distance. Je pense qu'il y avait une sensibilité, là, qui a été dûment inscrite, mais il y a une absence, là, de recommandations sur une bonification du financement des technologies de l'information et des communications notamment, et, pour nous autres, c'est un enjeu majeur.

Mme Hivon: O.K. Donc, bon, la formule n'est pas satisfaisante, je vais y revenir. Pour l'aspect du financement des infrastructures, donc les vôtres, elles sont essentiellement technologiques. Est-ce que ça serait par la base de la formule de financement? De ce que je comprends, peut-être pas parce que c'est plus de la nature... Quand vous faites la comparaison ici, c'est plus de dire: Bien, il y a de l'infrastructure béton, évidemment, qui se fait sur différents campus, il y a des grosses demandes, ça rentre dans le PQI, puis tout le monde fait son lobby. Puis là vous, vous dites: Bien, nous, on ne reçoit rien, c'est comme si on est absents de l'écran radar parce que nos infrastructures sont d'un autre ordre, elles sont technologiques. J'imagine que ce que vous souhaitez, c'est qu'on prenne compte pleinement de ces besoins-là, mais de manière distincte de la formule de financement comme telle, au même titre où on le fait pour le béton.

Mme Legault (Ginette): Adapté. Oui, je dirais que ça devrait être adapté. Là, peut-être Mme Boucher, là... En fait, il y a la technologie qui est importante pour nous — puis ça, c'est une problématique qu'on retrouve dans d'autres universités — mais il y a toute la question aussi de la présence des étudiants à temps partiel, ce qui fait que...

Mme Hivon : Ça, on en a entendu...

Mme Legault (Ginette): Oui, je sais que vous en avez entendu parler beaucoup.

Mme Hivon: C'est le cas chez vous beaucoup, là.

Mme Legault (Ginette): Bien, écoutez, à 93 %, vous comprenez que, nous, un étudiant, c'est cinq personnes. Tu sais, c'est lourd, là. Et on sait aussi que le taux d'abandon est plus élevé en formation à distance, donc il faut être encore plus aux aguets, les suivre, les accompagner, les encourager. Alors, c'est un paradoxe, là. Je ne sais pas si madame... • (12 h 50) •

Mme Boucher (Louise): Alors, ce que je pourrais compléter... En fait, la formule de financement actuelle comme on la connaît, lors de son adoption en 2000, avait connu certaines adaptations pour la Télé-université. C'est sûr qu'on a reconnu là sa mission particulière, comme on a reconnu des missions en région pour certaines universités. Et on avait aussi reconnu un certain volet au niveau des technologies dans son fonctionnement, mais, à l'époque, c'était un ajustement qui ne faisait que compenser le manque à gagner que nous avions en changeant de formule de financement.

Donc, comme on le disait, on a un campus virtuel qui nécessite du développement qui est davantage de l'ordre des budgets, là, que l'on retrouve au plan quinquennal d'investissements, effectivement, mais on a aussi le défi de maintenir et de garder notre campus à la fine pointe. Et, étant donné que c'est un domaine qui évolue tellement rapidement et que l'innovation doit être au coeur du maintien de ce campus-là, bien, ça représente un défi avec le fonctionnement actuellement.

Mme Hivon : O.K. Donc, vous diriez que ça devrait être pris en compte des deux manières, dans le fond : dans la formule davantage pour que votre spécificité soit encore plus reconnue, mais aussi qu'en termes d'immobilisations il y ait comme une reconnaissance.

Mme Boucher (Louise): Exact.

Mme Hivon: Mais, à cet égard-là, j'imagine que vous êtes en discussion comme toute université qui a un projet immobilier, sauf que vous n'êtes pas considérés dans la même enveloppe, c'est ça. Mais vous savez qu'avec la stratégie culturelle numérique qui a été annoncée, en fait, sous deux gouvernements, là, c'est rendu qu'il y a des infrastructures en culture numérique, mais qui sont inscrites au PQI. Donc, c'est aussi peut-être une manière d'essayer de vous inscrire plus dans la norme des autres pour avoir vos comparables. Parce que, j'imagine, qu'est-ce que ça veut dire en ce moment, c'est qu'il faut trouver une enveloppe quelque part au ministère, mais il n'y a pas d'enveloppe dédiée à ça, vous tombez entre deux chaises, donc... O.K. Bien, enfin, c'est quelque chose peut-être d'intéressant à explorer, si ça ne pourrait pas maintenant, avec l'évolution, être considéré du même ordre qu'une immobilisation plus traditionnelle, là, parce qu'en fait c'est la même réalité, là. O.K.

Je voulais voir avec vous, les professeurs, c'est sûr que vous en avez... C'est assez impressionnant quand on voit ça, vous en avez engagé beaucoup. Donc, il y a eu ce choix-là dans les dernières années, donc, de... Bien, vous en avez quand même engagé un certain nombre, vous avez augmenté votre nombre de professeurs dans les dernières années. Vous expliquiez qu'au début de la TELUQ on pensait moins qu'on aurait des professeurs nécessairement temps plein, que, là, c'est quelque chose de plus important. Est-ce que vous avez le sentiment qu'en ce moment vous avez à peu près le bon équilibre entre professeurs, chargés de cours, encadrement?

Une voix: ...

Mme Hivon: Vous voulez augmenter... O.K. Puis vous voulez augmenter ça à quel niveau dans vos rêves les plus fous, là? Parce que c'est un sujet... Aujourd'hui, je ne sais pas si vous avez vu, mais c'est le sujet du jour pour faire la une du *Journal de Montréal* avec le nombre de professeurs dans nos institutions universitaires. C'est sûr qu'il y avait un autre élément qui explique peut-être la une, mais c'est quand même bien parce qu'on parle du sujet.

Mme Boucher (Louise): Oui, tout à fait.

Mme Hivon: Donc, est-ce que vous êtes capable de nous dire un peu à quoi ça devrait ressembler?

Mme Legault (Ginette): Et nous débutons, de notre côté, une nouvelle négociation de convention collective avec notre syndicat des professeurs prochainement, vous comprenez que c'est un enjeu.

Depuis notre arrivée, l'équipe, il y a une lettre qui est passée entre les mains de trois ministres différents, qui lui explique un peu cette situation-là et qui, clairement, signifie qu'il y a une urgence à la TELUQ dans la mesure où on... Vous avez vu nos ratios, nous sommes en train de consolider l'offre de cours, de programmes. On fait le ménage, en bon québécois. On veut développer aux cycles supérieurs comme toute université. Surtout que nos professeurs ont des programmes de recherche extrêmement ambitieux, donc c'est alléchant pour les étudiants. Donc, on ne peut pas rester à 67, c'est certain.

Si on s'inscrit dans une logique raisonnable, surtout dans les circonstances actuelles où les universités ont plutôt tendance à geler les postes qu'à ouvrir, je suis consciente que c'est un peu particulier d'avoir ce discours-là aujourd'hui, de dire qu'on veut augmenter le corps professoral, mais il n'en reste pas moins qu'avec ce ratio-là, si déjà on pouvait, à court terme ou moyen terme, se rendre au moins à une centaine de professeurs, ce que je considère être raisonnable, ce serait déjà assez extraordinaire pour la TELUQ parce qu'on pourrait consolider certains domaines où nous avons vraiment le vent dans les voiles. Alors, c'est un peu ce qu'on a partagé avec les trois ministres, en fait, que j'ai eu la chance, moi, de côtoyer depuis mon arrivée. Alors, c'est à suivre.

Mme Hivon : O.K. Puis, en terminant, parce que je ne sais pas... O.K. Donc, juste très, très rapidement, vous vous donneriez, vous, un horizon de combien d'années pour arriver à ça?

Mme Legault (Ginette): Bien, disons que, quand on regarde les programmes de subvention, les révisions de programmes, de cours — j'entends de programmes d'enseignement — logiquement, si on veut maintenir un rythme avec ceux qui sont déjà parmi nous puis qu'ils puissent progresser parce qu'on crée des masses critiques, un horizon de deux, trois ans serait intéressant si on l'étalait.

Mme Hivon : O.K. J'ai une question d'un tout autre ordre, mais vous avez peut-être vu ma préoccupation pour le sujet si vous nous avez écoutés, c'est l'intégration des étudiants qui ont un handicap ou une difficulté d'apprentissage particulière, puis je trouvais ça intéressant que vous vouliez développer une stratégie proactive de recrutement des personnes avec handicap, on peut imaginer l'intérêt qu'il peut y avoir. Où vous en êtes dans ça? Puis est-ce que, déjà, c'est une réalité importante chez vous, à la TELUQ?

Mme Legault (Ginette): Alors, si vous me permettez, je vais passer la parole à mon collègue.

M. Noël (Martin): Oui. On a déjà créé même un secteur, une direction qui s'occupe, entre autres, des clientèles soit handicapées ou soit les clientèles émergentes, et on travaille très, très fort à développer là-dessus. Et on travaille aussi au niveau technopédagogique pour que nos cours puissent... Il y a qu'est-ce qui a été développé aux États-Unis qui s'appelle le design universel, qui permet d'intégrer les personnes avec certaines difficultés, et on travaille beaucoup à développer les cours dans ces modèles-là pour, finalement, intégrer le plus possible de personnes.

Donc, c'est quelque chose sur lequel on travaille très, très fort présentement. Il y a certains cours qui commencent à sortir avec ces modèles-là. Alors, c'est sûr que, nous, c'est une très, très grande préoccupation, et, dès cet automne, on va commencer à travailler pour approcher de plus en plus les groupes, là, qui ont des problèmes de handicap pour pouvoir leur offrir les programmes de la TELUQ. Donc, pour nous, c'est très, très intéressant et c'est assez important.

Mme Hivon: En ce moment, est-ce que vous avez des chiffres sur combien d'étudiants en situation de...

M. Noël (Martin): Je ne les ai pas, mais c'est...

Mme Hivon: Non? O.K...

Une voix: ...200 étudiants...

Mme Legault (Ginette): À peu près 200 étudiants déclarant un handicap, hein...

Une voix: ...5 % supposé...

Mme Legault (Ginette): 5 %, possiblement, qui soit ne déclarent pas leur handicap ou...

M. Noël (Martin): Et, à une collation des grades, quand le diplômé arrive pour son baccalauréat, qu'il est aveugle ou a un problème de surdité, c'est quand même quelque chose d'intéressant. On en a eu un qui était quadraplégique aussi, il dit: Regarde, l'opportunité était à TELUQ ou elle était nulle part. Donc, oui, c'est quelque chose sur lequel on travaille très, très fort, et c'est très, très touchant de voir que ces gens-là arrivent au bout et ils réussissent.

Mme Hivon: Oui. C'est très bien, je vous... Parce qu'on le sait, c'est un phénomène qui va aller en grandissant parce qu'ils sont, heureusement, de plus en plus intégrés. Donc, certainement qu'à cet égard-là aussi vous pouvez être un partenaire de choix. Merci beaucoup.

Le Président (M. Habel): Merci. Merci beaucoup, Mme Boucher, M. Noël, Mme Legault, Mme Laroche, Mme Carle, M. Beauchesne. Merci beaucoup d'avoir contribué aux travaux aujourd'hui.

Je vous rappelle que les dirigeants de l'École de technologie supérieure et de l'Université Laval seront entendus le 21 septembre prochain.

Documents déposés

En terminant, je dépose les documents soumis par les universités que nous avons entendues cette semaine, l'université nationale d'administration publique, l'Université du Québec à Rimouski, l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, l'Université du Québec en Outaouais, l'Université du Québec à Chicoutimi, l'Université de Sherbrooke, l'Université du Québec à Trois-Rivières, le siège social de l'Université du Québec, l'École polytechnique de Montréal, l'Université Bishop et la TELUQ.

Donc, je lève donc la séance d'aujourd'hui, et la commission ajourne ses travaux au mardi 8 septembre, à 8 h 30. Merci.

(Fin de la séance à 12 h 59)