



---

---

# ASSEMBLÉE NATIONALE

---

---

PREMIÈRE SESSION

TRENTE-CINQUIÈME LÉGISLATURE

## Journal des débats

### Commissions parlementaires

---

---

#### Commission permanente de l'éducation

**Audition du Vérificateur général sur les éléments de son rapport 1995 concernant les universités, ainsi que de leurs dirigeants quant aux rapports produits en application de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire (1)**

**Le mardi 27 février 1996 — N° 22**

---

**QUÉBEC**

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

115 \$ débats de la Chambre — 10 \$ Index  
325 \$ débats des commissions parlementaires  
105 \$ commission de l'aménagement et des équipements  
75 \$ commission du budget et de l'administration  
70 \$ commission des institutions  
65 \$ commission des affaires sociales  
60 \$ commission de l'économie et du travail  
40 \$ commission de l'éducation  
35 \$ commission de la culture  
20 \$ commission de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation  
5 \$ commission de l'Assemblée nationale

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  
Distribution des documents parlementaires  
5, Place Québec, bureau 195  
Québec, (Qc) G1R 5P3  
téléphone: 418-643-2754  
télécopieur: 418-528-0381

Société canadienne des postes — Envoi de publications canadiennes  
Numéro de convention: 0592269

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec  
ISSN 0823-0102

## Commission permanente de l'éducation

Le mardi 27 février 1996

### Table des matières

Exposé du Vérificateur général, M. Guy Breton	1
Discussion générale	2
Rapports particuliers de cinq universités	2
Dévalorisation de la charge d'enseignement	3
Financement basé sur le nombre d'étudiants admis	5
Contrôle des dépenses de recherche	6
Universités du Québec comparées à celles du Canada	7
Activités professionnelles externes des professeurs	8
Contrôle des dépenses de recherche (suite)	9
Activités professionnelles externes des professeurs (suite)	10
Niveaux d'admission et taux de réussite	11
Coûts par étudiant au Québec et en Ontario	12
Coûts reliés à la charge d'enseignement	12
Financement basé sur le nombre d'étudiants admis (suite)	14
Tâche des professeurs	15
Frais indirects de recherche	17
Vérification de la citoyenneté au moment de l'admission	17
Droits de scolarité non réglementaires	18
Étudiants libres ou auditeurs	20
Auditions	
Université McGill	21
Université Laval (UL)	37
Université de Sherbrooke (US)	55
Université Bishop's	67
Université Concordia	80

### Autres intervenants

M. Joseph Facal, président  
Mme Jocelyne Caron, présidente suppléante  
M. Yvon Charbonneau, président suppléant

M. François Ouimet  
M. Henri-François Gauthrin  
Mme Hélène Robert  
M. Rémy Désilets  
M. Lawrence S. Bergman  
M. Jean-Guy Paré  
M. Yves Beaumier  
M. Russell Williams

\* M. Laurent Lapointe, bureau du Vérificateur général  
\* M. Bernard J. Shapiro, Université McGill  
\* M. François A. Tavenas, idem  
\* M. Michel Gervais, UL  
\* M. Jacques Racine, idem  
\* M. Alain Vinet, idem  
\* Mme Louise Milot, idem  
\* M. Pierre Reid, US  
\* M. Jean-Pierre Kesteman, idem  
\* Mme Janyne M. Hodder, Université Bishop's  
\* M. Jean-Luc Grégoire, idem  
\* M. Frederick H. Lowy, Université Concordia  
\* M. Jack Lightstone, idem  
\* Mme Bérengère Gaudet, idem

\* Témoins interrogés par les membres de la commission



Le mardi 27 février 1996

**Audition du Vérificateur général sur les éléments de son rapport 1995 concernant les universités, ainsi que de leurs dirigeants quant aux rapports produits en application de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire**

*(Dix heures sept minutes)*

**Le Président (M. Façal):** Mesdames, messieurs, bonjour. Comme nous avons le quorum, je vous propose de commencer. Je déclare ouverte cette séance de la commission de l'éducation. Notre mandat pour ce matin est d'entendre le Vérificateur général sur les éléments de son rapport 1995 concernant les universités, ainsi que d'entendre les dirigeants des établissements d'enseignement de niveau universitaire quant aux rapports produits en application de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire.

Est-ce que nous avons des remplacements, M. le secrétaire?

**Le Secrétaire:** Oui, M. le Président. Mme Barbeau (Vanier) est remplacée par M. Laurin (Bourget); M. Parent (Sauvé) par M. Williams (Nelligan); et M. Quirion (Beauce-Sud) par M. Gautrin (Verdun).

**Le Président (M. Façal):** Merci. Je vous rappelle que notre séance de ce matin, de 10 heures jusqu'à midi, avec le Vérificateur général sur les principaux éléments de son rapport 1995 concernant les universités est un prélude à l'audition des dirigeants universitaires que nous ferons à partir de cet après-midi, 14 heures, jusqu'au jeudi 29 février inclusivement.

Je vous rappelle donc le reste de l'ordre du jour pour la journée. Au retour de la suspension, nous entendrons, de 14 heures à 15 h 30, les dirigeants de l'Université McGill; de 15 h 30 à 17 heures, ceux de l'Université Laval; de 17 heures à 18 heures, ceux de l'Université de Sherbrooke. Nous ajournerons, à ce moment-là, jusqu'à 20 heures et nous reprendrons, de 20 heures à 21 heures, avec les dirigeants de l'Université Bishop's et, de 21 heures à 22 heures, avec ceux de l'Université Concordia, pour ajourner, donc, à 22 heures. C'est le programme de la journée.

Je souhaite, donc, la bienvenue à M. Breton et à son équipe. Est-ce qu'il y a des membres qui désirent faire des remarques préliminaires avant que nous entendions la présentation du Vérificateur? Très bien. Alors, M. Breton, si vous voulez peut-être prendre, disons, une vingtaine de minutes pour nous présenter les points saillants de votre examen des universités et, après ça, nous échangerons de la manière habituelle.

**Exposé du Vérificateur général, M. Guy Breton**

**M. Breton (Guy):** O.K. M. le Président, mesdames, messieurs, au cours de l'année 1994-1995, nous

avons effectué une vérification de l'utilisation des subventions accordées aux universités par le ministère de l'Éducation et nous avons présenté les résultats de ces travaux au chapitre 13 de mon rapport annuel déposé à l'Assemblée nationale en décembre dernier.

• (10 h 10) •

Cette vérification visait à nous assurer que des systèmes et des procédés satisfaisants avaient été instaurés par les universités quant à l'admission des étudiants et aux conditions de poursuite de leurs études, ainsi qu'à la supervision des activités d'enseignement et de recherche, notamment la gestion de la tâche des professeurs, le rôle de fiduciaire concernant les subventions de recherche et les indicateurs de performance des programmes d'études. Elle avait aussi pour but de constater le respect des lois relatives au plafonnement de la rémunération, à la prolongation des conventions collectives et à la réduction des dépenses de rémunération.

Nous avons surtout tenu compte des activités des années académiques qui ont pris fin les 31 mai 1993 et 31 mai 1994, selon les sujets traités. Nos constatations se limitent d'ailleurs aux secteurs examinés. Le choix des cinq universités retenues pour notre vérification a été fait de façon que l'échantillon soit le plus représentatif possible et d'ailleurs ces universités reçoivent ensemble près de 55 % de la subvention de fonctionnement du gouvernement.

Au Québec, les dépenses des universités représentent plus de 2 600 000 000 \$ par année, dont plus de 500 000 000 \$ sont consacrés à la recherche. En 1994-1995, la subvention de fonctionnement versée aux universités par le ministère de l'Éducation s'est établie à près de 1 600 000 000 \$. Les dépenses annuelles de fonctionnement des universités représentent 12 300 \$ par étudiant à temps complet. Sur la même base, la subvention annuelle de fonctionnement du ministère représente 9 200 \$.

Les universités accueillent annuellement près de 250 000 étudiants à temps plein et à temps partiel dans les programmes d'études de premier, de deuxième et de troisième cycle, ce qui représente l'équivalent de 172 000 étudiants à temps complet. Elles emploient l'équivalent de 9 300 professeurs et chercheurs, ainsi que plus de 16 000 personnes non enseignantes.

Les universités visées ont été informées des résultats les concernant. Notre rapport constitue une synthèse de nos constatations et de nos recommandations et fait sommairement état des commentaires des universités vérifiées. Sans entrer dans les détails immédiatement, j'aimerais vous livrer, toutefois, les principaux messages qui découlent de nos constatations.

Premièrement, parce que certains étudiants ont des résultats inférieurs au seuil de réussite, les universités devront réévaluer leurs pratiques d'admission des étudiants qui n'ont pas la formation requise et qui représentent 10 % des candidats de premier cycle. D'ailleurs, 3 % de ces étudiants présentent moins d'une année d'études collégiales ou l'équivalent. Les universités devront également resserrer l'application de leurs règles relativement aux conditions de poursuite des programmes d'études pour éviter d'entraîner le prolongement infructueux des études pour plusieurs étudiants qui n'atteignent pas le seuil minimal de réussite. Il faudrait évaluer les résultats académiques de ces étudiants à tout le moins après chaque trimestre.

Dans les universités visitées, la rémunération du personnel enseignant représente 40 % de leurs dépenses de fonctionnement. Nous avons constaté que la tâche d'enseignement est presque toujours diminuée au profit des activités de recherche ou d'administration et, chaque fois, cette façon de procéder a une incidence financière. En effet, les cours touchés par cette variation sont assumés par des chargés de cours ou d'autres professeurs réguliers. Nous avons donc recommandé aux universités de préciser leurs attentes par faculté quant à la tâche normale d'un professeur, notamment au sujet de la charge moyenne d'enseignement, et d'informer leur conseil d'administration de leur manière de répartir les tâches entre les professeurs.

Les universités devront également poursuivre leurs efforts pour s'assurer que les activités professionnelles externes des professeurs sont déclarées et que le conseil d'administration en est informé, compte tenu qu'elles n'exigent pas l'exclusivité des services de leurs professeurs. Les universités devront être informées de tous les changements qui surviennent relativement aux congés sabbatiques qui touchent annuellement de 6 % à 11 % des professeurs à temps complet. De plus, ces renseignements devront leur parvenir suffisamment tôt pour qu'elles aient le temps d'approuver ces modifications.

Afin d'assurer pleinement leur rôle de fiduciaire concernant les subventions de recherche, les universités devront prendre les moyens nécessaires pour assurer un meilleur contrôle des dépenses effectuées à même les comptes de recherche subventionnée, principalement en ce qui concerne l'approbation des comptes, le lien entre les dépenses et les projets, ainsi que le contrôle a posteriori de l'utilisation des fonds aux fins prévues.

Certaines universités devront poursuivre leurs efforts de développement des indicateurs de performance de leurs programmes d'études. Ces indicateurs devraient, notamment, porter sur le taux de réussite, la durée moyenne des études, les mesures d'encadrement des étudiants et les programmes d'activités de recherche.

D'autres sujets mentionnés dans notre rapport concernent particulièrement l'une ou l'autre des universi-

tés visitées. Ils portent sur les droits de scolarité non réglementaires, la vérification de la citoyenneté au moment de l'admission, le statut des étudiants libres ou auditeurs et le respect des lois relatives à la rémunération des employés des organismes publics. Nous leur avons d'ailleurs fait les recommandations qui s'imposent au sujet des lacunes constatées.

La Loi modifiant la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire, sanctionnée le 21 juin 1995, exige maintenant des universités qu'elles joignent aux états financiers qu'elles transmettent annuellement au ministre un état du traitement des membres de leur personnel de direction, un rapport sur leur performance et un rapport sur leurs perspectives de développement. Nous comprenons que les universités sont convoquées par cette commission pour répondre devant les membres de ces nouvelles exigences.

Puisque ces nouvelles dispositions de la loi ne sont entrées en vigueur qu'après notre passage dans le réseau des universités en question, nous ne pouvons offrir tout le soutien que nous aimerions apporter aux travaux de cette commission. En effet, nous n'avons pas abordé ces sujets dans nos rapports adressés à chacune des universités vérifiées. Toutefois, nous sommes prêts à donner aux membres de cette commission toute information additionnelle qu'ils désireraient au sujet du chapitre 13 de notre rapport.

### Discussion générale

**Le Président (M. Façal):** Merci beaucoup, M. Breton. Qui souhaite commencer? M. le député de Marquette?

**M. Ouimet:** Oui, juste une question. Serait-il possible de demander à M. Breton copie de sa déclaration d'ouverture?

**Le Président (M. Façal):** Certainement.

**M. Ouimet:** Merci.

**Le Président (M. Façal):** M. le député de Verdun.

### Rapports particuliers de cinq universités

**M. Gautrin:** Oui, M. le Président. M. le Vérificateur général, dans votre intervention, vous avez signalé que vous avez rencontré cinq universités. Lorsqu'on vous a interrogé dans le cadre de la commission du budget et de l'administration, qui est celle qui, en premier lieu, reçoit le rapport du Vérificateur général, vous nous avez dit que vous étiez tenu par un principe du secret auprès de ces cinq universités, que vous ne pouviez pas dévoiler les rapports particuliers de ces universités. Mais vous nous aviez, à l'époque, ouvert la porte en disant: Si vous écriviez aux universités et si

elles étaient prêtes à vous transmettre les rapports, nous serions prêts, à ce moment-là, à en parler avec vous.

Parmi ces universités qui ont été visitées et qui ont transmis des rapports, il y a l'Université McGill, l'Université Laval, l'Université du Québec à Chicoutimi et, je crois, l'Université du Québec à Rimouski, si je ne m'abuse. Chicoutimi, simplement?

**Une voix:** Trois-Rivières.

**M. Gauthrin:** Trois-Rivières. Excusez-moi, Trois-Rivières. Oui, c'est ça, Trois-Rivières. C'est ça, je l'ai bien eu. Et il y en a une quatrième qui a annoncé qu'elle voulait rendre public son rapport, mais qui ne l'a pas encore rendu public, à ma connaissance, qui est l'Université de Montréal. Est-ce que vous pourriez dans votre présentation, maintenant que ces rapports sont publics, puisque le lien de confidentialité qui vous liait à ces institutions est maintenant brisé, commenter les rapports que j'ai devant moi et qui sont ceux de McGill, Laval, Chicoutimi et Trois-Rivières? Et Montréal, nous ne l'avons pas encore reçu. Nous souhaitons peut-être le recevoir à un moment ou à un autre.

**Une voix:** On l'a.

**M. Gauthrin:** Ah bon! Alors, il y a aussi Montréal.

**Le Président (M. Façal):** Je crois que nous l'avons reçu aussi, Montréal.

**M. Gauthrin:** Il y a aussi Montréal qu'on a reçu. Merci. Est-ce que vous pourriez nous les commenter?

• (10 h 20) •

**M. Breton (Guy):** Je dois dire que le détail qui apparaît pour chacune des universités est globalement ou généralement la même chose que ce que nous avons dans le rapport annuel que nous avons présenté. Il y a, bien sûr, des particularités dans chacune des universités, mais les plus grosses ont fait l'objet de paragraphes dans notre rapport général. Et j'ai terminé justement la présentation en signalant, entre autres, celle qui est la plus évidente: les étudiants étrangers ou présumés étrangers reconnus comme Canadiens pour les fins des frais de scolarité. Donc, vraiment, ce qui sortait de la norme ou du standard fait l'objet de paragraphes précis dans notre rapport général, et je viens de les rappeler en début.

Mais, pour le reste, il y a, bien sûr, des particularités qui sont propres à chaque université et qui ne nous semblaient pas suffisamment généralisées pour nécessiter d'être dans notre rapport annuel. Maintenant, si vous voulez, en feuilletant chacun des dossiers, revenir sur ces points particuliers, on pourra les commenter si nécessaire, mais, de mémoire, je n'ai pas fait l'exercice de dire quels sont tous les cas d'exception propres à chaque université par rapport à ce que nous avons mis dans le rapport général.

**Le Président (M. Façal):** D'autres parlementaires? M. le député de Verdun.

**M. Gauthrin:** Moi, je suis un peu... Je ne sais pas si je refais le même débat, mais le problème que j'ai dans tout ce débat-là, et je vous l'explique, M. le Président, c'est que j'ai déjà siégé à la commission du budget et de l'administration, j'ai déjà débattu pendant deux heures du rapport du Vérificateur général. Je pourrais refaire le même débat pour le bénéfice des collègues ici, mais je voudrais laisser la chance aux autres de pouvoir questionner, quitte à pouvoir, compte tenu de l'information que vous nous avez transmise à l'époque, questionner directement les universités lorsque nous les rencontrerons. Alors, c'est un peu la raison pourquoi je n'interviens pas ici. Mais je pourrais refaire le même questionnement que la dernière fois, reprendre mes textes et mes mêmes questions, et vous diriez les mêmes réponses. Alors, je ne sais pas. Je vais laisser à d'autres la chance de parler.

**Le Président (M. Façal):** Mme la députée de Deux-Montagnes.

#### Dévalorisation de la charge d'enseignement

**Mme Robert:** Oui. Moi, j'aimerais revenir sur la question de la charge d'enseignement qui est dévalorisée au profit de la recherche. Bon. Je sais que le groupe de la Fédération des étudiants a aussi cette optique-là, parce que, eux aussi, ils parlent que les bibliothèques sont, à l'heure actuelle, en très piteux état, qu'il y a des sommes vraiment... C'est 135 \$ au Québec pour les bibliothèques, alors qu'en Ontario, par exemple, c'est 180 \$ et quelques par étudiant. Alors, j'aimerais que vous alliez plus loin là-dedans, dans le sens d'expliquer comment la charge d'enseignement, à l'heure actuelle, est dévalorisée. C'est probablement par rapport au cycle d'étudiants qui sont dans les universités ou je ne sais pas trop quoi. Comment les universités ont basculé, si vous voulez, dans cette chose-là qui, à l'heure actuelle, peut donner des conséquences assez graves en termes de coûts pour nos populations étudiantes?

**M. Breton (Guy):** Bon. Alors, le budget de base d'une université repose sur le principe que la charge d'un enseignant est de quatre cours, c'est ça, quatre cours par trimestre. Maintenant, dès qu'il y a une charge administrative ou une charge de recherche, on renonce à une de ses charges d'enseignement pour la remplacer par une charge administrative. On peut constater que, règle générale, la tendance est de se départir des charges d'enseignement pour obtenir une charge d'administration ou une charge de recherche et que, si on parvient à en obtenir deux plutôt qu'une, c'est encore mieux dans l'appréciation générale ou, si vous voulez, le mode d'être.

Ce qu'on a également constaté, c'est que, si quelqu'un abandonne une charge administrative, il est

difficile de reprendre la pleine charge d'enseignement. Autrement dit, la tendance est de croire ou d'agir comme si, une fois qu'on a gagné de se décharger de l'enseignement, c'est un droit acquis jusqu'à la fin de la carrière, si possible. Autrement dit, la tendance est de dire: L'enseignement, ça va, mais, dès que je peux en enlever un peu sur ma carrière pour terminer, tant mieux. Puis on essaie de s'assurer que ça va rester comme ça.

Le concept, quand le budget est basé sur quatre charges d'enseignement, c'est que, théoriquement, par département ou par regroupement, c'est quatre charges par le nombre de professeurs et c'est une enveloppe fermée. On devrait avoir une enveloppe fermée de professeurs en fonction des quatre charges. Donc, s'il y en a un qui en a trois, bien, il y a un autre professeur qui devrait en avoir cinq pour que ça fasse une enveloppe fermée pour le groupe.

Or, monter à cinq pour un professeur, c'est plutôt rare comme approche. On va plutôt faire appel à un professeur supplémentaire ou à des chargés d'enseignement. C'est là que les budgets de rémunération risquent d'éclater parce que, finalement, au lieu d'avoir une enveloppe fermée, on agrandit l'enveloppe pour avoir des professeurs complémentaires ou des chargés d'enseignement complémentaires pour remplacer celui des enseignants qui a eu libération d'une charge d'enseignement pour des fins de recherche ou des fins d'administration. Et c'est là qu'on dit: Ce processus crée des frais, d'une part, et cette tendance à vouloir se libérer d'une pleine charge de quatre cours semble être comme une promotion, si vous voulez; pour quelques-uns, en tout cas, ça paraît être une façon d'améliorer leur milieu de vie. Et c'est dans ce sens-là, c'est tout un contexte que nous avons constaté.

**Mme Robert:** Mais pourquoi, à ce moment-là, les administrations universitaires peuvent-elles se permettre ça? C'est parce qu'elles ont les sous pour?

**M. Breton (Guy):** Bien, là, tout réside dans la discipline interne de gestion de l'université, ce qu'elle impose ou ce qu'elle demande de ses départements et puis la rigueur avec laquelle elle exige que les enveloppes soient fermées, la rigueur également qui n'est peut-être pas possible à la suite des ententes contractuelles avec soit le syndicat des professeurs ou des situations qui se sont développées avec les années et qui sont maintenant des faits accomplis, des faits reconnus.

Nous avons évidemment fait cette remarque à partir de la théorie que c'est quatre charges d'enseignement par professeur par trimestre. Cette théorie, que le ministère utilise encore supposément pour faire son budget, n'est peut-être plus réaliste à la suite de tout ce qui s'est développé au cours des années ou à la suite des négociations avec les syndicats de professeurs ou à la suite de différentes circonstances. Donc, il y a peut-être une remise en question du principe lui-même auprès du ministère. Mais on a constaté qu'il y a des règles qui

disaient quatre et que, dans la pratique, on ne trouve plus.

**Mme Robert:** C'était trois.

**M. Breton (Guy):** C'est mieux d'être trois que quatre. C'est une promotion dans la carrière.

**Le Président (M. Façal):** Une question un peu connexe à celle de la charge de travail des professeurs est celle de ce que vous appelez les activités externes des professeurs, dont vous dites que certaines sont non déclarées. Est-ce que vous pourriez nous donner un aperçu de l'ampleur du phénomène et peut-être aussi évidemment le moduler d'une faculté à l'autre, car je présume que, dans certaines d'entre elles, les professeurs sont dans une meilleure position que dans d'autres pour avoir des activités externes à l'université? Pourriez-vous peut-être, au-delà de ce qui est dit dans votre rapport, nous donner un aperçu un peu plus imagé de ce que vous appelez les activités externes non déclarées des professeurs?

**M. Breton (Guy):** Je dois vous dire que, lorsqu'on l'écrit dans notre rapport, c'est parce qu'on a corroboré ce qui est écrit là. Les images, on en a beaucoup, mais, quelquefois, elles sont très subjectives et pas suffisamment corroborées pour qu'on puisse, je dirais, les rendre publiques et laisser croire que c'est universel. Dans ce sens-là, par prudence, j'aimerais ne pas m'avancer sur ce terrain. Et, effectivement, comme on dit à 13.49, on n'a pas l'information pour apprécier les activités professionnelles externes, mais on a constaté que, contrairement à ce qu'on peut demander, par exemple, d'un fonctionnaire de l'administration publique, soit l'exclusivité de son service, à l'université l'exclusivité de services n'est pas demandée aux professeurs dans la définition de la fonction. Et, bien, qu'il y ait des abus, c'est concevable. Est-ce que c'est généralisé? Je ne pense pas qu'on puisse le dire, mais on n'a pas des statistiques suffisamment fortes pour extrapoler ou vous donner des chiffres, soit par université, soit par faculté, soit par type d'enseignants.

**Le Président (M. Façal):** M. le député de Verdun.

**M. Breton (Guy):** Monsieur, si vous permettez...

**Le Président (M. Façal):** Oui, bien sûr.

**M. Breton (Guy):** ...M. Lapointe pourrait peut-être commenter un peu plus loin.

• (10 h 30) •

**M. Lapointe (Laurent):** Laurent Lapointe. Je pourrais peut-être ajouter, et on le dit à 13.48, que les conventions collectives ou certains énoncés de politique mentionnent même qu'un professeur peut s'engager dans des activités professionnelles externes à condition

que ça ne nuise pas à ses tâches normales d'enseignement. Et, souvent, même il y a une pratique un peu reconnue que l'équivalent d'une journée par semaine consacrée à une activité professionnelle externe, dans la mesure où ça a un lien avec la discipline dans laquelle il enseigne, on le reconnaît. Donc, l'exclusivité des services est non assurée, comme M. Breton le disait tout à l'heure. Et ce qu'on n'a pas retrouvé, c'est l'information pour donner l'entrave, si vous voulez, à la disponibilité des professeurs. C'est ça que nous n'avions pas.

**Le Président (M. Facal):** Vous dites que la convention collective précise souvent, entre guillemets: dans la mesure où cela ne nuit pas à l'exercice de ses tâches proprement universitaires. Mais est-ce qu'il y a un quelconque mécanisme de vérification de la part des institutions si les activités externes sont, en quelque sorte, un prolongement naturel de sa mission universitaire ou si elles sont vraiment complètement hétérogènes par rapport à...

**M. Lapointe (Laurent):** Le mécanisme qui devrait exister, du moins, ça devrait être un mécanisme de reddition de comptes au conseil d'administration de l'université, en disant: Je m'engage dans des activités professionnelles externes, ça ne nuira pas à ma tâche d'enseignant. Alors, ça devrait normalement être ça. Et, là aussi, on a trouvé des défaillances.

**Le Président (M. Facal):** Y a-t-il une obligation, de la part du professeur, de dévoiler ces activités?

**M. Lapointe (Laurent):** De rendre compte?

**Le Président (M. Facal):** Oui.

**M. Lapointe (Laurent):** Non, pas nécessairement.

**Le Président (M. Facal):** O.K. M. le député de Verdun.

#### Financement basé sur le nombre d'étudiants admis

**M. Gauthrin:** Merci, M. le Président. J'aurais trois niveaux d'intervention. Je vais reprendre le niveau d'intervention que j'ai déjà fait, mais ce sera utile pour la commission. Premièrement, est-ce que vous pensez que les politiques d'admission dans les universités — parce que vous avez trouvé un certain laxisme dans les politiques d'admission — font que les universités admettent des étudiants dont elles savent qu'ils ne pourront pas poursuivre le programme dans lequel on les admet, de manière à pouvoir augmenter leurs subventions, les subventions étant versées au prorata des étudiants dans les universités? Autrement dit, est-ce qu'il y a une tendance à accroître les admissions sans nécessai-

rement accroître la diplomation, de manière à augmenter les subventions? Vous semblez le dire à l'intérieur de votre rapport. Je ne sais pas si vous voulez le confirmer.

**M. Breton (Guy):** M. Lapointe, vous pouvez commenter sur ça?

**M. Lapointe (Laurent):** Est-ce que vous faites référence au fait qu'on admet des étudiants qui n'ont pas la formation requise...

**M. Gauthrin:** Je fais référence au fait qu'on admet les étudiants qui n'ont pas les diplômes ou la formation requise à l'entrée. Je fais référence aussi à ce que vous signalez à l'intérieur de votre rapport, au fait que l'on n'élimine pas — excusez-moi le terme «éliminer» — les étudiants qui ne sont pas performants ou qui ne semblent pas avoir les capacités pour poursuivre et aller jusqu'au diplôme.

**M. Lapointe (Laurent):** Les études sont plus longues que...

**M. Gauthrin:** On attend, pour les éliminer, un ou deux semestres de plus, de manière à les retenir plus longtemps à l'intérieur des institutions. Deux points que vous avez semblé signaler à l'intérieur de votre rapport.

**M. Breton (Guy):** Il y a, au point de vue admission, d'abord, la distinction entre les gens qui s'inscrivent aux programmes de baccalauréat par rapport à ceux qui s'inscrivent au certificat. Et, bien sûr, au certificat, c'est une façon de permettre à des gens qui veulent compléter des études de revenir, si on veut, dans le domaine des études. Dans ce contexte, il y a au moins deux universités qui acceptent tout candidat qui se présente dans la mesure où il a 21 ans et plus. Évidemment, un certain nombre d'entre eux n'ont pas les qualifications pour aller très, très loin dans ces études-là. Donc, cette tranche d'étudiants évidemment n'est pas assujettie à une norme très sévère.

L'autre aspect...

**M. Gauthrin:** L'analyse que vous avez faite, c'est qu'ils n'ont peut-être pas les qualifications et, de fait, statistiquement, ils ne vont pas très loin aussi.

**M. Breton (Guy):** Exactement.

**M. Gauthrin:** J'ai l'impression que ce n'est pas seulement une analyse, mais c'est une constatation de faits que vous faites à l'intérieur de votre rapport.

**M. Breton (Guy):** Oui, les statistiques sont là pour montrer qu'ils ne restent pas très longtemps dans le système. De l'autre côté, pour les étudiants réguliers, le processus d'appréciation des étudiants, comme vous l'avez expliqué dans la question, est assez lent. Autrement dit, l'année complète peut s'écouler avant qu'on ne

le retrouve. Le seuil de passage est, d'une certaine façon, assez bas ou il y a une façon de le calculer qui permet aux gens de se rattraper. Mais il y a des gens qui réussissent à se rattraper un certain nombre de fois avant de vraiment frapper un mur. Également, dans le processus administratif, on permet à des gens de changer de programme, donc de recommencer le processus, encore une fois, d'évaluation de la pertinence d'être étudiants universitaires même s'ils n'en ont pas les qualifications. Donc, dans l'ensemble, tout le processus mérite d'être resserré, d'être suivi de plus près.

**M. Gautrin:** Est-ce qu'on peut faire un lien entre ce processus-là et le mode de financement des étudiants variant selon la clientèle étudiante ?

**M. Breton (Guy):** Bien, là, le procès d'intention à savoir que c'est volontaire...

**M. Gautrin:** Ce n'est pas un procès d'intention.

**M. Breton (Guy):** ...on ne l'a pas fait comme tel. En règle générale, on essaie de mettre côte à côte un certain nombre de faits qui peuvent susciter des réflexions. Quelquefois, les gens tirent la bonne réflexion et, quelquefois, les organismes, lorsqu'ils expliquent les faits, peuvent démontrer qu'il ne faut pas faire nécessairement ce lien. Dans le cas présent, on n'a pas cherché à porter un jugement ou à faire un procès d'intention.

#### Contrôle des dépenses de recherche

**M. Gautrin:** J'ai une deuxième question qui porte sur les fonds de recherche. Vous vous interrogez, à l'intérieur de votre rapport, sur la manière dont les universités gèrent les fonds de recherche. Cette commission a déjà reçu, par exemple, le fonds FCAR, qui dépend du budget de la province de Québec, dans lequel on nous disait: Nous ne faisons virtuellement aucune vérification; nous laissons aux institutions le soin de s'assurer que les fonds sont bien dépensés pour les raisons pour lesquelles ils ont été attribués.

Sauf que vous constatez que les universités permettent des transferts de fonds, c'est-à-dire que le même chercheur ayant eu un projet de recherche a et un projet de recherche b peut transférer des fonds de a à b. D'après ce que vous dites, il n'y a à peu près pas de reddition de comptes, à ce moment-là, entre la raison pour laquelle l'argent est demandé et la raison pour laquelle l'argent est dépensé. Est-ce que c'est bien ce que vous avez constaté?

**M. Breton (Guy):** Nous avons constaté qu'il n'y a pas un tiers qui autorise ou valide la pertinence de faire la dépense à l'intérieur du cadre d'une recherche. Dans la mesure où la dépense est supposément à l'intérieur du cadre de cette recherche, elle est acceptée telle quelle sans que quelqu'un, un tiers, se pose la question: Est-ce pertinent ou non?

Tout ce qu'on fait, c'est de s'assurer que, mécaniquement, il y a des pièces justificatives pour supporter la dépense de sorte qu'un chèque de remboursement puisse être préparé. Donc, la comptabilité stricte est suivie, le contrôle comptable est suivi; la pertinence de faire la dépense est laissée au chercheur lui-même. Donc, à la rigueur, il peut prétendre que toutes les dépenses qu'il entreprend sont nécessaires dans son contexte, alors que, dans la pratique, il peut détourner des fonds à d'autres fins que strictement faire avancer son dossier.

**M. Gautrin:** Je n'utiliserai pas le terme, enfin... mais je vais poursuivre dans la même idée pour bien comprendre. Est-ce qu'il serait concevable, par exemple, que, dans une demande de fonds de recherche, quelqu'un demande des fonds pour, par exemple, engager des étudiants gradués ou rétribuer des attachés de recherche et pratiquement les dépenses pour acheter du matériel ou payer des voyages de congrès? Est-ce que ce serait quelque chose qui serait possible, compte tenu du mode de gestion des fonds de recherche actuellement?

**M. Breton (Guy):** Ce serait techniquement possible. Je pense que l'excuse qu'on entend, c'est que ce serait extrêmement lourd de suivre tout ça. Le concept de contrôle sur la pertinence des dépenses tombe peut-être entre deux chaises: les grands organismes qui allouent des fonds présumant que l'université assure cette protection et l'université, je pense, se tourne dans l'autre sens, en disant: De toute façon, si les résultats sont là, on présume que les dépenses ont été faites à bon escient puisque celui qui donnait les fonds est satisfait des résultats, puis il est prêt à continuer avec un autre projet ou à prolonger le projet, etc. Donc, l'université présume que, si les résultats sont là et que le fournisseur de fonds est satisfait, le reste va de soi. Le fournisseur de fonds présume que l'université suit de près les dépenses. Alors, il y a peut-être une...

**M. Gautrin:** À vérifier là-dessus, lorsqu'on va rencontrer les institutions dans ce cadre-là. Est-ce qu'il est concevable aussi que le même projet de recherche soit financé par deux sources différentes, c'est-à-dire que deux sources différentes financent le même projet de recherche? Et je vous dis ça simplement parce que, en traversant les documents qui nous ont été remis par les institutions, des fois on remarque le même titre de projet de recherche financé par deux sources différentes de financement.

• (10 h 40) •

**M. Breton (Guy):** Bien, il faut sans doute le voir, je dirais, dossier par dossier. Certains dossiers sont tellement gros ou coûtent tellement cher que peut-être il faut avoir plusieurs financiers pour le même dossier. Dans la mesure où chacun sait qu'il participe proportionnellement au processus, il n'y a pas faute, mais, si ça se fait à l'insu de l'un et de l'autre, à ce moment-là, je pense qu'on a manqué de...

**M. Gauthrin:** Donc, il est important de vérifier que les deux organismes subventionnaires soient au courant. Est-ce qu'il y a un mécanisme qui est prévu pour qu'il y ait communication entre les organismes subventionnaires?

**M. Lapointe (Laurent):** Oui, il y a une évaluation au mérite des projets qui sont présentés, puis il y a un jury qui est formé des organismes subventionnaires.

**M. Gauthrin:** Ça, je sais ça.

**M. Lapointe (Laurent):** Alors, c'est un peu là que l'évaluation se fait.

**M. Gauthrin:** Non, mais, attendez, ma question n'est pas celle-là. Ma question vient... Si le même projet de recherche est subventionné par deux organismes ou trois organismes différents, est-ce qu'il y a des liens ou des obligations statutaires d'informer que vous êtes financé par un autre organisme? Je sais qu'il y a évaluation de la qualité du projet.

**M. Lapointe (Laurent):** Non. Ce qu'on me dit, c'est que chacun vérifie si...

**M. Gauthrin:** Son propre...

**M. Lapointe (Laurent):** Sa propre utilisation des sommes aux fins prévues.

**M. Gauthrin:** Donc, il est concevable qu'un même projet soit financé deux fois ou trois fois.

**M. Lapointe (Laurent):** C'est ça.

**M. Gauthrin:** Je rentrerai avec les institutions sur ce que j'appelle, moi, les esclaves de la recherche, mais, ça, ça viendra dans les interventions directes avec certains...

**Le Président (M. Facal):** Merci. M. le député de... Oh! Juste un instant. Vous avez bien dit, tout à l'heure, qu'il y avait deux universités qui admettaient n'importe quel étudiant de plus de 21 ans?

**M. Breton (Guy):** Qui se présente au programme de certificat...

**Le Président (M. Facal):** De certificat.

**M. Breton (Guy):** ...qui est un programme qui s'adresse aux gens qui reviennent aux études, finalement...

**Le Président (M. Facal):** Ah oui! O.K. Je comprends.

**M. Breton (Guy):** ...et non pas à ceux qui sont dans la filière de progression provenant du cégep avec automatiquement l'université.

**Le Président (M. Facal):** Et quelles sont-elles?

**M. Breton (Guy):** Rimouski et McGill.

**Le Président (M. Facal):** Merci. M. le député de Marquette.

#### Universités du Québec comparées à celles du Canada

**M. Ouimet:** Merci. J'aimerais savoir si vous avez eu accès à des études comparatives pour bien comprendre la réalité de la situation des universités au Québec par rapport à la situation des universités dans les autres provinces du Canada, dans un premier temps. Dans un deuxième temps, surtout au niveau de la taille réduite des classes ou de ce qu'on pourrait appeler le ratio professeur-élèves, ce qu'on apprend, c'est que, par exemple, le Québec a la plus forte proportion d'élèves par professeur à travers le pays. Les chiffres qu'on nous donne, les chiffres de Statistique Canada, sont à l'effet que la ratio est de l'ordre de 20 étudiants par professeur, et là c'est les trois cycles confondus. On apprend également que l'Université de Montréal et l'UQAM ont des ratios de 39 étudiants par professeur, en moyenne. On aura l'occasion, bien sûr, de poser ces questions au recteur et aux dirigeants de l'Université de Montréal, mais on apprend également, par ailleurs, que l'Université de Montréal a l'intention d'abolir 190 postes de professeurs. J'aimerais avoir un petit peu vos réactions sur les études comparatives, d'une part, et, d'autre part, sur la situation professeur-élèves.

**M. Breton (Guy):** En ce qui concerne les études comparatives, nous n'avons pas fait d'études comparatives. Si on considère les quatre ou cinq sujets qu'on a examinés d'une façon très pointue, il n'y avait pas un intérêt immédiat à faire une comparaison sur la façon dont les autres universités le faisaient. Je pense qu'on cherchait à découvrir le patron en vigueur au Québec et c'est pour quoi on a vu cinq universités assez représentatives, mais on n'est pas allés voir dans les autres universités, ailleurs dans le pays, comment elles gèrent, par exemple, la recherche universitaire, comment elles font les admissions. On n'a pas fait ce genre de comparaisons.

En ce qui concerne, par ailleurs, les ratios, encore une fois, je dirais que c'était à l'extérieur de ce qu'on a examiné. On a examiné la charge d'enseignement en tant que définition d'une charge d'enseignement qui est quatre cours trimestre. Est-ce que, ça, c'est rencontré ou pas? Maintenant, quatre cours trimestre versus la masse d'étudiants qui doivent se présenter à ces cours, on n'a pas fait cette analyse parce qu'on n'est pas allés jusqu'à ce point-là.

L'idée, c'était de savoir: S'il y a une charge, est-elle respectée ou non? Si elle n'est pas respectée, qu'est-ce qui arrive? Quel est l'impact financier? Évidemment, si on était allés aussi loin que cette comparaison des ratios, on aurait également pu découvrir que, si on prenait le ratio des universités d'ailleurs, ça coûterait encore plus cher sans doute, parce que ça prendrait plus de professeurs pour ramener le ratio. Mais c'était en dehors de notre champ de recherche.

**M. Ouimet:** Ça ne faisait pas partie du mandat. Merci.

**Le Président (M. Facal):** Mme la députée de Terrebonne.

#### Activités professionnelles externes des professeurs

**Mme Caron:** Merci, M. le Président. Je voudrais revenir sur deux points que vous avez déjà abordés depuis ce matin; en premier, sur les activités professionnelles externes des professeurs. On a deux points, 13.48 et 13.49; en fait, si vous considérez nécessaire de faire deux points là-dessus, c'est que vous considérez qu'il y a des entraves possibles, que ça constitue des entraves, le manque de disponibilité des enseignants. Mais, même s'il n'y a pas obligation de déclarer les activités professionnelles extérieures, est-ce que, parmi les universités que vous avez rencontrées, vous avez pu au moins évaluer si c'est une majorité qui pratique des activités extérieures? Et, dans le paragraphe 13.49, vous dites que quelques universités ont récemment fait des efforts pour évaluer l'importance et les répercussions des activités professionnelles. Alors, à partir de ces quelques universités-là — est-ce que c'est des universités parmi celles que vous avez visitées — est-ce qu'on peut avoir quelques éléments, quelques pistes à partir de ce qui a déjà été fait?

**M. Breton (Guy):** Je pense qu'on peut vous donner quelques détails de ce côté-là. Au départ, quand on parle du travail externe et d'entraves, c'est toujours dans le contexte où on essayait de comprendre pourquoi les gens font leurs quatre charges ou ne les font pas et où passe le temps de l'enseignant. Mais, pour la deuxième partie de votre question, à savoir quelles sont les universités qui ont fait des efforts et qu'est-ce que ça donne, je pense qu'on peut donner des renseignements.

**Le Président (M. Facal):** M. Lapointe.

**M. Lapointe (Laurent):** Il y a deux universités, c'est Laval et Montréal, qui ont, j'oserais dire, rafraîchi et communiqué à leurs professeurs leurs exigences relativement à la déclaration de leurs activités. On ne connaît pas, à date, le résultat des démarches parce que ça s'est fait dans le courant de notre passage. Quant à l'ensemble

des universités, il y a juste un établissement, une seule université, si on peut dire, au Québec, qui exige l'exclusivité des services. Dans toutes les autres, il n'y a pas d'exclusivité de services, nulle part. C'en est une qu'on n'a pas vérifiée, c'est l'Institut national de la recherche scientifique. C'est le seul endroit où on exige l'exclusivité des services au Québec.

**Mme Caron:** Mais est-ce que vous avez des données sur combien, finalement, dans chacune des universités...

**M. Lapointe (Laurent):** Non.

**Mme Caron:** Aucune donnée?

**M. Lapointe (Laurent):** On n'a pas relevé tout ça, ces données-là. Non. Les universités ne l'ont pas, elles non plus.

**Mme Caron:** Elles ne sont pas obligées de l'avoir.

**M. Lapointe (Laurent):** Non.

**Mme Caron:** Elles ne sont pas obligées de le déclarer. Mais certaines ont sûrement une connaissance un petit peu plus poussée de ce qui se passe à ce niveau-là, dans leur université?

**M. Lapointe (Laurent):** Bien, pour plusieurs, ils devraient les déclarer, mais ils ne le font pas. C'est prévu, mais ils ne le déclarent pas toujours. Nous, ce qu'on a eu, c'est des rencontres. Puis c'est suite à des rencontres... Je n'ai pas de données comme telles, mais c'est du bouche à bouche, là, des échanges de bouche à échange, de bouche à oreille, excusez, qui...

**M. Breton (Guy):** Si vous permettez, la plupart des conventions prévoient que les professeurs devraient le déclarer. Par contre, les professeurs sont réticents à le déclarer et les universités ne font pas d'efforts pour obtenir des déclarations. Mais la plupart des conventions prévoient que cette déclaration devrait être faite.

**Le Président (M. Facal):** Ah!

**Mme Caron:** Mais, pour les deux universités, là, Laval et Montréal, donc, elles ont commencé, mais avant votre passage ou pendant ou...

**M. Lapointe (Laurent):** Pendant ou à peu près, là.

**Mme Caron:** O.K. Donc, vous devriez avoir des rapports l'an prochain.

**M. Lapointe (Laurent):** Lorsqu'on fera un suivi éventuellement.

### Contrôle des dépenses de recherche (suite)

Mme Caron: C'est ça. Je voudrais revenir sur le point que j'avais abordé lors de notre dernière commission parlementaire avec vous et que le député de Verdun a abordé, sur le rôle de fiduciaire de l'université concernant les subventions de recherche. C'est quand même des montants importants. Vous nous parlez de 340 000 000 \$ dont les deux tiers proviendraient de subventions d'organismes publics. Donc, c'est des sommes importantes, avec un ajout aussi... Il y a 25 000 000 \$ pour les frais indirects à la recherche. Donc, c'est lié au rôle de fiduciaire de l'université, rôle qu'elle n'accomplit pas véritablement selon ce que vous souhaiteriez. On nous dit aussi: Bon, des dépenses de déplacement de plus de 20 000 000 \$ et, de plus, deux universités ne tiennent absolument pas d'inventaire sur l'équipement scientifique. Donc, on ne sait pas trop ce qu'on possède et ce qu'on devrait posséder.

• (10 h 50) •

Vous faites trois recommandations, mais est-ce que vous avez regardé aussi, outre le fait qu'il y a un jury qui décide des projets, qui les évalue au mérite, le suivi? Est-ce qu'il y a quelqu'un, est-ce qu'il y a un organisme qui fait le suivi de ces recherches-là? Parce que c'est quand même beaucoup; on parle d'entre 400 et 5 000 comptes de recherche différents dans chaque université. Donc, c'est énorme. Est-ce qu'il y a quelqu'un qui vérifie, après, la pertinence des recherches qui ont été faites? Parce qu'on évalue le projet, mais je ne vois pas de recommandations par rapport au suivi.

M. Breton (Guy): Règle générale, c'est l'organisme subventionnaire qui fait le suivi pour le dossier qu'il a parrainé et non pas l'université comme telle, qui s'assure que cette recherche a donné ses fruits. Encore une fois, je pense que les gens gèrent tous ces projets en fonction des résultats. Autrement dit, si l'organisme subventionnaire est satisfait des travaux du chercheur, bien, il va continuer à lui donner d'autres mandats ou ils vont progresser dans la recherche. À partir de l'étape qui a été trouvée, ils vont aller à une étape plus loin parce qu'ils sont satisfaits. Et, quand ils ne le sont pas, la réponse vient assez rapidement: on laisse tomber le chercheur et on recommence avec un autre. Donc, le résultat influence beaucoup l'évaluation ou l'évaluation influence le résultat, si vous voulez, mais c'est là que se fait la décision. Mais ce sont des décisions par les organismes subventionnaires et non pas par l'université qui, finalement, met à la disposition des organismes l'infrastructure nécessaire pour la recherche.

Mme Caron: Mais à la quantité de projets qui existent — ici, on parle d'entre 400 et 5 000 comptes de recherche par université — est-ce que, effectivement, même s'il y a une décision qui doit être prise par l'organisme payeur, il y a une véritable vérification, compte tenu du nombre?

M. Breton (Guy): Oui, il y a des rapports comparables, des rapports statistiques, des rapports de volume, des rapports d'avancement de travaux, des choses semblables, mais il n'y a pas, on dirait, une évaluation de programme sur la pertinence pour une université d'avoir jusqu'à 5 000 dossiers de recherche en même temps. Est-il pertinent que l'université offre l'infrastructure pour 5 000 dossiers de recherche entre ses murs? Ce genre de réflexion, on n'en a pas vu, en tout cas, tout au moins. Est-ce qu'il y aurait lieu d'en avoir une? Peut-être que oui, peut-être que non. Il reste à savoir justement la relation entre avoir une infrastructure pour permettre la recherche et des organismes subventionnaires, quel est pas le ratio, mais la relation qui devrait exister entre ces deux groupes.

Mme Caron: Parce que, à la limite, ça peut devenir intéressant d'aller chercher des montants d'argent. On n'a pas vraiment le suivi et, en quelque part, on s'aperçoit que les universités en font de plus en plus; il n'y a pas de contrôle, ni a priori, ni a posteriori, et, finalement, au niveau des enseignants, quand vous avez une charge de cours qui est moins élevée aussi, il y a des coûts sur notre système au bout. Je pense qu'il faudrait qu'il y ait... J'aurais souhaité, en tout cas, voir une recommandation à l'effet qu'il y ait davantage de suivi pour une certaine justification, parce qu'il y a des coûts pour tout le monde, au niveau du système, à utiliser de plus en plus la recherche qui semble être une façon d'aller se chercher des subventions supplémentaires.

M. Breton (Guy): C'est là qu'il y a absence d'une évaluation de programmes. L'évaluation de programmes, d'un côté, reconnaîtrait, j'imagine, que, pour un enseignant, faire de la recherche et devenir un super-chercheur, c'est valorisant pour lui personnellement; ça a également des retombées sur l'université et ça fait avancer la science, il n'y a aucun doute. Donc, c'est le plus. Le moins, pour l'université, c'est justement que les gens qui quittent l'enseignement pour faire de la recherche coûtent quelque chose à l'université et on ne divertit pas les fonds de recherche dans les coûts supplémentaires pour faire l'enseignement. Donc, l'université, plus elle a de chercheurs, plus, peut-être, elle a des frais, par ailleurs, pour compenser l'absence physique de ces gens-là à l'enseignement.

Une évaluation de programmes permettrait de mettre les deux côte à côte et, à un moment donné, l'université pourrait dire: C'est beau, la recherche, mais je ne peux pas me permettre plus de 4 000 dossiers en même temps parce que le dernier 1 000 me coûte les yeux de la tête et, comme je n'ai pas de fonds pour ce dernier 1 000 là, au point de vue surcharge d'enseignement, je ne le permets pas. Ça, c'est de la théorie. En pratique, ces chercheurs-là vont changer d'université et ils vont aller ailleurs avec leurs fonds. Alors, ça prend, encore une fois, une évaluation de programmes qui met tout ça en ligne, en compte, puis il y a une décision à

prendre qui va être la plus logique, mais en tenant compte de tous les aspects. Nous, on n'a pas fait ce genre de recherche là et on n'a pas vu d'universités qui l'ont fait, mais il ne serait peut-être pas mauvais en soi.

**Mme Caron:** Une dernière question. Les deux universités qui n'ont pas d'inventaire de l'équipement scientifique, est-ce que c'est parmi les universités qui font le plus de recherche et qui ont le plus de dossiers ouverts?

**M. Breton (Guy):** Oui.

**Mme Caron:** Merci.

#### Activités professionnelles externes des professeurs (suite)

**Le Président (M. Facal):** M. Breton, vous avez dit tout à l'heure que les conventions collectives prévoient le dévoilement par les professeurs de leurs activités externes, mais que cette exigence n'est, pour ainsi dire, pas remplie. C'est un constat, mais je ne suis pas sûr d'avoir compris l'explication que vous faites de ce constat, la cause. Est-ce parce que la vérification de ces activités serait lourde d'un point de vue administratif et que, donc, la direction préfère ne pas la faire ou est-ce que c'est parce qu'elle craindrait de perdre ses professeurs au profit d'institutions qui, elles, seraient moins tatillonnes? Quelle est la cause de ce non-respect de l'exigence d'une convention collective? Je sais bien que je vous demande de porter un jugement qui comporte sa part de subjectivité, mais pourquoi pas?

**M. Breton (Guy):** Le commentaire que j'ai entendu tout à l'heure, c'est qu'il y a réticence de la part d'un professeur à, je dirais, mettre sur la place publique tous ses intérêts externes à sa charge d'enseignement ou tous les compléments de revenus, finalement, selon cette prétention à la confidentialité de la vie privée, si vous voulez, d'une part. Donc, ce n'est pas naturel pour les gens de raconter quels sont tous les à-côtés qu'ils ont. D'autre part, il y a l'absence de volonté de l'université de mettre en place une structure que vous avez, tout à l'heure, qualifiée de tatillonne et qui serait peut-être, effectivement, tatillonne pour être capable de suivre ou de prendre en défaut ceux qui ne le déclarent pas ou font des efforts pour ne pas le déclarer. Évidemment, ça demande un contrôle. Tout est dans la façon d'appliquer ces règles.

Tout à l'heure, je donnais l'exemple de l'enveloppe fermée pour l'enseignement, puis du fait que les professeurs se déchargent de leur enseignement pour faire d'autres fonctions et qu'au lieu que ce soit les autres professeurs de la même enveloppe qui acceptent d'en faire plus, de faire cinq charges plutôt que quatre, on accepte d'ouvrir l'enveloppe, finalement, puis de faire venir des gens de l'extérieur. Alors, ce jeu des enveloppes, même pour les travaux externes, pourrait aussi fonctionner, à savoir que, dans une enveloppe, les

professeurs qui sont là sont prévus de mettre tant de temps pour faire telle et telle chose et tous ceux qui demandent des exemptions à la règle de base affectent les voisins.

La pression des pairs, à l'intérieur de l'enveloppe, est peut-être un outil de gestion aussi efficace et probablement plus efficace que de mettre une structure au niveau de l'université pour essayer de suivre tout ce détail, ce qui pourrait, comme vous dites, devenir tatillon. Alors, il y a vraiment une façon d'être, de trouver le respect des ententes et tout ça, mais qui opère simplement. C'est une suggestion. On n'a définitivement pas étudié le sujet, mais on a constaté qu'il y avait cette situation pour l'instant.

**Le Président (M. Facal):** M. le député de Maskinongé.

**M. Désilets:** Merci, M. le Président. Avez-vous établi un lien — je reviens sur la recherche, là — entre la recherche qui peut se faire dans certains programmes comme tels et la recherche que l'université peut faire avec la communauté? Son rôle social, finalement, avec soit certaines municipalités, soit certains groupes. Il n'y a pas de lien?

• (11 heures) •

**M. Breton (Guy):** Non, on n'est pas allés aussi loin que ça. On n'est pas allés mesurer la pertinence de la recherche, l'efficacité de la recherche. On est allés chercher la mécanique de la comptabilisation, si vous voulez, des dépenses de recherche. L'université est fiduciaire des fonds. On s'est assurés qu'elle jouait son rôle de fiduciaire et jusqu'à quel point elle le jouait en tant que fiduciaire, donc à administrer des fonds. L'université, en tant qu'université qui doit faire progresser la science, la connaissance, les concepts d'une vie sociale intéressante, on ne s'est pas posé la question à savoir: Fait-elle son effort pour faire progresser ces choses? Encourage-t-elle des recherches dans ce sens-là? Encourage-t-elle le développement de programmes dans ce sens-là? Ça aurait été, encore une fois, essayer de porter un jugement sur la pertinence des intérêts de l'université à vivre dans sa société, puis à collaborer, là. C'était en dehors de notre champ de recherche, définitivement.

**M. Désilets:** O.K. Parce que, pour ma part, il me semble que c'est un élément important à tenir en compte. Parce que les universités qui ont un rôle social, puis qui aident des groupes communautaires ou encore des municipalités, ou encore des organismes sportifs quelconques à faire des recherches, ça leur coûte de l'argent, mais c'est un rôle social qu'elles font. Ça rentre dans leurs coûts, ça aussi.

**M. Breton (Guy):** J'en conviens avec vous qu'il y a certainement un lien...

**M. Désilets:** Mais ce petit bout-là n'a pas été évalué?

**M. Breton (Guy):** Absolument pas, non. Nous, nous avons cherché à voir si la gestion des fonds qui sont consacrés à la recherche se fait dans un contexte de fiduciaire ou de simple banquier.

**M. Désilets:** Une autre. C'est beau. Croyez-vous que la loi qui a été sanctionnée le 21 juin dernier a fait le tour du programme, a fait le tour de l'ensemble? Est-ce qu'on peut arriver à contrôler davantage? Nous suggérez-vous des pistes pour aller fouiller davantage, pour encadrer encore davantage?

**M. Breton (Guy):** Oui. Bien, je pense qu'à l'exercice vous allez, par vous-mêmes, d'abord, voir le genre de réponses que vous allez obtenir à cette première séance que vous tenez ou ces premières séances que vous tenez.

**M. Désilets:** Oui.

**M. Breton (Guy):** Je dirais que, déjà, l'an prochain, vous aurez des questions beaucoup plus pointues et vous aurez aussi des suivis sur les réponses que vous allez obtenir cette année. Il va y avoir des engagements, sans doute, qui vont se prendre à la suite de certaines questions que vous allez poser et, l'an prochain, vous serez en mesure de voir le suivi. Bien sûr que, quand, plus tard, nous retournerons voir les travaux qu'on a faits, on tiendra compte de ce qui s'est discuté également ici. On tiendra compte de vos préoccupations. Et il n'est pas dit qu'on n'ira pas faire certaines pointes dans des sujets qui vous intéressent, à ce moment-là, puis qu'on aura décelés à la suite de la tendance de vos questions ou de la direction de vos questions. Et on pourra revenir avec des travaux en profondeur qu'on aura faits sur ces sujets-là et vous donner des réponses ou vous permettre d'avoir un bilan. Mais je pense que ça va se développer.

Je ne vois pas, pour l'instant, la nécessité de dire: La loi me convient ou ne me convient pas. Si le dialogue s'établit et qu'il est accepté de part et d'autre, normalement, la reddition de comptes, ça présuppose que la transparence est là. Ce n'est pas une demi-transparence. Ce n'est pas la transparence qui dit: Ah! vous avez oublié de me poser la question, je ne vous donne pas la réponse. À un moment donné, on joue la transparence ou on ne la joue pas.

**M. Désilets:** Oui.

**M. Breton (Guy):** Mais c'est une nouvelle culture à développer. Et ça débute cet après-midi.

**M. Désilets:** Merci.

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

**M. Bergman:** Oui. M. Breton...

**Le Président (M. Facal):** Ah! M. Lapointe, oui.

**M. Lapointe (Laurent):** Je pourrais peut-être ajouter, sur ce sujet-là, qu'à 13.63 de notre rapport, où on fait référence à l'obligation légale de la loi de juin 1995 de divulguer le taux de réussite et la durée moyenne des études, on mentionne une petite phrase où on dit que l'obligation ne couvre pas les programmes courts qui ne conduisent pas à un grade, tels les programmes de certificat de premier cycle. Alors, en réponse un petit peu à votre question, là: Est-ce que la loi va tout couvrir? on a un élément, ici, qu'on a ajouté dans le rapport.

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

#### Niveaux d'admission et taux de réussite

**M. Bergman:** Oui. M. Breton, vous avez dit dans votre rapport, ce matin, que les universités devront évaluer leurs pratiques d'admission des étudiants. Aussi, vous avez mentionné plus tard les étudiants qui sont admis et qui n'atteignent pas le niveau de réussite. Alors, vous semblez faire la corrélation entre plus on fait les niveaux d'admission bas, le plus haut sont les étudiants qui n'atteignent pas le niveau de réussite. Dans cette atmosphère de compressions budgétaires, c'est facile d'augmenter nos niveaux d'admission, mais on risque de fermer les portes de nos universités à des étudiants moyens qui peuvent contribuer beaucoup à notre société. J'ai peur que, si on commence à fermer nos portes à ces étudiants moyens, on risque de les «prévenir» d'aller à l'université et d'avoir une carrière qu'ils pourraient développer pendant qu'ils sont à l'université pour augmenter leur niveau de scolarité.

**M. Breton (Guy):** J'en conviens avec vous qu'il a un risque, si on augmente le niveau d'admission, les règles d'admission. Si on les augmente au point d'éliminer un très grand nombre, il y a un risque de perdre de bons candidats. Au fond, les faits présents sont à l'effet qu'avec le niveau actuel il y a un très grand pourcentage de gens qui ne finiront jamais leurs études. Donc, on investit pour un petit pourcentage de gens qui vont réussir et il y a peut-être des leaders de la société qui vont sortir de là. On accepte d'avoir un gros pourcentage de personnes qui viennent sur les bancs de l'université pendant un certain temps.

La décision, de nature politique ou économique, c'est de décider: Est-ce qu'on veut payer ce prix-là pour avoir des leaders ou est-ce qu'on efface tout, même les leaders qu'on va perdre? Il y a une décision évidemment qui est de nature politique, que, nous, on ne peut pas prendre. Mais on ne pouvait pas, en présumant, par exemple, que ce soit la deuxième solution qui soit prise, ne pas parler du cas. Nous mettons les faits sur la table. La pertinence, maintenant, de prendre une décision qui est absolue en rehaussant le niveau d'admission très

haut... Ce n'est pas à nous à la prendre. C'est à l'université ou à la société comme telle à décider.

Ce que nous signalons, c'est que, présentement, avec un niveau tel qu'il est et, deuxièmement, avec un suivi qui est trop lent, on a des gens qui restent trop longtemps sur les bancs. Qu'on accepte un niveau d'admission relativement facile, mais qu'on soit très sévère dès le premier trimestre de sorte qu'on puisse immédiatement éliminer ceux qui n'ont aucune possibilité d'aller plus loin, c'est excellent comme tel. C'est peut-être idéal. La vraie solution, ce n'est pas à nous, je pense, à la déterminer, parce qu'il y a toutes sortes d'autres considérations qui vont plus loin que simplement la mathématique de dire: Niveau et contrôle, ça donne tel volume qui tombe. Il y peut-être d'autres considérations comme dire: Il est préférable d'avoir des étudiants pendant un an de temps, le temps que l'économie tourne et qu'on puisse les recycler dans autre chose. C'est une autre façon d'occuper des gens.

**Le Président (M. Facal):** M. le député de Bourassa.

#### Coûts par étudiant au Québec et en Ontario

**M. Charbonneau (Bourassa):** Oui, M. le Président. Nous avons reçu des notes de la fédération des étudiants d'université du Québec. Je voudrais tenter de vérifier avec vous la validité de certaines affirmations qu'on peut y retrouver. On dit, par exemple, qu'à partir des données fournies par la Commission des états généraux sur l'éducation dans son «Exposé de la situation», il y a 10 621 \$ d'investis par étudiant dans le système universitaire ontarien contre 12 422 \$ par étudiant dans le nôtre; 10 600 \$ contre 12 400 \$. Les étudiants évidemment — et là je ne lis pas au texte — disent: Où est cet argent? On aurait pu faire beaucoup de choses avec ça. L'essentiel de leur réquisitoire, et je vous le rappelle ici, c'est: On veut des professeurs et des livres.

Donc, je reviens au texte. Ils disent: «Où est cet argent? À quoi sert-il? Certainement pas à l'enseignement, selon nous. Plusieurs indices nous laissent croire que cet argent a servi à nourrir les administrations de plus en plus gloutonnes de certaines universités. Premièrement, une étude de leur Fédération, faite en 1993, nous a permis de constater, grâce aux chiffres de Statistique Canada, que les dépenses administratives par étudiant équivalent à temps complet étaient de 1 208 \$ au Québec et de 908 \$ en Ontario. Nos universités québécoises avaient donc besoin de 300 \$ de plus par étudiant à temps complet pour leurs administrations.» Alors, multiplié par à peu près 175 000 étudiants à temps complet, «cette mauvaise administration — je les cite — a coûté 55 000 000 \$ à nos universités». Est-ce que vous pouvez commenter cette affirmation, la corroborer, la discuter devant nous, de manière à ce que je puisse avoir votre point de vue?

● (11 h 10) ●

**M. Breton (Guy):** Je peux confirmer que le chiffre de 12 422 \$ qu'ils utilisent est assez près de celui que nous donnons au paragraphe 13.11, de 12 300 \$, pour celui-là. En ce qui concerne les coûts d'administration sur la base d'un étudiant à temps complet, d'un ETC, on n'a pas fait le calcul comme tel. Tout au moins, on ne l'a pas publié. Maintenant, il est possible que... On va essayer de voir si on a l'information. On pourrait faire le même calcul qu'ils ont fait et vous dire jusqu'à quel point le 1 208 \$ se rapproche de nos chiffres également.

En ce qui concerne la comparaison avec l'Ontario, encore une fois, on n'a pas comparé ce qui se passait ailleurs. On a travaillé peut-être en vase clos, mais on voulait avoir l'image de ce qui était au Québec, les faits de base, les faits bruts dans ce qui était là. Mais on n'a pas cherché, encore une fois, à prouver la pertinence de ce qui se fait ici comme tel, là. On vous le dépose sur la table. C'est là. Voici les chiffres. Voici les volumes.

**Le Président (M. Facal):** Avez-vous l'étude à laquelle le député de Bourassa fait référence?

**M. Breton (Guy):** Non, on ne l'a pas, celle-là.

**Le Président (M. Facal):** Bon. Alors, on va vous l'acheminer pour que vous puissiez la regarder dans les minutes qui suivent.

**M. Breton (Guy):** D'accord.

**M. Charbonneau (Bourassa):** J'enchaîne avec...

**M. Breton (Guy):** Oui. Une des explications qu'on pourrait avoir sur les coûts plus élevés, c'est qu'il y a plus d'étudiants à temps partiel au Québec qu'en Ontario, d'après ce qu'on saurait, et un étudiant à temps partiel est peut-être plus dispendieux parce que ça en prend un plus grand nombre pour faire un ETC. Donc, ça prend nécessairement des professeurs, ça prend des locaux, ça prend des services connexes.

**M. Charbonneau (Bourassa):** Alors, à ce moment-là, si on s'engage là-dessus, il faudrait faire la comparaison...

**M. Breton (Guy):** C'est ça. Il faut avoir une comparaison sur les mêmes bases.

**M. Charbonneau (Bourassa):** ...quant à l'effectif étudiant aussi et voir vraiment dans quelle mesure il y a proportion entre les phénomènes constatés, si c'est une piste d'explication.

#### Coûts reliés à la charge d'enseignement

Deuxièmement, dans le même document — vous pourrez le voir, c'est à l'avant-dernière page, là — on revient sur ce dont on a parlé un peu ce matin — vous en parlez dans votre mémoire aussi — le constat que la

moyenne de cours donnés par les professeurs est de trois cours annuellement alors que la norme reconnue est de quatre. Ils vous citent, là, en disant que «ceci causerait des coûts supplémentaires de l'ordre de 20 000 000 \$ à 75 000 000 \$ pour ces cinq universités», ce que je crois retrouver dans votre paragraphe 13.42. Pouvez-vous nous donner par extrapolation, compte tenu du volume d'enseignement donné par ces cinq universités examinées, ce que ça pourrait être approximativement, là, si on extrapole pour l'ensemble du réseau?

**M. Breton (Guy):** Oui. Bien, on a vérifié 55 % des budgets donnés aux universités, mais c'est une règle de trois relativement simple, là. Encore une fois, nos cinq universités étaient représentatives, mais les trois plus grosses au Québec étaient déjà dans cet échantillon. Toutes les autres sont plus petites. Peut-être que M. Lapointe a des détails plus précis.

**M. Lapointe (Laurent):** On a fait les calculs avec à peu près 4 500 professeurs actifs dans les cinq universités visitées. On disait, au début du rapport, qu'on a 9 300 professeurs ou à peu près au Québec. Donc, ça pourrait être le double pour l'ensemble de toutes les universités.

**M. Charbonneau (Bourassa):** Est-ce que c'est une donnée, aussi, à partir de laquelle... Quand on dit «de 20 000 000 \$ à 75 000 000 \$, selon qu'ils sont remplacés par des chargés de cours ou des professeurs réguliers», est-ce que c'est une référence dont on peut se servir pour savoir le coût relatif de l'enseignement donné par les uns et par les autres en général, ça?

**M. Lapointe (Laurent):** Le minimum, 20 000 000 \$, c'est quand on a un chargé de cours et le maximum, c'est quand on a un professeur. Peut-être que la vérité se situe entre les deux, là.

**M. Charbonneau (Bourassa):** Ça donne le coût relatif de l'un par rapport à l'autre.

**M. Lapointe (Laurent):** Oui, oui. C'est ça.

**M. Charbonneau (Bourassa):** Je voudrais savoir si vous avez des données sur la proportion d'enseignement donné par des chargés de cours, par université, sur l'évolution de ce phénomène à travers les années et les disparités qu'il pourrait y avoir entre universités. Enfin, ce phénomène des cours donnés par des chargés de cours, est-ce que ça augmente ou si ça diminue? Est-ce qu'il est vrai que c'est concentré surtout dans les études de premier cycle? Est-ce qu'il y a des variantes importantes entre universités?

**M. Breton (Guy):** On va regarder dans nos dossiers s'il est possible de vous donner une réponse là-dessus, mais, pour l'instant, ce n'est pas un renseignement que nous avons au bout du doigt.

**M. Charbonneau (Bourassa):** Il est vrai que vous nous avez fourni des données sur les masses salariales, mais elles sont globales. Elles agglutinent les salaires payés à des professeurs à temps régulier ou à des chargés de cours. Donc, on ne peut pas bien distinguer l'évolution qui est la nôtre actuellement, qui existe dans le système quant à ce phénomène. Ce serait important parce qu'il y a beaucoup de commentaires qui se font, qui laissent croire — je pense que c'est assez facile à constater d'une manière empirique, à tout le moins — qu'il y a souvent une concentration d'enseignement donné par des chargés de cours au premier cycle. C'est ce qui se dit. On aimerait savoir, nous, s'il y a des variantes importantes d'une université à l'autre et si le phénomène augmente ou non à travers les années.

Je voudrais aussi vous demander si vous avez des données concernant les professeurs qui auraient 65 ans et plus et qui sont encore au travail dans les universités et s'il est vrai que, comme l'affirme la FEUQ, ici, un tel professeur coûte deux fois plus, enfin, pourrait être remplacé, pour le même prix, par deux jeunes.

**M. Breton (Guy):** On n'a pas l'inventaire et on n'a pas le nombre. On sait que ça existe, effectivement, qu'il y en a qui ont plus que 65 ans. On n'est pas allés aussi loin que de faire la preuve qu'ils coûtaient plus cher que les autres. En ce qui concerne les chargés d'enseignement, tout ce que nous avons comme référence, c'est un rapport du Conseil des universités, de septembre 1989. Mais on n'a pas de recherche qu'on a faite nous-mêmes. On n'a pas cherché cette information.

**M. Charbonneau (Bourassa):** Ce serait intéressant, si la dernière donnée est de 1989, d'essayer de mesurer l'évolution du phénomène depuis cinq ou six ans. Ce serait assez éclairant, je pense, pour tout le monde. Pour ce qui est de ma question quant aux professeurs de 65 ans et plus, cette question de l'âge de la retraite a été remise d'actualité par les propos tenus par l'ex-premier ministre lorsqu'il a quitté ses fonctions. Il a mis de l'avant l'idée que puisse être rompu par l'employeur le lien d'emploi. Il n'a pas parlé de départ automatique et obligé, mais que puisse être rompu par l'employeur un lien d'emploi à partir de 65 ans.

Pour qu'on puisse apprécier la portée d'une telle mesure si jamais elle devait être adoptée, il serait important d'avoir des données. Évidemment, nous allons peut-être essayer de le savoir à la pièce en le demandant à chaque université, mais c'est quand même assez laborieux comme processus et pas nécessairement très précis dans le cadre des échanges qu'on peut avoir dans un tel forum. Il serait bon — il me semble que ce serait utile pour nous — d'être éclairés là-dessus et d'avoir les données afférentes, c'est-à-dire ce que coûtent ces gens, est-ce qu'ils travaillent autant que les autres, est-ce qu'il ont des statuts spéciaux, à quoi c'est dû, enfin, une explication un peu du phénomène pour connaître son ampleur.

Parce qu'il y a beaucoup de pressions qui se font de la part des jeunes universitaires pour avoir de l'emploi dans les universités, mais on nous dit qu'il y a quelques centaines de professeurs de 65 ans et plus qui sont accrochés à leur poste, parfois même au-delà de 70 ans, et qui connaissent à peine l'informatique, qui sont dépassés dans leur domaine. C'est ce qui se dit. Il y en a d'autres qui disent: Ils sont encore là parce qu'ils sont très, très bons, puis qu'ils valent plusieurs jeunes. Il y a plusieurs théories en présence.

Pour pouvoir démêler ça, ça nous prendrait quelques données. Mais on peut dire, d'expérience quand même, encore une fois, empirique, qu'il y aurait un certain intérêt à avoir du rafraîchissement dans plusieurs secteurs. C'est d'ailleurs le point de vue de la FEUQ, ici, qui déplore le faible taux de remplacement du personnel d'enseignement dans les universités. Vous voyez très bien, j'imagine, le phénomène qu'on essaie de circonscrire. Comme l'ex-premier ministre a lancé ce débat, il faut s'attendre à ce qu'il revienne, j'imagine, dans les prochains mois, et nous aimerions être mieux équipés pour pouvoir en discuter adéquatement. Ça va pour le moment.

**M. Breton (Guy):** On me dit que, sans doute, la CREPUQ, la Conférence des recteurs des universités, devrait avoir ce genre d'information à sa disposition.

**M. Charbonneau (Bourassa):** Est-ce qu'on les rencontre, eux autres?

• (11 h 20) •

**Le Président (M. Facal):** Vous disiez tout à l'heure, M. Breton, que vous teniez compte de nos commentaires pour, éventuellement, creuser certains aspects. Moi, je vous suggérerais de creuser toute la question de cette chair à canon du monde universitaire que sont les chargés de cours. Nous sommes très peu informés là-dessus et j'aimerais personnellement en savoir beaucoup plus. J'étais un de ces fantassins jusqu'au 12 septembre 1994. Mes perspectives d'emploi étaient tellement nulles que je me suis créé mon propre emploi en me faisant élire.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**Le Président (M. Facal):** J'aimerais vraiment en savoir plus sur toute la question des chargés de cours, là, et le lien entre cette question et celle justement des professeurs avec une considérable ancienneté. M. le député de Marquette.

#### Financement basé sur le nombre d'étudiants admis (suite)

**M. Ouimet:** Merci. J'aimerais reprendre la question de l'admission et la regarder sous la loupe de l'assainissement des finances publiques qui est une priorité du présent gouvernement. Je vous demanderai, par la suite, si vous avez des médecines de cheval à recom-

mander à l'actuel ministre de l'Éducation. La règle est établie de la façon suivante. C'est que l'effectif étudiant détermine en bonne partie la subvention de fonctionnement allouée par le MEQ. Le nombre d'étudiants détermine les dollars qu'ils reçoivent. Également, chaque université adopte des règles fixant les conditions d'admission aux programmes d'études. En d'autres termes, c'est les universités qui déterminent le nombre d'étudiants qu'elles admettent dans leurs différentes facultés. Donc, il m'apparaît là y avoir un certain problème.

Le problème, vous le reprenez dans le paragraphe suivant, le 13.18, à la page 201. Vous dites qu'il y a deux universités qui admettent tous les candidats de plus de 21 ans qui présentent une demande d'admission à un programme de certificat. Vous établissez également la problématique que certaines universités admettent des étudiants qui n'ont pas de D.E.C. ou qui n'ont pas complété leurs études de D.E.C. Ça, c'est un problème en soi. L'autre donnée que vous reprenez, c'est que, parmi ces étudiants qui n'avaient pas les qualifications requises pour être admis dans un programme régulier universitaire, la moitié, soit cinq fois plus que les autres étudiants, ont des résultats inférieurs au seuil de réussite exigé par l'université, tandis que les deux tiers des étudiants abandonnent leurs études après un ou deux trimestres.

Il me semble que, là, il y a deux problématiques importantes. D'une part, les universités déterminent elles-mêmes les critères d'admission. Elles ont un intérêt à élargir leurs rangs parce que le plus d'étudiants elles vont avoir, plus la proportion de financement sera grande. Mais, d'autre part, vous nous sensibilisez à une problématique, c'est que, pour pouvoir augmenter leur financement de cette façon-là, lorsqu'on regarde les étudiants qui n'ont pas les compétences pour être admis dans les programmes réguliers, deux tiers d'entre eux abandonnent leurs études et la moitié ou cinq fois plus que les autres étudiants admis dans les programmes réguliers, bien, ne réussissent pas à terminer ou à obtenir le diplôme de premier cycle. Ça m'apparaît être un problème important.

Je me demande, dans vos recommandations, lorsque vous dites: «Les universités devront réévaluer leurs pratiques d'admission des étudiants», est-ce que c'est véritablement aux universités de réévaluer ces pratiques-là ou est-ce que ça ne serait pas plutôt au législateur d'intervenir? Parce que vous demandez aux universités ni plus ni moins de s'enlever un moyen de financement important alors que les universités crient famine, d'après certains articles, et craignent beaucoup les compressions budgétaires. Et là vous êtes en train de leur demander de revoir leurs pratiques d'admission.

Je me demande si le législateur ne devrait pas intervenir. Je ne suis pas un partisan de l'interventionnisme du gouvernement, mais il y a un problème, là. Les chiffres... Combien ça coûte, tout ça, à l'État, des étudiants qui sont admis à des certificats et qui abandonnent leurs études, qui n'arrivent pas à réussir, alors que tout ça, dans le processus, a permis de grossir, si vous voulez, le financement des universités?

**M. Breton (Guy):** Bien, littéralement, à la dernière question que vous avez posée: «Combien ça coûte?», je pense qu'on l'a dit, ça coûte dans l'ordre de 2 000 000 \$ de plus.

**M. Ouimet:** Ça, c'est les cinq universités que vous avez...

**M. Breton (Guy):** Oui, oui. Alors, on peut extrapoler pour les autres, mais on parle peut-être de 4 000 000 \$ ou 5 000 000 \$. Sur la quantité de milliards qu'on met dans les universités, c'est relativement un petit montant quand même, toutes proportions gardées. Par ailleurs, vous m'avez suggéré la réponse en disant que vous n'étiez pas en faveur de l'interventionnisme gouvernemental pour régler bien des problèmes. Je pense que c'est une décision qui est de nature politique ou une décision de société, à savoir: Est-ce que le gouvernement décrète les règles de fonctionnement des universités jusqu'au point de leur dire: Vous allez admettre les gens à tel niveau ou à tel niveau ou encore si on joue plutôt la responsabilité, l'imputabilité?

Dans un contexte où tout le monde doit se serrer la ceinture, puis être attentif, les universités peuvent encore, je pense, déterminer le niveau d'admissibilité, quitte à recevoir tout le monde, mais, par ailleurs, à ne le conserver sur les sièges de l'université que le temps d'un semestre, le temps de donner la chance au coureur. Mais mettre les outils nécessaires pour déterminer rapidement: ont-ils des chances de courir ou n'en ont-ils pas et terminer là la dépense. Donc, le pire qu'on peut se permettre, c'est de dire: On est prêt à investir le temps d'un trimestre pour ouvrir la porte à ceux qui...

Dans celles qu'on a citées, les deux universités qui laissent entrer toute personne pour un certificat, ce sont des gens qui essaient de se rattraper dans la vie; ce n'est pas des étudiants qui suivent la filière normale. Et je pense qu'on doit avoir ce filet de sauvetage pour ceux qui, dans la vie, reviennent aux études en espérant s'améliorer. On ne peut pas leur fermer la porte, à ces gens-là. C'est de la formation continue qui se donne à ce niveau-là. Il faut donc entrouvrir la porte, mais s'assurer qu'on ne dépense pas inutilement lorsqu'on l'a entrouverte; donc, mesurer plus rapidement.

Dans ce sens-là, j'inviterais plutôt les universités à être plus efficaces dans l'évaluation des gens, à être plus rapides dans l'évaluation des gens pour diminuer la dépense à l'autre bout. Bien sûr, elles vont se priver de revenus en faisant ça, mais elles vont se priver de revenus comme à peu près tout le reste de la population va se priver de toutes sortes de choses dans les prochaines années si on veut essayer d'assainir les finances publiques. Et des réunions comme celles qu'il y aura ici vous permettront de demander à l'université d'être imputable, puis responsable d'épargner des dépenses publiques en étant un peu plus sévère dans sa façon de gérer les gens qui viennent et qui n'ont pas la capacité d'y rester. Ce sera une autre des responsabilités qu'elles devront avoir

et ce sera à vous à leur demander d'être raisonnables dans ce qu'elles font, de ne pas gaspiller inutilement. Mais, relativement, on parle de 5 000 000 \$ sur presque 2 000 000 000 \$.

**M. Ouimet:** Oui, mais, là, avec tout le respect, M. Breton, 5 000 000 \$ par rapport à 2 000 000 000 \$, ce n'est pas beaucoup d'argent, mais 5 000 000 \$ demeurent quand même une somme assez importante.

**M. Breton (Guy):** Oui. C'est comme disait l'ancien ministre Garneau à un de ses adjoints, je pense, en préparation du budget — la personne avait dit: Oui, mais ça n'atteint même pas le million — dans le mesure où je peux le prendre dans votre compte de banque personnel, monsieur, c'est vrai que ce n'est pas important.

**M. Ouimet:** Merci.

**Le Président (M. Facal):** M. le député de Lotbinière.

#### Tâche des professeurs

**M. Paré:** Oui, je voudrais revenir, M. le Vérificateur, à 13.40: Selon les conclusions d'un groupe ministériel de travail sur le sujet, la tâche des professeurs est composée à 55 % d'une charge d'enseignement, à 25 % d'activités de recherche et à 20 % d'activités de participation interne et externe. Pouvez-vous nous traduire ça en heures-semaine, en moyenne?

**M. Breton (Guy):** Écoutez, les professeurs ne mesurent pas leur temps en heures, je pense, parce que la semaine a sept jours, puis il y en a qui corrigent les fins de semaine, puis ils corrigent le soir. Puis, s'ils font des travaux en dehors, bien, les travaux, ils vont les faire en même temps que le commerce le fait.

**M. Paré:** Mais seulement la tâche du professeur, c'est...

**M. Breton (Guy):** Bien, la tâche d'un professeur, quand on dit une charge de quatre cours, c'est...

**M. Paré:** Deux cours, donc, c'est six heures-semaine, préparation...

**M. Breton (Guy):** ...12 heures en classe. C'est un minimum de 12 heures en classe. Quatre charges de cours à trois heures par semaine, c'est donc 12 heures par semaine.

**M. Paré:** Non, non. C'est deux.

**M. Breton (Guy):** C'est deux seulement par trimestre?

**M. Paré:** Bien oui.

**M. Breton (Guy):** Ah oui? Ah bien! Ce n'est pas beaucoup.

**M. Paré:** C'est quatre cours-année. Donc, c'est deux...

**M. Breton (Guy):** C'est par année, ce n'est pas par semestre.

**M. Paré:** Ah non! C'est semaine. Vous l'avez dit souvent, vous l'avez répété souvent, mais ce n'était pas exact. C'est pour ça que je...

**M. Breton (Guy):** C'est parce que j'ai déjà enseigné quatre cours-semaine.

**M. Paré:** Vous étiez un prolifique.

**M. Breton (Guy):** En tant que chargé de cours, là...

**Une voix:** Vous étiez chargé de cours.

**M. Breton (Guy):** Chargé de cours, oui.

**M. Paré:** Vous étiez de la chair à canon.

● (11 h 30) ●

**M. Breton (Guy):** Oui. J'ai déjà fait 12 heures-semaine d'enseignement dans mon métier.

**M. Paré:** O.K. Maintenant, c'est six heures. C'est pour ça que, avec la préparation... L'étude dont vous parlez, est-ce qu'on peut avoir cette étude-là?

**M. Gauthrin:** Elle est publique.

**M. Paré:** Oui, j'imagine.

**M. Breton (Guy):** C'est le groupe ministériel qui a fait...

**M. Lapointe (Laurent):** C'était public, cette étude-là. C'était le rapport...

**M. Paré:** C'était public, mais ça n'a pas été évalué au niveau des heures-semaine?

**M. Lapointe (Laurent):** C'était le rapport Archambault, qui date de 1989.

**M. Paré:** O.K.

**M. Gauthrin:** Tu l'as à la bibliothèque, tu l'as dans toutes les...

**Une voix:** C'est public.

**M. Paré:** Merci.

**Le Président (M. Facal):** Mais, si la charge d'enseignement est de six heures-semaine, est-ce que vous pouvez réconcilier ça avec l'affirmation selon laquelle 55 % du temps de travail est consacré à l'enseignement, si l'enseignement c'est six heures-semaine? Il y a là comme une tension entre ces deux données.

**Une voix:** Ça donne 11 heures-semaine.

**Le Président (M. Facal):** Ça donne 11 heures-semaine.

**M. Breton (Guy):** À la charge d'enseignement vient se greffer la disponibilité de l'enseignant aux étudiants, plus la préparation de son cours, plus la correction de son cours, plus la recherche à la préparation de son cours; donc, c'est au moins le double, sinon le triple de la charge de base en classe qu'il faut concevoir.

**Le Président (M. Facal):** Quoique mon expérience personnelle est que le cours prend beaucoup de temps à préparer quand on le donne pour la première fois, mais, quand on donne le même cours d'année en année, enfin...

**M. Breton (Guy):** Si vous me permettez, ça dépend.

**Le Président (M. Facal):** Oui, oui, ça dépend du secteur, vous avez raison.

**M. Breton (Guy):** J'ai donné pendant neuf ans des cours en vérification en milieu informatique. Je les ai réécrits de A à Z à chaque année, parce que, l'année où j'ai essayé de prendre mes cours des années antérieures, je me suis endormi moi-même.

**Le Président (M. Facal):** Une sous-question là-dessus, M. le député de Bourassa?

**M. Charbonneau (Bourassa):** Oui, c'est à M. le Vérificateur. Vous dites à 13.39, et c'était la question de mon collègue: «Cette convention précise aussi les activités qui sont reconnues comme relatives à l'enseignement, à la recherche et à la participation interne ou externe.» Ou externe. Par rapport à 13.48, quand vous parlez des activités professionnelles externes des professeurs, est-ce qu'il y a une frontière bien étanche entre la mention de participation externe à 13.39, qui a un impact direct sur la tâche, sur l'attribution des tâches, et puis, à 13.48, les activités professionnelles? Est-ce que vous avez vraiment établi une cloison non poreuse entre ça, vous, ou si... Ce n'est pas clair, ça.

**M. Breton (Guy):** Alors, la distinction qu'il faut faire, c'est que la participation externe dans la convention, c'est celle qui est faite gratuitement, si vous voulez, comme, par exemple, participer à un jury, participer à des opérations locales, sociales dans le milieu et

tout ça. C'est, autrement dit, toutes les fois qu'un universitaire offre son concours, mais sans rémunération directe par rapport à des activités professionnelles où il agit comme un consultant avec une entreprise ou une association, puis il est payé tant de l'heure et pourrait publier un rapport éventuellement. L'un est à aspect commercial, l'autre est à aspect social.

**M. Charbonneau (Bourassa):** Merci.

**Le Président (M. Facal):** M. le député de Verdun.

**M. Gautrin:** Une remarque d'abord et une question ensuite. Simplement pour préciser ce que vous avez dit, M. le Président, il est clair que la tâche d'enseignement ne touche pas simplement l'enseignement de cours, mais aussi y est comptabilisé tout ce qui est de la direction de thèse de maîtrise et d'enseignement au deuxième cycle, ce qui fait qu'il faut envisager la tâche d'enseignement d'une manière plus globale.

#### Frais indirects de recherche

Ceci étant dit, je vais revenir, M. le Président, sur la question des fonds de recherche. Vous avez, j'imagine, M. le Vérificateur général, lu un rapport — il y en a eu plusieurs qui ont été publiés — à l'effet que, pour chaque dollar investi dans les fonds de recherche, les frais indirects étaient de 0,50 \$. Est-ce que vous êtes au courant? Autrement dit, c'est ce qu'on appelle des frais indirects de recherche par rapport aux dépenses en recherche. Alors, j'explique ce que ça veut dire, des frais indirects de recherche. C'est sûr que, lorsqu'une recherche est menée à l'intérieur d'une institution, il y a des coûts de pieds carrés de laboratoire, il y a des coûts de soutien bureau, soutien technique. Il y a des coûts qui rentrent en ligne de compte et certains des rapports ont estimé ça de l'ordre de 0,50 \$ par dollar investi. Est-ce que c'est à peu près ce que vous avez pu vérifier ou pas?

**M. Breton (Guy):** M. Lapointe me dit qu'il a comme...

**M. Lapointe (Laurent):** Généralement, les dépenses de frais indirects de recherche qui sont subventionnées par le ministère, ça correspond à peu près à 15 % des dépenses de recherche.

**M. Gautrin:** Non, non, attendez, je sais, celles qui sont subventionnées par le ministère. Mais ce que j'essaie de connaître, c'est quelles sont les dépenses pour les frais indirects de recherche. Je sais que, dans le calcul de l'enveloppe transmise par le ministère aux universités, il y a une partie qu'on appelle les frais indirects de recherche. D'ailleurs, le but de ma question était de savoir jusqu'à quel point l'augmentation des frais de recherche a pour effet de faire un transfert indirect de l'enveloppe enseignement vers l'enveloppe

recherche, parce que le ministère ne subventionne pas les frais indirects au coût réel.

Mais c'est à peu près ce que j'essaie d'établir avec vous avant de rencontrer les universités, sachant qu'il y a divergence de points de vue sur quels sont les coûts indirects de la recherche. Alors, je ne sais pas si vous avez pu l'évaluer. Il y a un rapport. Un discours des dirigeants des universités est à l'effet que les frais indirects de recherche, pour chaque dollar dépensé, c'est de l'ordre de 0,50 \$. Et je sais que le ministère ne finance que 15 %, ce qui fait qu'il reste 35 % des frais indirects de recherche qui sont financés directement à même l'enveloppe transmise aux universités, soit par les frais de scolarité, soit l'enveloppe pour l'enseignement aux premier et deuxième cycles, si le principe du 0,50 \$ par dollar est valable.

**M. Breton (Guy):** Nous n'avons pas vu ce rapport qui fait mention de ce 0,50 \$ de frais indirects et nous n'avons pas, non plus, mesuré ou corroboré qu'effectivement c'était 0,50 \$.

**M. Gautrin:** O.K. Alors, ce que vous nous suggérez, c'est, dans le questionnaire que nous aurons avec les institutions, de tâcher d'établir ça, parce qu'il peut y avoir un phénomène de transfert, ce qui fait que plus les universités augmentent leur enveloppe de fonds de recherche, plus elles s'appauvrissent en quelque sorte, dans la mesure où elles augmentent leurs frais indirects de recherche. Donc, c'est quelque chose qu'il faudrait envisager aussi. J'ai terminé. J'en ai d'autres, mais, enfin, je vais laisser la place à la députée de Terrebonne.

**Le Président (M. Facal):** Mme la députée de Terrebonne.

**Mme Caron:** Merci, M. le Président. Peut-être pour compléter, la Fédération étudiante universitaire nous dit aussi que, pour la recherche au niveau des entreprises, on ne charge aux entreprises qu'entre 15 % et 30 % des coûts réels de la recherche. Alors, ce serait peut-être bon aussi de le vérifier au niveau des entreprises.

#### Vérification de la citoyenneté au moment de l'admission

Je voulais vous entendre sur la vérification de la citoyenneté au moment de l'admission, un point que vous développez à 13.31 et 13.32 où on nous apprend que la seule université, finalement, à ne pas exiger la preuve de citoyenneté de l'étudiant qui se déclare citoyen canadien ou résident permanent, c'est celle aussi qui reçoit la moitié des 4 800 étudiants étrangers non exemptés; qu'un étudiant sur trois de cette université qui s'est déclaré citoyen canadien a été admis sur la base d'études secondaires terminées aux États-Unis et qu'on n'a pas eu d'autres formalités. On a fait une simple déclaration, on a signé, il n'y a pas eu de vérification.

Est-ce que vous avez pu évaluer, par rapport à d'autres universités qui reçoivent des étudiants qui viennent de l'extérieur du Québec, si, au cours des ans, il y a une augmentation du nombre d'étudiants de ce type à cette université en particulier? En fait, ce que je veux dire, c'est, si cette université-là a la réputation de ne pas vérifier, est-ce qu'au fil des ans, finalement, on accumule un nombre important d'étudiants, à nos propres frais? Ça n'a pas d'incidence sur l'université, puisqu'elle reçoit les mêmes subventions, mais c'est une dépense gouvernementale qu'on absorbe.

**M. Breton (Guy):** Nous n'avons pas fait d'analyse dans le temps. Nous avons constaté le fait quand on examinait la qualité du processus d'admission. On a constaté ce fait; on a constaté l'absence de ce fait dans les autres universités, mais on n'a pas cherché à déterminer l'historique des choses ou depuis quand ça existait, absolument aucune recherche en ce sens-là.

• (11 h 40) •

**Mme Caron:** Ce serait peut-être bon de fouiller un peu plus, parce que ça m'apparaît important de voir les pertes qu'on peut avoir à ce niveau-là. Et je suis d'accord avec votre recommandation évidemment d'exiger la preuve de citoyenneté. Je pense que c'est la moindre des choses pour un État qui paie.

**M. Breton (Guy):** Si vous me permettez de retomber dans un discours que j'utilise beaucoup: l'obligation de faire une évaluation de programmes. Une évaluation de programmes, ça permet de tout prendre en considération. Quand je vous entends dire que, bien sûr, ça nous coûte plus cher en tant qu'administration publique pour accepter ces gens-là, me venait la réflexion que j'avais entendue tout à l'heure avant la rencontre, à savoir que cette même université a une fondation extrêmement riche qui lui permet de se donner toute une série de services, une fondation qui est alimentée de gens qui ne sont pas nécessairement ici, non plus, qui sont peut-être venus, à nos frais, étudier depuis toujours, puis qui, rendus à l'extérieur, continuent d'alimenter une fondation qui fait que tout le monde en profite localement.

Si on fait une évaluation de programmes, de ce que les gens donnent à la fondation par rapport à ce que ça nous coûte pour avoir des gens qui viendront alimenter cette fondation plus tard, on ne perd peut-être pas au change. Alors, quand je dis qu'il faut faire des évaluations de programmes qui prennent tout en considération avant de trancher, ça m'apparaît un exemple où à un bout on paie, puis à l'autre bout on reçoit peut-être plus que ce qu'on paie au départ. Je ne sais pas.

**Mme Caron:** Il faut peut-être aller plus loin. Parce que l'argent que l'État donne, c'est de l'argent qui n'est pas réparti à l'ensemble des universités, alors que cette fondation-là peut se payer des choses que les autres universités du Québec ne peuvent pas se payer. Ça aussi, il faut l'évaluer.

**M. Breton (Guy):** C'est une autre façon de voir les choses.

### Droits de scolarité non réglementaires

**Mme Caron:** Ça aussi, c'est un élément à regarder. Ma deuxième question était sur le point 13.29, les universités qui vendent à des entreprises des cours de formation sur mesure et, avec l'application de la nouvelle loi sur le 1 % de la masse salariale au niveau de la formation, c'est quelque chose qu'on risque de voir de plus en plus. Vous nous faites état d'une université qui exige des tarifs additionnels de la part des entreprises et qui ne les déclare pas au ministère de l'Éducation. On parle de quelque 400 000 \$ en revenus excédentaires, finalement. Vous avez vu ça uniquement à une seule université?

**M. Lapointe (Laurent):** Dans celles visitées.

**M. Breton (Guy):** Dans les cinq que nous avons visitées.

**M. Lapointe (Laurent):** Dans les cinq visitées.

**Mme Caron:** Dans les cinq que vous avez visitées, oui.

**M. Lapointe (Laurent):** C'est comme votre preuve de citoyenneté de tout à l'heure. Vous avez compris que c'était...

**Mme Caron:** C'est une sur cinq, oui, toujours.

**M. Lapointe (Laurent):** ...une sur cinq. Il y en a dans d'autres, des étudiants étrangers, ailleurs. Il y en a peut-être aussi qui n'ont pas les preuves de citoyenneté, mais on ne les a pas vues.

**Mme Caron:** Mais est-ce que votre recommandation est à l'effet de demander à l'université de se conformer aux règles budgétaires du ministère? Est-ce que les règles sont suffisamment précises pour ne pas tomber dans ce piège-là ou si c'est uniquement parce que l'université, finalement, l'a interprété largement? Est-ce que la disposition lui permettait de le faire?

**M. Lapointe (Laurent):** Ce qu'on dit, c'est que les règles prévoient des dispositions et on est justifié de percevoir des droits de scolarité lorsqu'on donne des crédits, puis qu'on évalue. Si ce n'est pas le cas, on n'est pas subventionné.

**Mme Caron:** C'est que l'université n'informe pas le ministère qu'elle a déjà reçu des sommes additionnelles de la part des entreprises. Est-ce que notre règle budgétaire doit être plus précise à ce niveau-là?

**M. Lapointe (Laurent):** Effectivement.

**Mme Caron:** Non seulement demander à l'université de se conformer, mais peut-être que la règle budgétaire devrait être plus précise.

**M. Lapointe (Laurent):** Effectivement. Dans le cas précis ici, si l'université avait suivi la règle — parce qu'elle a donné des crédits, elle a évalué, elle a perçu des argents — si, l'argent qu'elle a reçu, elle l'avait remis au ministère et qu'elle avait été subventionnée pour, elle aurait été perdante. Ça aurait été à son désavantage.

**M. Breton (Guy):** En fait, la règle budgétaire pour les autres frais, on dit: Les universités exigent des frais relatifs au traitement des demandes d'admission, aux inscriptions, à certaines dérogations de régime académique, qui sont justement ces cours spéciaux; ces frais n'affectent pas la subvention de fonctionnement s'ils correspondent à des dépenses réellement encourues. Ce que fait l'université, c'est qu'elle facture le plein montant de ces cours-là aux gens de l'extérieur, mais elle continue à recevoir ses subventions pour la base quand même, comme si c'étaient des cours en dérogation, mais, quand même, des cours de base. Donc, elle facture littéralement deux fois.

**Mme Caron:** C'est ça. Merci.

**Le Président (M. Facal):** M. le Vérificateur, je voudrais revenir brièvement à la première question de la députée de Terrebonne, tout à l'heure. Je voudrais vérifier auprès de vous la cohérence d'un raisonnement. Lorsqu'on se trouve dans une université en face d'un pourcentage très élevé d'étudiants originaires de l'extérieur du Québec, lorsque l'on peut présumer qu'en très grande partie ces étudiants retourneront dans leur province d'origine et qu'en troisième lieu le coût réel de la formation subventionnée par le gouvernement est très supérieur aux frais de scolarité qui leur sont chargés, le résultat net est l'équivalent d'une subvention directe du gouvernement du Québec à l'enseignement supérieur dans le reste du Canada. Non?

**M. Breton (Guy):** Mathématiquement, de la façon dont vous le posez...

**Le Président (M. Facal):** Oui.

**M. Breton (Guy):** ...il faut bien que je conclue comme vous. Mathématiquement, c'est sûr que, si ça coûte plus cher qu'ailleurs et qu'on subventionne, on subventionne des gens d'ailleurs. Maintenant, tout le concept de savoir: Est-ce qu'on doit recevoir ou non les gens d'ailleurs...

**Le Président (M. Facal):** Ce n'était pas l'objet de ma question.

**M. Breton (Guy):** Non...

**Le Président (M. Facal):** C'était l'effet net de la circulation des capitaux, finalement, là.

**M. Breton (Guy):** Oui, ce qui inclut les gens qui paient, je pense... C'est quoi? C'est l'entente qu'il y a avec la France qui fait que les Français viennent ici au même prix que nos étudiants. Alors, on subventionne les Français, ce qui est un autre pays.

**Le Président (M. Facal):** Oui, mais il faut évidemment comparer les volumes d'étudiants aussi, hein? M. le député de D'Arcy-McGee.

**M. Bergman:** Vous avez parlé dans votre rapport, ce matin, des congés sabbatiques. Est-ce que les règles des congés sabbatiques sont à peu près les mêmes à chaque université que vous avez étudiée?

**M. Breton (Guy):** Les règles des congés sabbatiques sont-elles identiques?

**M. Bergman:** Les demandes des professeurs...

**M. Breton (Guy):** Oui, ça se ressemble suffisamment pour dire qu'elles sont quasi identiques. Il y a peut-être des technicalités, mais on peut dire généralement que ça se ressemble.

**M. Bergman:** Et les pourcentages de 6 % à 11 % des professeurs, ça, c'est des universités ou des années?

**M. Breton (Guy):** Non, non, ce sont les universités qui... certaines universités vont jusqu'à 11 % de leurs professeurs en sabbatique, qui peuvent être en sabbatique en même temps.

**M. Bergman:** Est-ce que vous trouvez que 11 % c'est trop élevé, ou 6 % c'est trop bas?

**M. Breton (Guy):** On a constaté les deux extrêmes de la gamme de ce qu'on a vu dans ces cinq universités. Mais le concept du sabbatique est déjà un concept qui est propre aux universités. Maintenant, est-ce que ça devrait être 6 % ou 11 %? On ne s'est vraiment pas prononcés là-dessus et on ne l'a pas comparé à ce qui se fait dans d'autres universités canadiennes ou à travers le monde, on n'a pas d'idée. Ce n'est vraiment pas notre spécialité dans ce domaine-là.

**M. Bergman:** Merci.

**Le Président (M. Facal):** Mme la députée de Deux-Montagnes.

**Mme Robert:** Merci, M. le Président. La première question que je voulais poser, Mme la députée de Terrebonne l'a très bien posée.

### Étudiants libres ou auditeurs

J'irais à 13.36 où vous parlez que «plutôt que de déterminer le statut de l'étudiant dès son admission, libre ou auditeur, selon la définition du MEQ, l'université n'admet que des étudiants libres et leur laisse le loisir d'agir en auditeurs en ne se soumettant pas à l'évaluation des apprentissages... En 1993-1994, cette université a déclaré au MEQ des activités notées de cette façon pour l'équivalent de 230 étudiants à temps plein, ce qui lui a procuré une subvention de près de 1 200 000 \$ pour cette seule année.» Alors, on a affaire, là, à des subventions versées pour des inscriptions et nous n'avons pas d'obligation de résultat, dans le fond, nulle part vis-à-vis ça. C'est ce que vous voulez soulever. Alors, comment on pourrait arriver à une espèce d'application des définitions?

**M. Breton (Guy):** Dans le présent cas, il s'agit de l'Université de Montréal, et les commentaires de l'Université de Montréal sur le sujet sont à l'effet que, eux, ils interprètent ainsi la distinction entre auditeur libre, entre...

Une voix: Libre et auditeur.

• (11 h 50) •

**M. Breton (Guy):** ...libre et auditeur. Eux, ils considèrent que tout le monde est un étudiant libre qui devrait normalement, s'il prend la peine de venir à l'université, passer l'examen d'évaluation. En conséquence, jusqu'à preuve du contraire, ils considèrent que c'est un étudiant libre qui passera l'examen parce qu'il n'est pas venu simplement comme auditeur écouter des conférences. Alors, partant sur cette attitude-là ou de cette interprétation qu'ils donnent à tout étudiant qui se présente chez eux, ils les ont considérés comme étant des étudiants libres, donc des étudiants subventionnés. Je pense que, dans leur réponse, qu'on voit dans le rapport qu'on leur a donné, ils ne sont pas encore convaincus que leur interprétation est fautive. Alors, il y a peut-être lieu de leur demander, quand vous les rencontrerez, de vous spécifier quelle est cette interprétation qu'ils donnent à cette définition d'étudiant libre et pourquoi ils sont les seuls, la seule université à ne pas penser comme les autres.

**Le Président (M. Facal):** M. le député de Champlain.

**M. Beaumier:** Oui, M. le Président. C'est une interrogation, une problématique que j'ai, qui n'est pas couverte actuellement par votre rapport, qui n'avait pas à être couverte non plus. Peut-être que ça l'a été dans les années antérieures, je ne le sais pas, ça pourrait peut-être l'être l'an prochain. C'est tout le lien qu'il peut y avoir — et je ne présume pas du résultat de la recherche — entre les modalités de financement des universités, d'une part, et l'effet que ça peut avoir sur les coûts, aussi, générés, notamment dans le cadre d'une course à

la clientèle qu'on s'arrache ou qui est nouvelle, ou qu'on veut aller chercher davantage. On a souligné un peu tantôt les programmes courts ou certificats, des choses comme celles-là. Puis je n'en conclus pas à une position de valeur ou de bien-fondé.

Ça doit avoir un effet, les modalités de financement, sur la multiplication, aussi, des programmes. C'est correct, c'est normal. Ça peut avoir un effet sur les dédoublements, aussi, des programmes, ce qui peut être aussi, jusqu'à un certain point, normal, mais peut-être aussi que ça pourrait être un effet sur le système qui fait plus d'offre que de demande, on pourrait dire. Troisièmement, aussi — c'est un peu plus secondaire — ça peut avoir un effet sur une invitation, une tentation de saint Antoine à une expansion territoriale des universités d'aller un peu plus loin que... Elles peuvent aller partout, il n'y a pas de problème.

Alors, je voulais savoir: Est-ce que c'est une chose que vous pourriez peut-être regarder, dans un premier temps, pour voir si ça aurait de l'intérêt? Et, si elle avait de l'intérêt, je ne sais pas si c'est dans le cadre même du mandat du Vérificateur général, mais, en tout cas, dans le cadre des coûts que coûte notre système universitaire, il y a peut-être quelque chose, là, qui pourrait être éclairant. Merci.

**M. Breton (Guy):** Si vous me permettez, on va analyser la faisabilité de répondre à une telle demande parce que ça implique des recherches qui font appel à des décisions politiques, à savoir la pertinence pour les universités d'offrir tel ou tel service ou la pertinence pour les universités de vouloir élargir leur champ d'influence, la pertinence que les universités offrent toutes des programmes en parallèle. C'est autant de sujets sur lesquels on peut toujours mesurer le coût actuel, mais, souvent, il faut, pour démontrer l'impertinence de ces montants, prendre le contre-pied, puis dire: Mais, si c'était géré de façon différente, l'écart entre les deux serait...

**M. Beaumier:** Mais l'éclairage sur les faits pourrait peut-être inviter à la réflexion sur les choses. Mais, si on n'a pas l'éclairage sur les faits... Je ne dis pas que c'est dans votre mandat, mais, moi, c'est une interrogation que je me pose, pour le voir un peu, pas pour l'avoir vécu trop, trop, mais pour le voir un peu.

**M. Breton (Guy):** On va étudier la faisabilité d'une telle recherche et l'à-propos par rapport à notre mandat, et on vous reviendra.

**M. Beaumier:** C'est beau. Merci bien.

**Le Président (M. Facal):** M. le député de Verdun. Je pense que vous serez le dernier.

**M. Gauthier:** M. le Président, je voudrais terminer d'abord en remerciant le Vérificateur général et en faisant une remarque sur la remarque que vous avez

faite. Je comprends qu'on peut s'interroger sur les étudiants qui viennent des autres provinces et des autres pays étudier au Québec. Il faudrait évidemment penser aux coûts que l'on paie strictement sur le plan budgétaire, mais il y a aussi l'énorme apport qu'ils apportent dans les universités. Une université n'est pas simplement un lieu où se transmettent les connaissances; ça devrait être un milieu de vie et, dans le cadre d'un milieu de vie, l'université doit pouvoir s'ouvrir aux cultures des autres pays et des autres provinces. Et le fait qu'il y ait une participation d'étudiants des autres provinces et d'autres pays ne fait qu'enrichir le milieu de vie propre aux universités.

**Une voix:** Plus les retombées économiques aussi.

**M. Gauthrin:** Plus les retombées économiques.

**Le Président (M. Facal):** M. le député de Verdun, je ne veux pas faire ce débat avec vous.

**M. Charbonneau (Bourassa):** C'est important, mais moins le nombre d'étudiants à l'étranger.

**Le Président (M. Facal):** J'ai étudié à l'étranger comme vous. Alors, je me passerais bien du petit laïus sur la circulation de la matière grise, j'en suis. Je constate simplement les écarts abyssaux dans les chiffres d'une institution à l'autre. C'est tout.

**M. Gauthrin:** Je voulais préciser ce point-là, M. le Président, par rapport au débat que vous avez fait et à la remarque que vous avez faite.

**Le Président (M. Facal):** Et que je vais refaire quand ces institutions-là comme telles viendront.

**M. Gauthrin:** Et je ferai la même remarque à ce moment-là.

**Le Président (M. Facal):** Je suis sûr qu'elles auront d'excellentes réponses.

**M. Gauthrin:** Merci. Je ferai la même remarque à ce moment-là, M. le Président.

**Le Président (M. Facal):** Est-ce que c'est tout? Il nous reste encore cinq minutes. Bon. Alors, nous arrivons jusqu'à 14 heures. Merci beaucoup, M. Breton.

*(Suspension de la séance à 11 h 56)*

*(Reprise à 14 h 8)*

**Le Président (M. Facal):** Bonjour. Est-ce que tout le monde pourrait, s'il vous plaît, prendre place? Nous avons huit minutes de retard sur l'horaire. Est-ce

que les gens pourraient prendre place? Alors, nous allons débiter nos travaux de cet après-midi par l'audition des dirigeants de l'Université McGill à qui nous souhaitons la bienvenue. Bonjour. Je vous rappelle que vous nous ferez une présentation d'une vingtaine de minutes et qu'ensuite nous échangerons entre nous sur le mode dont vous avez été témoins ce matin.

**M. le principal,** est-ce que vous auriez peut-être l'amabilité de présenter les gens qui vous accompagnent et puis, ensuite, de débiter votre présentation?

## Auditions

### Université McGill

**M. Shapiro (Bernard J.):** Oui, je suis accompagné par le vice-principal, François Tavenas, à ma gauche; à ma droite, c'est Ginette Lamontagne, la directrice des relations avec les gouvernements.

**Le Président (M. Facal):** Allez-y.

**M. Shapiro (Bernard J.):** M. le Président, Mmes, MM. les députés, it is with great pleasure and enjoyment that I looked forward to this morning's and this afternoon's meeting in representing McGill with regard to the application or the report of Bill 95. After a number of years in the public service, it is quite fascinating for me to find myself, so to speak, on the other side of the fence, and I look forward to discussions that we will have this afternoon.

• (14 h 10) •

J'apprécie l'occasion qui nous est donnée de venir vous rencontrer et ainsi d'établir un dialogue avec vous sur l'enseignement et la recherche universitaires. Permettez-moi de souligner tout d'abord à quel point le réseau universitaire dont Québec s'est doté est d'une qualité remarquable. Je suis de retour au Québec après trois décennies d'absence et force m'est de constater que la formation universitaire offerte à nos jeunes maintenant a fait des progrès tout à fait remarquables à tout point de vue, soit quant à l'accessibilité du système, à la qualité de ses programmes ou à son envergure intellectuelle.

Les universités québécoises sont, à mon avis, vraiment une source de fierté collective. Pour nous, à McGill, notre 175<sup>e</sup> anniversaire nous donne une occasion de fierté toute spéciale. Au moment où la société québécoise fait face à des choix importants pour rétablir l'état des finances publiques tout en préparant son avenir, il est important que nous ayons tous une compréhension claire de deux choses: le rôle essentiel que les universités auraient à jouer dans le maintien et le développement des forces économiques et culturelles du Québec, et les conditions qui doivent être réunies pour qu'elles soient en mesure de maintenir et d'assumer pleinement ce rôle.

Conformément aux exigences de la loi 95, nous avons soumis au ministre de l'Éducation une documentation complète sur la rémunération de nos cadres et sur

quelques indicateurs de notre activité. Suite à une invitation du secrétaire de votre commission, nous avons, par ailleurs, fait parvenir certaines informations complémentaires sur la tâche professorale, ainsi que sur la version confidentielle du rapport du Vérificateur général. Je suis convaincu que vous avez dû prendre connaissance de ces différents documents et je n'ai donc aucunement l'intention d'en faire la lecture ici. Mes collègues et moi-même serons cependant, bien évidemment, à votre disposition pour répondre à vos questions.

Je me propose donc, dans un premier temps, d'aborder quelques questions d'importance critique pour l'avenir des universités en général et de McGill en particulier. Dans un deuxième temps, mon collègue, le vice-principal Tavenas, fournira quelques précisions relativement aux questions soulevées par le Vérificateur général et il abordera la problématique des indicateurs de performance de l'activité universitaire; après quoi, nous serons disponibles pour répondre à vos questions.

Je voudrais ici souligner à quel point l'Université McGill constitue un investissement de qualité et de haute rentabilité pour le Québec. Par la qualité de ses programmes, par la productivité de son corps professoral sur le plan de la recherche et de l'enseignement et par la qualité des étudiants qu'elle recrute au Québec tout comme ailleurs dans le monde, l'Université McGill se compare aux meilleures universités nord-américaines. Pourtant, si l'on examine le niveau des dépenses de McGill par rapport à celles des universités avec lesquelles nous sommes en compétition, je suis obligé de constater que McGill dépense globalement de l'ordre de 20 000 \$ par étudiant par rapport à 85 000 \$ pour Harvard ou même à 150 000 \$ pour MIT. Je mentionne ces universités car elles sont celles avec lesquelles McGill est en concurrence. McGill est, à mon avis, une université de qualité comparable. La régularité avec laquelle les étudiants de McGill obtiennent la prestigieuse bourse Rhodes en témoigne.

La rentabilité académique de l'important investissement public dans le soutien de McGill ne fait donc aucun doute. Quant à la rentabilité économique de cet investissement, je vous rappelle les résultats de l'étude que nous avons faite en 1993 qui démontraient que l'Université McGill importait un volume d'activité annuel de 235 000 000 \$ au Québec, entraînant 352 000 000 \$ en activité économique directe et indirecte et contribuant à la création de plusieurs milliers d'emplois.

Au moment où tous les pays développés du monde doivent de plus en plus miser sur le savoir et le savoir-faire de leur population et où ils doivent compter sur leurs investissements en éducation pour assurer leur avenir économique, il me semble important de souligner que les universités québécoises fournissent une éducation de qualité à un coût peu élevé relativement aux grandes universités américaines, que les universités sont des agents économiques importants dans leur région et que, globalement, les universités québécoises sont un investissement très rentable.

Tout d'abord, nous devons continuer d'examiner notre mode d'opération car il nous incombe toujours de trouver les moyens les plus efficaces de réaliser notre mission. Ceci dit, les universités font face à des problèmes qui doivent nous préoccuper tous. Cependant, certaines questions, bien qu'en dehors du contrôle des universités, doivent être soulevées.

Au premier rang de nos préoccupations figure la question vitale du renouvellement de notre corps professoral. Comme la majorité des institutions publiques québécoises, les universités ont connu une phase de développement accéléré, vers la fin des années soixante, et elles font face aujourd'hui à un vieillissement de leur corps professoral. À une époque où le développement des connaissances se poursuit à une vitesse toujours accélérée, il est vital que nous puissions renouveler notre corps professoral pour maintenir la qualité de l'éducation offerte à nos jeunes.

Malheureusement, nous nous heurtons à deux difficultés majeures: d'une part, les contraintes budgétaires répétées nous forcent à couper la majorité des postes qui se libèrent par suite de départs et de mises à la retraite; d'autre part, et surtout, la décision du gouvernement du Québec, au début des années quatre-vingt, d'abolir la notion d'âge de la retraite obligatoire fait qu'un nombre croissant de professeurs décident de poursuivre leur carrière au-delà de 65 ans, mobilisant ainsi des postes qui ne peuvent être offerts aux jeunes détenteurs de doctorat qui auraient les capacités pour assurer la relève dont nous avons besoin.

Ainsi, pour la seule Université McGill, nous avons actuellement 60 professeurs de plus de 65 ans et nous leur consacrons une masse salariale de près de 5 000 000 \$; pour l'ensemble du réseau des universités québécoises, c'est 266 professeurs qui ont dépassé l'âge de 65 ans. Les universités confrontées à ces problèmes sont forcées de consacrer des sommes importantes à des programmes d'incitation à la retraite, l'essentiel de ces investissements servant simplement à libérer les ressources financières requises pour absorber les coupures de subventions. Dans ces circonstances, je me dois d'insister auprès de vous sur la nécessité de réintroduire la notion d'âge de la retraite obligatoire à 65 ans dans le secteur universitaire.

En second lieu, je ne peux faire autrement que de souligner la nécessité d'aborder, de façon objective et responsable, la question des frais de scolarité. Malgré un effort de rattrapage au début des années quatre-vingt-dix, les frais de scolarité, au Québec, continuent d'être parmi les plus bas au Canada et en Amérique du Nord. Je sais que cette situation, généralement, était justifiée par le désir de favoriser l'accessibilité des études universitaires au plus grand nombre possible de jeunes, mais certains faits suggèrent que cette justification n'est peut-être pas aussi bonne qu'on veut le croire. Les informations disponibles sur la composition sociale des clientèles universitaires dans différents pays du monde suggèrent que le niveau des frais de scolarité est un déterminant mineur de la participation aux études universitaires par rapport au milieu culturel dans lequel les gens sont éduqués.

Puisque les universités continuent d'être fréquentées majoritairement par des jeunes provenant des milieux les plus favorisés de la société, maintenir les frais de scolarité à un niveau bas conduit à une forme très régressive de taxation. Les taux de fréquentation universitaire dans les autres provinces canadiennes se maintiennent à des niveaux égaux ou supérieurs à ceux observés au Québec, malgré des différences considérables dans les frais de scolarité et malgré les difficultés économiques auxquelles la population doit faire face dans certaines provinces.

• (14 h 20) •

La croissance des frais de scolarité, au début des années quatre-vingt, est d'abord associée à un transfert de clientèles des études à temps partiel à des études à temps plein, ce qui n'est pas nécessairement une mauvaise chose puisque les étudiants à temps plein ont des taux de succès beaucoup plus élevés que les étudiants à temps partiel. Si j'ajoute à cela la nécessité de rétablir l'état des finances publiques de la province, tout en protégeant un minimum de compétitivité dans le financement des universités québécoises par rapport à leur compétition de niveau nord-américain, il me semble que la voie est tracée sans ambiguïté: les frais de scolarité doivent augmenter au Québec, étant entendu que l'augmentation doit se doubler d'un ajustement correspondant du régime des prêts et bourses pour faire en sorte que tous les étudiants aptes et motivés soient en mesure non pas d'entrer à l'université, mais d'en sortir avec un diplôme de qualité reconnu à travers le monde.

Il me semble important, en effet, de sortir de l'approche selon laquelle une hausse des droits de scolarité va nécessairement à l'encontre de l'objectif de croissance de l'accessibilité aux études universitaires pour établir clairement que l'objectif du Québec est de favoriser l'accessibilité non pas seulement aux études, mais à un diplôme universitaire de valeur reconnu non seulement au Québec, mais ailleurs dans le monde, et que la croissance non contrôlée des clientèles sans une croissance correspondante des moyens financiers disponibles aux universités ne peut que conduire à une réduction de la qualité de la formation et des diplômes qui sont décernés.

Un troisième problème qui mérite notre attention et celle du gouvernement concerne les mécanismes à mettre en place pour favoriser une meilleure concertation entre les universités québécoises. Je sais qu'il y a des programmes de coopération maintenant. Il y a des exemples qu'on peut citer. Nous avons, par exemple, un programme de troisième cycle en bien-être social avec l'Université de Montréal. Toutes les universités montréalaises ont un programme de coopération pour les programmes de troisième cycle pour la gestion. Et il y a beaucoup d'autres exemples aussi, mais il n'y en a pas assez.

Dans l'état actuel des choses, la formule de financement basée sur l'évolution des clientèles étudiantes, dans un contexte de restrictions budgétaires et d'enveloppes fermées, conduit à la compétition entre les universités, pas à la coopération. La course aux clientèles,

logique pour chaque université qui tente d'éviter les effets dévastateurs d'une combinaison de coupures budgétaires et de baisse des clientèles, a des effets pervers pour l'ensemble du système. Dans le cadre des états généraux sur l'éducation, j'espère qu'une bonne réflexion sera entreprise sur le sujet, mais je vous avoue que je m'inquiète du point de départ d'une telle réflexion. En effet, le chapitre 10 du rapport, «Exposé de la situation», récemment publié par la Commission des états généraux sur l'éducation nous semble être le résultat d'une étude bien sommaire de la vraie situation du financement universitaire au Québec. Nous aurons l'occasion de réagir à ce sujet au cours des prochaines semaines.

Ceci dit, nous avons entrepris, dans le cadre de la CREPUQ, d'une part, mais aussi dans des conversations particulières avec les universités du réseau, une réflexion sur les moyens de collaborer plus étroitement. J'entrevois des perspectives prometteuses au chapitre de la gestion des services administratifs ou, surtout, des collections de bibliothèque. Les difficultés seront plus grandes lorsque nous tenterons d'atteindre la collaboration aux programmes d'enseignement à cause de plusieurs choses, mais principalement du mécanisme de financement des universités et des contraintes imposées par la sécurité d'emploi des professeurs et des autres employés aussi.

Il me semble utile que le gouvernement examine la mise en place d'un mécanisme d'aide financière à la collaboration interuniversitaire, par exemple, par une modification des formules de financement dans le cas où une réduction des clientèles résulterait directement d'une consolidation de programmes entre plusieurs universités ou par l'utilisation accrue du Fonds de développement pédagogique pour absorber certains coûts de transition.

Je vais maintenant demander à M. Tavenas d'aborder les deux autres questions: le rapport du Vérificateur général et la problématique des indicateurs de performance de l'activité universitaire. M. Tavenas.

**M. Tavenas (François A.):** M. le Président, Mmes et MM. les députés, l'Université McGill est l'une des cinq universités qui ont fait l'objet d'une analyse par le Vérificateur général, cette année, et nous avons fait parvenir, suite à votre demande, le rapport confidentiel que le Vérificateur a émis suite à son analyse. Comme vous avez pu le constater à la lecture du rapport de McGill, c'est à McGill que le Vérificateur a adressé la recommandation concernant la nécessité de vérifier la déclaration de citoyenneté de certains étudiants se déclarant citoyens canadiens, mais ayant un diplôme antérieur d'une institution américaine. Cette recommandation a, je pense, attiré beaucoup d'attention, mais je crois être en mesure d'apporter un certain nombre d'éclaircissements à ce sujet-là.

Tout d'abord, je voudrais relativiser l'ampleur du problème. Dans la cohorte des 6 957 étudiants nouvellement inscrits à l'Université McGill en septembre 1995, 63 étudiants pouvaient faire l'objet du problème soulevé

par le Vérificateur général, donc moins de 1 %. Nous avons, suite au rapport qui avait été émis, entrepris des vérifications spécifiques auprès des 63 étudiants concernés et nous avons obtenu systématiquement de chacun d'eux, les 63 au complet, une preuve de citoyenneté qui venait donc valider la déclaration écrite qu'ils avaient faite et signée en s'inscrivant à l'Université McGill. Nous avons donc toute satisfaction, en ce qui nous concerne, et nous trouvons là la vérification de la réponse que nous avons donnée au Vérificateur général dans le cadre de l'émission de son rapport.

Nous allons, pour les années futures, procéder à une vérification a priori plutôt qu'a posteriori, mais j'aimerais, cependant, ici, aborder une certaine question de principe. Les universités ont la mission de former des citoyens responsables, des gens qui, dans la très grande majorité, vont devenir des élites, vont devenir des gens responsables dans la société. L'Université a l'obligation ou pense avoir l'obligation de former ces gens-là et de les confronter à leurs responsabilités et à leurs obligations sociales dès leur entrée à l'Université. C'est la raison pour laquelle l'Université McGill a systématiquement tenté de responsabiliser ses étudiants, dans toutes les phases de leurs actions, en les amenant à assumer pleinement les déclarations qu'ils font.

Nous avons évidemment mis en place, en parallèle, des mesures de protection. Nous avons un code de discipline que nous ne manquons pas d'utiliser avec rigueur chaque fois — et c'est rarement — qu'un étudiant dépasse les bornes de ce qui est raisonnable dans les déclarations qu'il nous fait à un sujet ou l'autre. Mais je pense qu'il est important de réaliser que l'Université ne doit pas fonctionner en partant du principe que les gens lui font de fausses déclarations, à moins de fournir des preuves à l'effet contraire; l'Université a l'obligation de traiter avec ses étudiants comme étant des citoyens responsables qui assument pleinement leurs responsabilités.

Je voudrais aborder, dans un deuxième temps, la question des indicateurs de performance. La loi 95, quand elle a été adoptée, a fait obligation aux universités de fournir un certain nombre d'informations quantitatives, d'indicateurs de leur activité présumément pour illustrer dans quelle mesure elles utilisent efficacement les fonds publics et dans quelle mesure elles accomplissent leur mission, dans quelle mesure elles performant. Les indicateurs qui nous ont été demandés par la loi ont un certain sens, mais sont bien peu nombreux et risquent, à notre point de vue, de fournir une image tronquée de la réalité universitaire et risquent de fournir, en fait, une image peu utilisable de la réalité universitaire.

La problématique des indicateurs de performance en milieu universitaire est une problématique extrêmement complexe qui a fait l'objet de vastes études un peu partout dans le monde et qui dépasse très largement la formulation de la loi actuelle, de la loi 95. Nous avons, dans le rapport que nous avons soumis au ministre, souligné la nécessité de réexaminer cette question. Je voudrais utiliser l'occasion qui nous est donnée ici pour

vous inciter fortement à dépasser le cadre de la loi 95 et à aborder avec la CREPUQ et le ministère de l'Éducation une réflexion coordonnée et complète sur la problématique des indicateurs de performance en milieu universitaire.

Les problèmes sont nombreux. Pour n'en citer que quelques-uns, une des difficultés de base de tous les indicateurs de performance de l'activité universitaire, c'est que tous les chiffres qu'on peut vous présenter peuvent être, de façon parfaitement légitime, interprétés de deux manières complètement opposées. N'importe quel indicateur peut décrire une université excellente ou une université très mauvaise. Le chiffre en soi ne veut rien dire.

• (14 h 30) •

Le chiffre ne peut prendre une valeur que dans la mesure où il est mis en parallèle avec toute une série d'autres indicateurs et, dans la mesure où il sert ultimement à une évaluation globale, qualitative, impliquant un jugement de valeur, et un jugement de valeur de préférence par des pairs. C'est la raison pour laquelle, par exemple, en France, l'évaluation du système universitaire est laissée, effectivement, à une commission constituée essentiellement d'universitaires. Je pense donc qu'on devrait poursuivre la réflexion. Il ne faut surtout pas en rester au cadre actuel de la loi; il faut aller plus loin, parce que, sinon, vous n'aurez pas l'information qui vous serait utile et nous ne vous fournirons pas une information utile, également.

Le dernier point sur lequel je vous engage à réfléchir aussi, c'est sur la nécessité de respecter et de protéger la diversité des missions universitaires à l'intérieur du réseau. Il n'est pas bon d'avoir des indicateurs uniformes pour l'ensemble d'un réseau; ça présuppose une uniformité de missions, une uniformité de constitutions de l'ensemble des universités de la province. Je ne pense pas que ce soit le cas et je ne pense pas qu'il soit souhaitable de vouloir forcer une telle uniformisation. Je vous remercie.

**Le Président (M. Facal):** Merci beaucoup pour votre présentation et pour votre remarquable aptitude à boucler le tout en 20 minutes. M. le député de Verdun.

**M. Gautrin:** Merci, M. le Président. Je voudrais tout de suite répondre à la dernière interrogation du vice-principal Tavenas. Je suis bien d'accord avec vous sur la question que tout indicateur est perfectible et qu'on peut certainement améliorer la réflexion sur les indicateurs. Néanmoins, lorsqu'on a été amenés à en choisir un certain nombre, ça a été un premier pas pour commencer à avoir ce genre de rencontres qu'on a aujourd'hui et nous permettre d'avoir un certain nombre d'informations. Autrement dit, entre zéro et ce qu'on a aujourd'hui, il y a un premier pas. Entre la situation idéale ou, disons, améliorée, on peut toujours l'améliorer. Mais, moi, je souhaite aussi, si la CREPUQ en fait l'ouverture, que la commission puisse réfléchir avec la CREPUQ et peut-être avec les syndicats de professeurs et les représentants des étudiants sur les indicateurs

les plus à même d'être pertinents. Moi, je ne voudrais surtout pas fermer la porte ici.

M. le Président, ma première question... Je ne voudrais surtout pas limiter mon interrogation là-dessus, mais je vais être obligé de le faire, puisqu'il y a une partie des informations qui est de nature salariale, je vais être obligé d'aborder cette question-là. Mais je voudrais bien ne pas limiter les interrogations sur ce point-là. Les informations qu'on nous avait transmises — et c'est un peu délicat de poser la question — font en sorte que le recteur de l'Université McGill est un des recteurs les mieux payés parmi les recteurs des autres universités du Québec. Si je compare aussi ses frais et ses allocations remboursées, elles sont nettement supérieures aux allocations des autres recteurs des universités du Québec.

Alors, je vais donc poser toutes mes questions de nature salariale puis, après, on en aura fini là-dessus. Pour établir, disons, la rémunération — et je comprends bien que ça ne s'adresse pas à vous comme personne, M. le principal, mais ça s'adresse à l'institution — est-ce que vous avez établi des comparaisons avec d'autres institutions pour établir cette situation? Parce qu'à première vue ça fait que le principal de l'Université McGill est payé à peu près 30 000 \$ de plus que les principaux de Montréal et de Laval, qu'il a des frais de représentation de 40 000 \$ par année, c'est-à-dire à peu près 800 \$ par semaine, ce qui est quand même énorme.

Au même moment — et je veux poser ma question globalement — quand je remarque la masse salariale que vous accordez à vos professeurs, pour le même nombre de professeurs par rapport à Laval et à Montréal, en dollars constants, la masse salariale est de 79 000 000 \$ à McGill, 91 000 000 \$ à Montréal et 99 000 000 \$ à Laval, c'est-à-dire qu'il y a une distorsion à peu près de 20 000 000 \$ dans la masse salariale. L'impression qu'on a, c'est que le principal de McGill fait partie des mieux payés et, pour les professeurs de McGill, qui sont à peu près de l'ordre de 1 500, ils sont les moins bien payés parmi les professeurs des universités du Québec. Alors, je ne sais pas si la perception que j'ai est une perception réelle, mais je me pose des questions sur la comparaison quand même. Et, comprenez-moi bien, il ne s'agit pas de vous comme personne, mais bien de la fonction.

M. Shapiro (Bernard J.): Ce n'est pas à moi à faire un commentaire sur mon salaire. C'est une responsabilité de notre conseil d'administration qui a fait une affaire quand il a voulu m'employer, et j'accepte l'affaire qu'ils ont faite. Mais il y a un problème de la compensation des professeurs à McGill. Ce n'est surtout pas un problème de tout notre corps professoral; c'est un problème de compensation pour nos plus jeunes. Pour les professeurs à McGill, la moyenne des salaires est plus basse que la moyenne au Québec, mais pas beaucoup, pour les professeurs plus âgés, mais, pour les nouveaux professeurs, les plus jeunes, c'est vraiment un problème. Nous commençons maintenant à adresser ce problème.

M. Gauthrin: Vous reconnaissez que, nous, on n'a pas les salaires individuels, mais des barèmes. Mais je remarque la masse salariale que l'Université donne pour les fonctions des enseignants par rapport à la masse salariale à l'Université de Montréal ou à la masse salariale à Laval. J'ai, à peu près, une différence qui peut aller à 20 000 000 \$, si je compare à Laval, ou de 12 000 000 \$, si je compare à Montréal; le nombre de professeurs: 1 527 à McGill, 1 500 à Montréal et 1 500, soi-disant, à Laval, donc des corps professoraux à peu près de même taille.

M. Shapiro (Bernard J.): Je peux ajouter que nous avons fait une étude, il y a peut-être quelques mois. Nous, c'est les 10 universités canadiennes; ça comprend l'université de Colombie-Britannique, l'université d'Alberta, Laval, l'Université de Montréal, McGill, et cinq universités de l'Ontario: Western, Toronto, McMaster, Queen's et une autre, Waterloo. Si on pense au corps exécutif de ces universités, la masse salariale de McGill est juste à peu près la moyenne de ces universités canadiennes. Ce n'est pas seulement la question de salaire du recteur, il y a seulement un recteur, mais il y a beaucoup d'autres personnes dans le corps administratif, les vice-principaux, les doyens, des choses comme ça. À ce niveau, nous sommes seulement dans la moyenne des autres universités canadiennes.

M. Gauthrin: Je reviens donc sur la question des salaires du recteur et des avantages, des frais de représentation. Si on compare aux autres universités avec lesquelles vous vous comparez, est-ce qu'on est dans le niveau du comparable? Parce que vous comprenez bien que, nous qui recevons ces chiffres, ça nous semble — excusez le terme — élevé, et c'est important. Mais je ne voudrais pas en faire un élément personnel sur vous, vous comprenez.

M. Shapiro (Bernard J.): Si on parle du salaire du recteur de McGill, ce n'est pas le plus élevé dans le Canada, mais c'est parmi les plus élevés.

M. Gauthrin: Et les frais de représentation, c'est établi sur factures?

M. Tavenas (François A.): Si vous permettez...

M. Gauthrin: Oui, oui.

M. Tavenas (François A.): ...sur ce que vous appelez les frais de représentation, je pense qu'il va falloir, et c'est un des éléments...

M. Gauthrin: Bien, ce que vous me disiez dans la colonne «frais remboursés, allocations», 40 462 \$.

M. Tavenas (François A.): C'est ça. C'est un élément qui mérite d'être précisé. Par exemple, pour que vous compreniez bien les règles du jeu, les frais de

déplacement que nous avons engagés tous les trois, aujourd'hui, pour venir vous rencontrer font partie des frais qui sont déclarés là-dedans. Ce n'est pas des frais de représentation...

**M. Gautrin:** Au recteur.

**M. Tavenas (François A.):** Ah! tout à fait. Pour chacun d'entre nous, les frais de déplacement, tous les frais légitimement engagés dans l'accomplissement de nos tâches ont été déclarés là-dedans.

**M. Gautrin:** Dans celui du recteur. Autrement dit, les vôtres sont à part, les vôtres à vous.

**M. Tavenas (François A.):** Si vous regardez mon salaire, vous allez avoir, je ne sais plus, 8 000 \$ ou quelque chose comme ça.

**M. Gautrin:** Vous avez aussi vos frais de représentation, 8 080 \$. Vous, c'est beaucoup moins.

**M. Tavenas (François A.):** C'est ça. Et ça, ça inclut tous les voyages que j'ai dû faire à Québec pour venir au ministère traiter de dossiers de droite et de gauche ou, dans mon cas, des frais de déplacement pour des activités de recherche parce que je maintiens, malgré mes charges administratives, une certaine activité de recherche. Donc, cet élément-là de la loi 95 doit absolument être précisé parce que je pense qu'il est tout à fait inutile pour vous ou pour le public de savoir combien de fois nous venons à Québec pour traiter de dossiers avec le ministère.

• (14 h 40) •

**M. Gautrin:** Mais le mieux, c'est pour nous.

**M. Tavenas (François A.):** Il ne s'agit pas de frais discrétionnaires. Il s'agit de frais de fonctionnement tout à fait légitimes.

**M. Gautrin:** Mais remboursés sur pièces justificatives.

**M. Tavenas (François A.):** Remboursés, tous, sur pièces justificatives, sans aucun doute.

**M. Gautrin:** Est-ce que, simplement pour comparer avec les autres recteurs, vous avez des frais de remboursement pour les maisons, le logement, des choses comme ça?

**M. Shapiro (Bernard J.):** Oui.

**M. Gautrin:** Parfait. Le temps passe, M. le Président. J'aurais d'autres questions à aborder que les questions strictement salariales. Peut-être si mes collègues pouvaient... et, après, on pourra terminer ceci avant d'entrer sur d'autres questions que les questions salariales. Comment voulez-vous gouverner nos travaux?

**Le Président (M. Façal):** Bien, j'ai l'impression qu'il est un petit peu inévitable que nous fassions ce qu'on appelle vulgairement un peu du coq-à-l'âne. J'ai une série d'intervenants qui attendent patiemment depuis un bon bout de temps et je pense que ça ne dérangera pas que l'on aille et que l'on revienne d'une question à l'autre.

**M. Gautrin:** Alors, est-ce que vous voulez que je termine toute mon intervention, M. le Président, et que je puisse revenir après si...

**Le Président (M. Façal):** Si je vous remets tout de suite au bas de la liste, vous seriez seulement le sixième, ce qui est raisonnable.

**M. Gautrin:** Alors, je reviendrai après sur les perspectives de développement à McGill, parce que, là, il y a des éléments importants que je voudrais aborder avec vous.

**Le Président (M. Façal):** Alors, je me place au deuxième rang après vous, M. le député de Verdun.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**Le Président (M. Façal):** Moi non plus, je ne suis pas intéressé à discuter du salaire de tel ou tel individu. Ça ne m'intéresse pas. Mais ce que je veux savoir, c'est quels sont les critères pour déterminer les salaires qui sont en vigueur chez vous. Si je regarde ceux de tous les vice-principaux, il y a quand même des écarts, bien qu'il semblerait qu'il y ait une fourchette allant de, globalement, 120 000 \$ à à peu près 170 000 \$ pour les vice-principaux. Ensuite, quand on regarde les vice-principaux adjoints, là aussi, il y a une fourchette autour de 80 000 \$, 90 000 \$, avec une exception qui est le vice-principal adjoint, ressources matérielles, qui, lui, monte à 140 000 \$, qui est à peu près du niveau d'un vice-principal titulaire, non adjoint. Et de même, pour les doyens des facultés, il y a un écart assez considérable entre le doyen de la Faculté de médecine et le doyen de la Faculté de musique. Je ne porterai pas un jugement facile sur le traitement, la déconsidération des arts dans notre société. Quels sont les critères que vous utilisez pour déterminer tous ces montants? Comment ça marche?

**M. Shapiro (Bernard J.):** Il y a plusieurs critères. Premièrement, il y a le critère du marché. Si on veut recruter des gens, on doit payer les coûts. Pour certaines personnes, pour certaines positions, il y a un coût très élevé, beaucoup plus élevé que les autres. Il y a aussi une question d'âge et d'expérience. Il y a quelques-uns de nos vice-principaux qui sont jeunes, il y en a quelques autres qui étaient à McGill il y a peut-être 30 ans.

**Le Président (M. Façal):** Oui, mais est-ce que ça veut dire que chaque personne négocie individuellement son salaire...

**M. Shapiro (Bernard J.):** Oui, c'est ça.

**Le Président (M. Facal):** ...et qu'il n'y a pas une espèce d'échelle préétablie qui dit: À tant d'années d'ancienneté va correspondre à peu près tel barreau de l'échelle?

**M. Shapiro (Bernard J.):** Non, il n'y a pas une échelle rigide. Il y a une négociation individuelle avec chacune de ces personnes.

**Le Président (M. Facal):** Ah! d'accord. D'accord. M. le député de Maskinongé.

**M. Désilets:** Merci, M. le Président. Vous avez mentionné tantôt que les étudiants venaient pour la plupart de classes assez aisées, assez à l'aise, et c'était une de vos recommandations pour augmenter les frais de scolarité. Avez-vous des statistiques sur le nombre d'étudiants chez vous qui travaillent à temps partiel, le nombre d'heures qu'ils peuvent accomplir par semaine, ainsi de suite?

**M. Shapiro (Bernard J.):** Je n'ai pas ces données. Je ne suis pas sûr, mais, à mon avis, dans mon expérience, je pense qu'à peu près un tiers jusqu'à une moitié des étudiants travaillent à temps partiel. C'est les étudiants de premier cycle. Pour les étudiants de deuxième et troisième cycle, je pense que le niveau est beaucoup plus élevé. Ils travaillent généralement à l'Université avec nos équipes de recherche.

**M. Désilets:** Trouvez-vous ça... En tout cas, vous, pensez-vous qu'ils travaillent pour le plaisir ou pour satisfaire aux exigences de la vie?

**M. Shapiro (Bernard J.):** En anglais, on dit: «One doesn't work for the aerobics.» Mais ils ne travaillent pas seulement pour le plaisir, etc., très souvent; ils travaillent pour plusieurs raisons, même. Il y a le besoin de ressources pour beaucoup de choses, pas seulement pour les frais de scolarité. C'est le fait de vivre comme un adulte dans notre société. Quelquefois, c'est pour les fins d'une vacance en Floride pendant l'hiver. Il y a beaucoup de choses et beaucoup d'objectifs. Je sais qu'il y a des étudiants qui ont beaucoup de difficultés à trouver de l'argent pour les frais de scolarité et toutes les autres dépenses pour une éducation universitaire. Mais, s'il y a un ajustement des frais de scolarité, on doit ajuster en même temps, comme je vous l'ai dit, le système des bourses et des prêts pour les étudiants qui ne sont pas dans une classe aisée. Mais il y en a beaucoup chez nous et, je pense, dans toutes les universités pas seulement au Québec, mais dans toutes les autres provinces et les autres pays aussi qui peuvent payer un coût beaucoup plus élevé que ce que nous avons maintenant.

**M. Désilets:** Ça va pour tout de suite, M. le Président.

**Le Président (M. Facal):** M. le député de Lotbinière.

**M. Paré:** Dans le même sens, M. Tavenas, vous dites, et j'ai une de vos citations, là: Avec des frais de scolarité peu élevés, l'ensemble de la population finance une minorité privilégiée. Voulez-vous élaborer là-dessus, s'il vous plaît?

**M. Tavenas (François A.):** C'est, effectivement, tout à fait dans le même sens et c'est vrai pas juste au Canada, c'est vrai partout dans le monde. Les statistiques qui ont été, à l'occasion, publiées sur l'origine sociale des clientèles étudiantes montrent qu'encore aujourd'hui et dans tous les pays du monde, peu importent les niveaux de frais de scolarité, on retrouve le même genre de structure sociologique dans les universités, c'est-à-dire une majorité de jeunes qui proviennent de milieux professionnels, de milieux relativement aisés, et il y en a encore une minorité qui provient, pour ce qui est des étudiants en formation initiale, des milieux les plus défavorisés de la société.

Il y a peut-être des paramètres économiques là-dedans, mais il y a surtout des paramètres culturels, et c'est ce qu'on a essayé de dire dans nos remarques d'introduction. Pour atteindre le niveau universitaire, il faut avoir été élevé dans un milieu intellectuellement riche, il faut avoir participé à de la discussion, à de l'activité intellectuelle, à de la lecture, enfin à tout ce qui enrichit la personne, et ça, bien, ce n'est pas uniformément distribué dans la société. Alors, à partir du moment où on se retrouve avec une situation comme ça qui est un état de fait, bien, effectivement, maintenir des frais de scolarité bas et financer le système essentiellement à partir de la taxation qui s'applique à tout le monde, ça revient, dans les faits, à faire des transferts de ressources vers des gens qui proviennent des milieux les plus aisés de la société et, dans ce sens-là, ce n'est pas très, très social.

**M. Paré:** Vous dites une autre chose qui m'a frappé un peu, là. Vous dites qu'au niveau des professeurs de l'université québécoise les salaires sont plus faibles que partout au Canada et en Amérique du Nord.

**M. Tavenas (François A.):** C'est un fait.

**M. Paré:** Par contre, vous avez l'air très compétitifs au niveau de la direction.

**M. Tavenas (François A.):** Je ne suis pas sûr de ça. On avait eu, au printemps dernier, une discussion fort intéressante avec le ministre de l'Éducation, à l'époque où il était tout à fait enthousiasmé par ce qui se passait dans la région de Boston. On avait fait un certain nombre de comparaisons, et je peux vous dire que, le principal de McGill, il ne se qualifierait pour aucune des institutions de la région de Boston, autant que je me souviens, là. En termes de niveaux de salaires, les

niveaux de salaires sont nettement plus élevés. Ça me donne l'occasion de vous rappeler que le milieu universitaire, il a ceci de particulier, c'est qu'il opère à l'échelle mondiale. Nous recrutons des étudiants à l'échelle mondiale, nous recrutons des profs à l'échelle mondiale. Malheureusement, de ce temps-ci, c'est plutôt l'inverse qui se produit, c'est-à-dire qu'on se fait recruter nos profs de source mondiale.

Pour vous donner un exemple qui nous a particulièrement peiné, au cours des dernières années, McGill a fait des investissements dans le domaine de la robotique, à la Faculté de génie, avec une collaboration entre des entreprises de la région de Montréal, le CRSNG à Ottawa. L'Université elle-même a mis des fonds propres. Nous avons monté une activité tout à fait crédible dans le domaine de la robotique. Ça a conduit à la mise en place d'un projet financé par le Fonds de développement technologique au titre des projets mobilisateurs.

• (14 h 50) •

Nous avions pu faire ça parce que nous avions eu la chance de recruter un professeur de MIT qui avait amené derrière lui, à cause de sa réputation, un jeune collègue d'une autre université américaine. Les deux sont repartis. Le jeune a été engagé par MIT, et on a été absolument incapables de le retenir parce que les offres de salaire qui lui étaient faites étaient tout à fait inaccessibles pour nous. Et celui qu'on était allés chercher à MIT a été recruté par l'Université d'Utah. Résultat net des courses: l'investissement qu'on avait fait, il a disparu parce que nos salaires n'étaient pas compétitifs à l'échelle mondiale. Et ça, je pense qu'il faut bien le réaliser: les universités opèrent, à tout le moins pour certaines, définitivement à une échelle qui n'est pas l'échelle de la province de Québec, qui est et doit être l'échelle mondiale.

**Le Président (M. Facal):** Mme la députée de Terrebonne.

**Mme Caron:** Merci, M. le Président. Moi aussi, j'ai été particulièrement surprise de vos remarques à l'effet que, finalement, laisser les frais de scolarité à leur taux, ce n'était pas très social comme mesure puisque ça touchait des milieux favorisés. Ça touche peut-être des milieux favorisés à votre université, mais je ne suis absolument pas convaincue que, pour l'ensemble des universités du Québec, on retrouve des jeunes qui proviennent uniquement des milieux favorisés. Justement, la création de l'Université du Québec à Montréal, avec ses constituantes, se voulait un accès direct à l'ensemble des étudiants et des étudiantes, peu importe le milieu d'où ils provenaient. Et j'y crois toujours. Je pense que de simplifier ça à l'histoire de votre université, ce n'est pas traduire la réalité des universités au Québec.

Vous avez parlé également de la fameuse preuve de citoyenneté qu'on retrouvait dans le rapport du Vérificateur général. Moi, je veux bien qu'on me serve un discours de formation, de responsabilisation, mais je

pense que la première responsabilisation de l'Université, c'est de demander les preuves, de demander les documents. Parce que ce ne sont pas des coûts additionnels pour votre université, mais ce sont des coûts additionnels pour l'ensemble de la société lorsqu'on ne demande pas les preuves et, effectivement, des gens pourraient s'inscrire sans avoir le droit de se retrouver avec ce statut-là. Je pense que c'est la première responsabilité de votre université d'au moins demander les preuves. Mais disons que je pense qu'il va y avoir correction à partir de cette année. Je pense que c'est important et qu'il faut vraiment le faire.

J'avais, lorsqu'on vous avait rencontrés il y a quelques années, été particulièrement impressionnée par le déficit accumulé par votre université. Dans les tableaux qu'on nous a remis, on retrouve surtout de 1986 à 1991 et, au 31 mai 1995, votre déficit accumulé est de 65 992 506 \$, ce qui est important parmi les déficits accumulés des différentes universités. Ceci m'avait fait dire à l'époque que c'était presque inversement proportionnel à votre taux de réussite des étudiants. Il y a eu certains correctifs qui ont été apportés, mais c'est quand même un déficit qui est encore important et qui est très élevé. Lorsqu'on veut être responsable et offrir des services de qualité, il faut aussi s'assurer — et je pense que le gouvernement va le faire et que les universités sont aussi appelées à le faire — de réduire au minimum ce déficit accumulé, parce que c'est beau d'obtenir des performances, mais, lorsqu'on le fait à des coûts aussi élevés, c'est plutôt questionnant. Est-ce qu'il y a d'autres mesures qui ont été entreprises pour arriver à réduire ce déficit important?

**M. Shapiro (Bernard J.):** Je suis d'accord avec vous: on doit réduire ce déficit. C'est une situation intolérable pas seulement pour le gouvernement du Québec, mais pour l'Université McGill aussi. Nous faisons des efforts. Nous planifions d'année en année. Nous avons un plan à chaque année et, chaque année, la coupure des subventions est beaucoup plus grande que ce qu'on attendait et on fait un autre plan. Il y a d'autres difficultés. Mais nous faisons des efforts et, à chaque année maintenant, nous avons un surplus budgétaire et nous faisons une réduction du déficit accumulé. C'est tout ce qu'on peut faire. À notre avis, nous sommes convaincus... Je ne suis pas sûr que tous les autres en sont convaincus, mais nous sommes convaincus que le déficit, c'est une «réflexion» d'un sous-financement de l'Université McGill pendant les années soixante, soixante-dix et quatre-vingt. Ce n'est pas une grande difficulté maintenant, je dois vous dire. Avez-vous les autres détails, M. Tavenas?

**M. Tavenas (François A.):** Il faut, pour que vous compreniez comme il faut la problématique du déficit, que vous regardiez aussi les coûts moyens par étudiant dans le réseau. Parce que vous avez l'air de dire que, si on a un déficit, c'est parce qu'on a trop dépensé et que, par conséquent, ayant dépensé plus, on

a accumulé un déficit, puis ce n'est pas étonnant qu'on ait des taux de diplomation, entre autres, qui soient supérieurs. Si vous regardez — et je suis sûr que le secrétariat de la commission vous a préparé les données sur les coûts moyens par étudiant — bien, vous allez constater que McGill continue d'avoir, dans la majorité des secteurs et, en particulier, dans tous les secteurs dans lesquels il y a une grande population, des coûts moyens par étudiant qui sont inférieurs à la moyenne du réseau. Donc, on n'a pas un déficit parce qu'on dépense plus que les autres: on dépense moins. Alors, je vous laisse juge de décider si le déficit n'est pas, effectivement, comme vient de le dire le principal, le résultat d'un financement qui a été, historiquement, peut-être pas tout à fait équilibré.

**Mme Caron:** Au niveau des coûts, il y a toujours une question de masse salariale et il y aurait peut-être lieu de regarder, puisqu'on a les chiffres à l'appui, qu'au niveau du personnel de direction des différentes composantes ou des services et même au niveau du personnel de gérance des emplois de soutien, c'est plus élevé. O.K. Donc, il y aurait peut-être lieu, à ce moment-là, de commencer à regarder de ce côté-là avant de regarder l'augmentation des frais de scolarité des étudiants.

J'avais une question aussi du côté de la recherche. Nous avons parlé beaucoup de la recherche lorsque nous avons rencontré le Vérificateur général. Les étudiants nous disent que, lorsqu'il y a recherche financée par des entreprises, les universités chargent entre 15 % et 30 % des coûts réels de la recherche. Alors, j'aimerais vous entendre par rapport aux coûts réels de recherche et aux coûts qui sont chargés aux entreprises, et ce que vous recevez aussi du côté du public.

**M. Tavenas (François A.):** Sur les coûts réels de la recherche, je pense que toutes les universités utilisent les mêmes politiques, à savoir identifier tous les coûts directs identifiables et les facturer au projet, et appliquer ensuite un montant majorant de frais généraux qui sont, en fait, là pour couvrir tout ce qui n'est pas directement associable au projet. Nous avons des politiques — et je pense que toutes les universités ont, grosso modo, le même genre d'approche — qui fixent le taux des frais généraux en fonction du degré de propriété qui est maintenu sur le résultat de la recherche. Donc, nous allons charger moins si nous sommes pleinement propriétaires des résultats; nous chargerons plus si c'est l'entreprise qui reste pleinement propriétaire des résultats, ce qu'en général nous ne faisons pas. Donc, je ne vois pas d'où viendrait la justification qu'on ne charge qu'un tiers des coûts. Si c'était ça, ça ferait longtemps qu'on aurait disparu.

**Mme Caron:** Merci.

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

**M. Bergman:** Mr. Shapiro, I would like to address my appreciation and the appreciation of my colleagues for your appearance here before us today. I want to discuss with you reference that you have made in your talk about the age of retirement of the professors. C'est toujours une question dans notre société, l'âge de la retraite et la question de notre jeunesse et quand elle entre dans le marché du travail. Quelles sont vos pensées sur l'âge de la retraite des professeurs, basé sur l'expérience, d'un côté, et le coût élevé, de l'autre côté, et les chances qu'on doit donner à nos jeunes pour entrer sur le marché du travail, le marché professoral? Je pense que c'est une question que, nous, dans notre société, on doit aborder bientôt ou en parler maintenant.

**M. Shapiro (Bernard J.):** Perhaps I could begin by responding to an issue that arose this morning when someone asked — I forget, I am sorry to say, who it was that asked — whether professors over than 65 work as hard or as much as other professors. I do want to stress the point that, in our experience at McGill, although half of our professors stay beyond the age of 65; they work just as hard and are just as productive as everybody else. It is not a question of «productivité». Ce n'est pas la question.

● (15 heures) ●

What is the question, there are two. There is a question that just relates to the universities. That is: How do we ensure that we renew the professoriat so that the young people coming into the University as students get the kind of exposure and the kind of education that they will need for the future? From a social point of view, from the point of view of society more broadly speaking, there is the question of how do we provide opportunities for young people to enter the professoriat, so that we do not skip a generation, so that, when many people of my age begin to retire eventually, apparently, there will be a missing, a lost generation of academics in Québec, and so I think we need to do everything we can to ensure that people leave at 65.

I am quite willing to admit that there are some exceptions in this that we want to be careful about. So, for example, women who may have started late may not be eligible for a full pension at the age of 65. There is a reason it would be discriminatory to deal with them perhaps in the same way. But I think that we need to provide a much stronger incentive in the requirement to retire at an appropriate age, which I think 65 is a not unreasonable example. I understand that this is particularly a problem for universities. For us, it is particularly a problem with the professors, not the staff. The staff leave by 65, but professors do not. Because they are committed to their work, they love doing it. They are not just doing it, as I said before, for the aerobics, but they just love it. And, however, from a social point of view, from the point of view of the future of the University and the future generations of students, I think we need to provide this possibility for the future.

**Le Président (M. Facal):** Pouvez-vous préciser davantage, quand vous dites «everything we can»? Vous n'êtes pas en faveur de la retraite obligatoire à 65 ans; vous êtes pour offrir des primes de séparation ou... Pourriez-vous préciser un peu?

**M. Shapiro (Bernard J.):** Non. Je suis en faveur de la retraite obligatoire à 65 ans.

**Le Président (M. Facal):** Vous êtes en faveur de la retraite obligatoire.

**M. Shapiro (Bernard J.):** Oui, pour le secteur universitaire. Je ne parle pas des autres secteurs de la société; c'est une autre chose, entièrement. Maintenant, nous avons des incitations pour la retraite; nous allons augmenter ces incitations et augmenter le déficit pour payer ces incitations, parce que nous devons créer une situation pour l'avenir du Québec, maintenir un réseau de qualité pour le futur de nos jeunes.

**Le Président (M. Facal):** Mais vous voudriez que soit imposée la retraite obligatoire à 65 pour les professeurs d'université?

**M. Shapiro (Bernard J.):** Oui.

**Le Président (M. Facal):** D'accord.

**M. Tavenas (François A.):** Je pense qu'on peut l'envisager sous plusieurs formes. La retraite obligatoire, là, c'est-à-dire où vous n'avez absolument pas d'autre choix que de cesser d'être actif...

**Le Président (M. Facal):** Oui.

**M. Tavenas (François A.):** ...ce n'est peut-être pas ce qui est souhaitable.

**Le Président (M. Facal):** Ah!

**M. Tavenas (François A.):** Ce qui serait souhaitable, c'est la rupture du lien d'emploi obligatoire...

**Le Président (M. Facal):** Ah! oui.

**M. Tavenas (François A.):** ...à 65 ans.

**Le Président (M. Facal):** Je comprends.

**M. Tavenas (François A.):** C'est ça qui mériterait une réflexion.

**Le Président (M. Facal):** Je comprends, oui.

**M. Tavenas (François A.):** Pour nous laisser ensuite la liberté et le privilège de décider, par accord mutuel, si, effectivement, il est utile pour l'individu et pour l'organisation qu'un lien d'emploi soit maintenu.

**Le Président (M. Facal):** Est-ce que c'est une position spécifique à l'Université McGill ou si vous en avez discuté avec vos collègues des autres institutions?

**M. Shapiro (Bernard J.):** Nous avons discuté de cette situation avec CREPUQ et avec tous mes collègues, les autres recteurs, et tous sont du même avis. Vous pouvez parler à ces recteurs.

**Le Président (M. Facal):** Ça m'évitera de leur poser à tous la même question, oui.

**M. Shapiro (Bernard J.):** Oui. C'est une position commune entre les universités québécoises.

**Le Président (M. Facal):** Ah! d'accord. Merci. M. le député de Verdun.

**M. Gauthrin:** Merci, M. le Président. Brièvement, parce que le temps passe, on va aborder la question de l'évaluation des professeurs. Vous procédez régulièrement à l'évaluation de tous les cours par les étudiants; c'est ce que vous avez dit dans votre rapport. Par contre, vous faites aussi une évaluation des professeurs, parce que les augmentations de salaire sont données annuellement, au mérite. De quelle manière tenez-vous compte de l'évaluation de l'enseignement dans les évaluations des professeurs?

**M. Shapiro (Bernard J.):** Dans notre système, nous avons deux tâches qui sont centrales à l'Université, c'est la tâche d'enseignement et la tâche de recherche, et les deux sont équivalentes quand nous faisons une évaluation d'un professeur. À notre avis, il y a une synthèse très intéressante entre les deux tâches, la tâche de recherche et la tâche d'enseignement, mais c'est une autre chose. Mais, pour nous, si on pense à la promotion d'un professeur, on pense à l'évaluation d'un professeur.

**M. Gauthrin:** Donc, vous faites l'évaluation de l'enseignement et, quand vous faites l'évaluation globale, vous tenez compte de ces variantes.

**M. Shapiro (Bernard J.):** La même chose.

**M. Gauthrin:** Il y a une question que je me pose quand je regarde votre structure du corps professoral qui a à peu près le même âge que celui de l'Université de Montréal et de l'Université Laval. Par contre, si je regarde le nombre de titulaires par rapport au nombre d'agrégés, chez vous, vous avez plus d'agrégés et moins de titulaires — le rapport titulaires-agrégés — qu'à l'Université de Montréal et à l'Université Laval. Est-ce que c'est parce que vos pratiques de promotion sont plus rigides ou est-ce que c'est parce que vos professeurs sont peut-être moins bons, ce que je ne pense pas, ou est-ce parce qu'il n'y a pas de syndicat chez vous?

**M. Shapiro (Bernard J.):** Je pense que ce n'est pas une question de rigidité; c'est une question de standards. Nous avons des standards très élevés pour une promotion comme professeur titulaire. C'est important pour nous. Nous sommes en concurrence, comme je vous l'ai dit, avec les autres universités.

**M. Gauthrin:** Mais est-ce que vous concevez qu'en faisant ces standards très élevés, qui sont peut-être plus élevés que dans les autres universités, vous sous-payez une partie de vos enseignants, ce qui justifierait votre masse salariale plus basse?

**M. Shapiro (Bernard J.):** Je ne pense pas que c'est la situation, mais je suis d'accord que, si c'est la conséquence, c'est la conséquence, mais nous devons maintenir les standards pour une université comme McGill.

**M. Gauthrin:** O.K. Mais je crois que les autres universités aussi ont des standards d'excellence. Enfin, on leur posera des questions quand ils seront là, quand ils viendront témoigner devant nous.

Les frais indirects de recherche. En général, il y avait une situation où on parlait qu'il y avait 0,50 \$ par dollar dépensé dans les frais indirects de recherche. Est-ce que c'est quelque chose qui se situe dans votre université, c'est-à-dire 50 % des frais indirects de recherche sur 1 \$ dépensé dans un fonds de recherche?

**M. Tavenas (François A.):** Comme je vous le disais tout à l'heure, le taux des frais indirects varie suivant...

**M. Gauthrin:** Oui, ça, je comprends.

**M. Tavenas (François A.):** ...la nature du contrat et la propriété des résultats. Je pense que globalement, sur l'ensemble du volume d'activité, de contrats, le taux des frais indirects doit se situer aux alentours de 35 %.

**M. Gauthrin:** À 35 %. Et l'enveloppe gouvernementale, dans la subvention qu'il vous donne, n'est que de 15 %, si je comprends bien.

**M. Tavenas (François A.):** De 15 % pour toutes les recherches dans les milieux autres que le milieu médical; 10 % dans le milieu médical, parce qu'une partie de l'activité de recherche est présumée se faire en milieu hospitalier; donc, une partie des frais indirects sont encourus dans le milieu hospitalier plutôt que dans le milieu universitaire. À ça se rajoute normalement une comptabilisation des frais indirects dus aux espaces, au coût d'opération des espaces et au coût de développement des espaces, qui, elle, est comptabilisée d'une manière assez indirecte, elle-même, dans les subventions, le budget d'investissement.

**M. Gauthrin:** Autrement dit, il y a quand même une différence. Les coûts indirects vous sont remboursés, ce que ça vous coûte réellement; c'est-à-dire que plus vous obtenez de subventions de recherche, plus vous devez financer à même la subvention globale les activités de recherche?

**M. Tavenas (François A.):** Disons que, ça, je pense que c'est un débat assez technique, là.

**M. Gauthrin:** Si vous me dites 15 % et là 30 %, moi, j'en ai 20 % de différence.

**M. Tavenas (François A.):** Si on dit 25 %, si on prend 25 %, globalement, qui est financé par le gouvernement, je pense que c'est... Disons que les chiffres ont fait l'objet d'une étude assez élaborée au moment où ils ont été établis. On a, nous, toujours discuté le 10 % dans le cas de la recherche en milieu médical, parce que je pense que, là, les chiffres sont moins rigoureux. Pour ce qui est du 25 % en milieu universitaire, ça ne couvre probablement pas tout, mais ce n'est pas déraisonnable. Posons-le dans ces termes-là.

**M. Gauthrin:** Le temps étant court, je m'excuse de vous couper la parole là-dessus, parce que je voudrais absolument vous entendre sur la manière dont vous voyez McGill dans le futur. Vous avez, dans le document que vous nous avez transmis, un document qui est l'annexe III, qui est «Towards a new McGill», des pensées préliminaires, bien sûr, et vous avez une vision assez originale, si je puis dire, des universités. Alors, moi, je voudrais peut-être que vous nous exposiez comment vous voyez l'Université McGill dans le futur. Vous avez une université que je verrais plus petite ou peut-être presque avec des secteurs uniquement financés par les frais de scolarité. Enfin, vous avez abordé cette question-là. Est-ce que vous pouvez nous donner l'état de votre réflexion sur ce que sera McGill dans le futur, compte tenu des contraintes financières, bien sûr?

**M. Shapiro (Bernard J.):** Je dois commencer par vous dire que je ne sais pas exactement qu'est-ce que c'est, le McGill du futur, mais je peux...

● (15 h 10) ●

**M. Gauthrin:** Alors, je fais référence à l'annexe III du document auquel vous avez référé, document qui a été déposé au sénat...

**M. Shapiro (Bernard J.):** Je comprends, je comprends.

**M. Gauthrin:** ...de l'Université McGill.

**M. Shapiro (Bernard J.):** J'ai beaucoup d'idées à ce sujet, parce que le modèle que nous avons pour le financement des universités, qui est un modèle des décennies passées, n'est pas suffisant pour l'avenir. On n'a pas les ressources pour financer les universités et, en

même temps, avoir une accessibilité appropriée. Nous devons penser à ce sujet pour toutes les universités. Mais, pour McGill, il y a deux autres questions qui sont très importantes, à mon avis. Une question, c'est: Qu'est-ce que c'est, le rôle d'une institution anglophone dans un environnement francophone? Elle doit avoir une mission très spéciale, pas tout à fait unique, mais très spéciale, pour justifier une institution comme ça dans la province.

Et, aussi, il y a une autre question. McGill est l'une des universités — il y en a d'autres au Québec, ce n'est pas seulement McGill — qui sont convaincues que l'on doit avoir la conjonction entre l'enseignement et la recherche, et ces universités sont beaucoup plus coûteuses que les autres. Il a une mission pour les autres, une mission très importante pour la société, ce n'est pas une question d'une mission inappropriée, mais nous sommes et nous serons, à mon avis, une institution de recherche et d'enseignement ou d'enseignement et recherche, pas seulement un des deux. Nous pensons aussi qu'il y a une place pour une institution comme ça ici, au Québec, pour 20 000 étudiants, 30 000 étudiants.

Aussi, nous pensons beaucoup à un sujet qui a été soulevé ce matin, c'est les étudiants étrangers et les étudiants hors Québec. À mon avis, un des rôles spéciaux de McGill est de devenir de plus en plus une institution vraiment internationale, et c'est un rôle très approprié pour McGill, ici, au Québec. Maintenant, nous avons presque 10 %, 12 % de nos étudiants qui sont des étudiants étrangers et, à mon avis, c'est un symbole de l'importance d'une université de qualité ici, au Québec, et à Montréal, en ce cas, et nous devons trouver les moyens de préserver cette sorte de situation pour McGill à Montréal et McGill au Québec. Parce qu'il n'y a pas assez d'argent. Et je sais qu'il y a un problème pour les finances publiques. Nous devons devenir une partie de la solution, pas seulement un autre problème pour le gouvernement. On doit penser aux programmes qui peuvent être financés seulement par les frais de scolarité. On en a quelques-uns maintenant, très petits, mais on commence à faire des «experiments» avec ces...

**M. Gautrin:** Vous avez actuellement des programmes qui sont non plus financés par les transferts de paiement du gouvernement du Québec, mais uniquement en chargeant le coût réel des frais de scolarité?

**M. Shapiro (Bernard J.):** Oui, c'est ça.

**M. Gautrin:** C'est la réflexion que vous avez. Et quel est le cheminement que vous devez faire pour ce type de réflexion? C'est débattu au sénat?

**M. Shapiro (Bernard J.):** Ah oui! Ah oui, absolument, au sénat et aussi au conseil d'administration, dans les deux. Nous avons deux rapports maintenant. Nous sommes en train de commencer la discussion. C'est un rapport de «task force»...

**M. Gautrin:** Oui.

**M. Shapiro (Bernard J.):** ...d'une faculté et aussi un rapport d'un comité de notre sénat sur le futur de McGill. Nous commençons cette discussion. Je ne sais pas qu'est-ce que sera le résultat de ces discussions, on va voir.

**Le Président (M. Façal):** Il va nous rester 15 minutes pour entendre les députés de Bourassa, Nelligan et Terrebonne. M. le député de Bourassa.

**M. Charbonneau (Bourassa):** Oui, M. le Président. J'aimerais demander au principal de l'Université McGill quelques commentaires sur ce qu'affirme la fédération des étudiants d'universités, là. C'est dans les notes que j'ai citées ce matin où cette Fédération dit qu'on investit, en Ontario, 10 621 \$ par étudiant, 12 422 \$ au Québec — ce sont des données, semble-t-il, que l'on retrouve dans l'Exposé des états généraux — mais que l'on dépense, au Québec, 1 208 \$ par étudiant en frais d'administration comparativement à 908 \$ en Ontario.

Je ne vous demande pas une expertise à 1 \$ près, mais nous savons tous votre profonde connaissance du système ontarien, aussi bien que votre connaissance du système québécois, et cette Fédération d'étudiants dit que cela génère probablement 55 000 000 \$ de coûts, qu'elle appelle, elle, de la mauvaise administration. Quel que soit le vocabulaire employé, est-ce que votre expérience peut témoigner d'une espèce d'inflation administrative dans le système universitaire québécois par rapport au système ontarien? Est-ce qu'il y a un certain fondement à ça?

**M. Shapiro (Bernard J.):** Je ne pense pas. Je dois vous dire, premièrement, que je ne suis pas d'accord avec les chiffres que nous avons, ni des étudiants, ni des états généraux. Mais c'est un problème que nous allons discuter avec les gens de la Commission des états généraux sur l'éducation dans les mois qui viennent, et je pense qu'ils vont corriger quelques-uns de ces chiffres, parce qu'il n'y a pas une inflation administrative au Québec en comparaison avec l'Ontario.

En même temps, je dois vous dire qu'il doit y avoir une réduction des coûts administratifs chez les universités, parce qu'il y a des compressions budgétaires et le centre de l'université, c'est les laboratoires, c'est les salles de classe, des choses comme ça. Je viens d'annoncer à McGill que nous avons un corps administratif de 32 personnes, des exécutifs, et nous planifions maintenant qu'à la fin de mon terme comme principal, dans trois ans et demi, on va réduire ce corps de 25 %.

**M. Charbonneau (Bourassa):** Une deuxième question, M. le principal.

**Le Président (M. Façal):** M. Tavenas, quelque chose?

**M. Tavenas (François A.):** J'aurais aimé souligner un certain nombre de choses. Pour ce qui est des chiffres sur les coûts d'administration, 1 208 \$ au Québec, 908 \$ en Ontario, ça, c'est des chiffres qui avaient été sortis, à l'époque, par ce qui s'était appelé l'ONU, l'Organisation nationale universitaire, pour l'année 1990-1991. La CREPUQ, à ce moment-là — ça, ça date d'il y a quelque temps — avait fait une analyse de ces chiffres pour voir d'où ils sortaient, parce qu'ils ne correspondaient pas à notre connaissance du dossier. En fait, les chiffres étaient faux de façon assez substantielle. La CREPUQ avait démontré qu'il y avait eu des confusions sur la définition des EETC, sur le niveau de dépenses qui avait été pris en compte, etc. À cette époque-là, la différence réelle entre les coûts d'administration en Ontario et au Québec était de 100 \$.

L'explication qui a été donnée pour cette différence-là relevait essentiellement de la différence de masses sur lesquelles les coûts d'administration s'appliquaient. Vous savez que les universités ontariennes incluent la deuxième année de cégep; ça représente une masse de population fort importante. Les économies d'échelle jouent dans ce sens-là et jouent en faveur d'une réduction relative des coûts en Ontario par rapport au Québec. Et, quand on intègre la problématique de la deuxième année de cégep dans les analyses financières des réseaux ontarien et québécois, la constatation à laquelle on en arrive, c'est que, à toutes fins pratiques, les coûts d'administration sont semblables. Ils varient d'une université à l'autre en fonction de la taille des universités. C'est encore une réflexion sur les effets d'échelle.

Typiquement, les études qui ont été faites par la CREPUQ, à cette époque-là, et renouvelées, je pense, l'an dernier ou il y a deux ans, ces études-là démontraient qu'entre les universités québécoises et les universités ailleurs au Canada, les coûts d'administration étaient essentiellement du même ordre de grandeur et typiquement de l'ordre, pour les grandes universités, de 8 % des frais d'opération par étudiant.

**M. Charbonneau (Bourassa):** Je vous remercie de cette mise au point. Ma deuxième question, c'est de l'ordre du développement ou de la vision du développement de votre université. J'ai relu les notes que vous avez présentées devant la Commission des états généraux au mois d'août et j'ai fait le rapport avec certaines notes qu'on trouve dans des documents plus récents. Vous lancez l'idée d'un réseau universitaire différencié pour le Québec, d'un partage des ressources amélioré et augmenté entre universités. Vous dites: «Clearly, more can be done and will be done.» Vous parlez de rationalisation et de coopération élargie entre institutions.

• (15 h 20) •

Alors, j'aimerais vous donner l'occasion de préciser votre vue quant à McGill, en particulier. Avez-vous des suggestions, des pistes à mettre sur la table en termes d'approfondissement de la coopération interuniversitaire, qui est une forme de rationalisation? Égale-

ment, à quoi vous pensez quand vous parlez de différenciation en ce qui concerne votre établissement, au moins? Qu'est-ce que vous voyez à moyen terme sur cette échelle?

**M. Shapiro (Bernard J.):** Il n'est pas possible, à cette époque, d'avoir les ressources adéquates au Québec, par exemple, pour 15, 12 ou 18 universités qui poursuivent la même mission. On parle beaucoup, au Canada, de «Harvard of the North». Chaque université pense que cette institution deviendrait le «Harvard of the North». C'est inapproprié comme mission. C'est inapproprié pour toutes nos universités. On ne peut pas avoir les ressources dans une situation où chaque université veut faire toutes les choses, veut être compréhensive, veut être une institution de recherche et d'enseignement. Il y a beaucoup de tâches au niveau postsecondaire. Il y a beaucoup de tâches à faire, des tâches importantes pour la société, mais chaque université doit choisir les tâches qu'elle peut faire dans un mode approprié, avec une qualité appropriée.

Et vous avez demandé si j'ai des études plus précises. Je peux vous en donner quelques-unes. À Montréal, maintenant, il y a quatre grandes universités: McGill, Concordia, l'Université du Québec à Montréal et l'Université de Montréal. Il y a quatre grandes bibliothèques universitaires, mais il n'y a pas assez de coopération entre ces quatre universités. Puis, au sujet des collections des bibliothèques, chacun de nous achète ce que nous voulons et nous ne faisons aucune discussion avec les autres. Il y a une grande opportunité, d'abord, parce que, entre les quatre universités montréalaises, nous dépensons, je pense, presque 60 000 000 \$ chaque année pour les bibliothèques. Pour une dépense de 60 000 000 \$, on peut avoir non pas une bibliothèque comme ci comme ça, mais une bibliothèque absolument merveilleuse. Je ne pense pas à une bibliothèque. Il y a des différences de langue, il y a différentes universités, différents déplacements et toutes des choses comme ça, mais, au sujet des collections, on peut faire quelque chose beaucoup plus que maintenant.

Aussi, nous sommes en train de parler avec l'Université Concordia si nous pourrions avoir en commun des services administratifs. Peut-être on peut avoir un département de ressources humaines pour les deux, par exemple. Il y a beaucoup d'opportunités comme ça. Et je pense, à un moment donné, qu'on doit commencer avec les bibliothèques et les services administratifs. Si on peut avoir du succès avec ces idées, on peut commencer à penser à un secteur beaucoup plus intéressant, mais beaucoup plus difficile, c'est les programmes académiques. C'est beaucoup plus difficile, surtout pour les programmes de premier cycle. Ce n'est pas tout à fait difficile avec les programmes de deuxième et troisième cycle, mais, pour les programmes de premier cycle, la question de la langue est très, très importante et très, très difficile.

**Le Président (M. Facal):** Merci. Cinq secondes.

**M. Charbonneau (Bourassa):** Une question de cinq secondes. Avez-vous des chiffres quant au nombre d'étudiants québécois francophones qui fréquentent votre établissement? Quelle est l'évolution de ce type de fréquentation scolaire? D'autre part, donnez-vous des cours en français et quelle est la courbe de ces prestations, si tel est le cas?

**M. Shapiro (Bernard J.):** Nous n'avons pas de cours en français, sauf les cours du département de français, mais c'est une autre chose entièrement. Mais presque 20 % de nos étudiants de premier cycle sont des étudiants francophones du Québec et c'est presque le même pourcentage pendant les dernières années, les cinq dernières années ou quelque chose comme ça.

**Le Président (M. Façal):** M. le député de Nelligan.

**M. Williams:** Merci, M. le Président. Merci, M. Shapiro, pour votre présentation. Je voudrais vous dire «félicitations» pour votre présentation, mais aussi pour le travail que McGill fait dans la communauté québécoise. Je ne cache pas que j'ai un campus de votre université dans mon comté, le campus Macdonald. Selon tous mes contacts avec le doyen Buckland, je comprends quand vous parlez de besoin mondial parce que, effectivement, c'est une de nos fenêtres sur le monde. Je voudrais aussi, je pense, en ondes, féliciter McGill pour son travail dans une autre faculté de médecine, particulièrement le McGill Teaching Hospital, à Saint-Luc, je pense. Le leadership que McGill joue dans la société québécoise est impressionnant. Je voudrais juste rappeler à mes collègues, devant nous, qu'effectivement, oui, j'ai un campus de McGill, j'ai un cégep anglophone, mais je n'ai pas mon cégep francophone non plus dans mon comté.

J'ai voulu demander une question sur le nombre des administrateurs parce qu'il y en a 418 pour 24 000, plus ou moins, élèves. Il y a à l'Université Laval 230 administrateurs pour 28 000 élèves, plus ou moins. J'ai voulu demander ça. J'ai voulu aussi demander plus de précisions sur la façon d'établir le coût moyen des élèves, parce que j'ai trouvé votre commentaire assez intéressant sur ça. Il me semble que, si nous avons une façon de nous assurer qu'on compare les pommes avec les pommes et les oranges avec les oranges... Est-ce que vous pouvez aller un peu plus loin dans cette chose? Je demande deux questions en même temps, mais, actuellement, je vais demander la troisième vite, parce que je veux laisser du temps pour les autres.

You were talking about privatization in the university sector. I found that quite interesting and up to the point that you were, in my understanding, proposing a private university. I wouldn't mind that you go just a little bit further in that area to explain the potential and your perspective on that. Voilà trois questions assez vite.

**M. Shapiro (Bernard J.):** O.K. l'll respond to the question on privatization...

**Le Président (M. Façal):** Vous devrez, M. Shapiro, réussir l'exploit de faire une réponse aussi courte que la question.

**M. Williams:** Mais, M. le Président, je voudrais juste mentionner que nous avons commencé 10 minutes en retard.

**Le Président (M. Façal):** Oui, oui, je sais, mais je voudrais faire intervenir tous les gens qui attendent patiemment.

**M. Shapiro (Bernard J.):** I'll respond to the question of privatization and I'll ask Mr. Tavenas to address himself to the other question that you asked. I cannot easily imagine, in Québec, a totally private university either on the basis of social policy or on the basis of the actual possibility that it might occur. I think it's very, very unlikely. But what I do think is that the source of funding fee universities will change over time, so that the degree to which they are provided for, by direct subvention from the taxpayer, will go down and the degree to which we will depend more upon both tuition fees and other kinds of sources of revenue, from sources outside the Government, will increase. I expect that we will have some programs that will be totally privatized, but not many and not those at the center of the university's mission.

**M. Tavenas (François A.):** En ce qui concerne les coûts moyens, là, auxquels je faisais référence tout à l'heure, ces coûts moyens sont établis de façon régulière, maintenant, par des analyses du ministère de l'Éducation; donc, la méthodologie est bien établie.

Quant à définir si on compare toujours exactement des pommes et des oranges ou des oranges avec des oranges, ça, c'est un petit peu plus difficile. Je pense que, dans les coûts disciplinaires, les coûts d'enseignement et de recherche, les comparaisons sont relativement fiables. Dans les coûts administratifs, les comparaisons le sont un petit peu moins, parce que les comparaisons reflètent, en fait, des organisations administratives différentes d'une université à l'autre.

En ce qui concerne le nombre de ce que vous appelez les administrateurs... Oui.

**M. Williams:** Sur ça, vous avez dit que le coût, c'est moindre que la moyenne?

• (15 h 30) •

**M. Tavenas (François A.):** Typiquement, si vous regardez la dernière analyse qui a été faite par le ministère de l'Éducation, les coûts moyens disciplinaires, par discipline, sont généralement inférieurs à McGill à ce qu'ils sont dans la moyenne du réseau. Ils sont supérieurs, je pense, dans trois secteurs seulement sur la douzaine. En ce qui concerne les coûts d'administration,

il y a des différences d'organisations qui viennent créer des différences. Si vous avez accès — j'imagine que vous y avez accès — aux études du ministère, vous constaterez effectivement que la division qui a été faite des coûts administratifs conduit à des variations très bizarres d'une université à l'autre, par exemple, des coûts d'audiovisuel ou des coûts d'informatique; ça, ça reflète juste l'organisation structurelle différente. En ce qui concerne le nombre d'administrateurs, je dois dire qu'on a là un problème de définition de qu'est-ce qui est un administrateur et qu'est-ce qui n'en est pas un. Il y a eu une époque où, dans les rapports financiers qui étaient soumis au gouvernement, certaines institutions avaient zéro dans la catégorie administrateurs parce que l'organisation était différente; non pas qu'elles n'avaient pas d'administrateurs, mais ils étaient simplement identifiés d'une autre façon. Alors, je crois qu'il faut prendre ces chiffres-là avec un certain grain de sel.

**Le Président (M. Facal):** Mme la députée de Terrebonne.

**Mme Caron:** Oui, M. le Président. Lorsqu'on parle de coûts, il faut faire des choix: il y a le choix que vous proposez, d'augmenter les frais de scolarité aux étudiants, il y a le choix de toucher à la masse salariale et il y a aussi la partie recherche qu'on a abordée légèrement tantôt. Du côté de la masse salariale, lorsqu'on regarde vos masses salariales en dollars constants, vous avez fait certains choix. Du côté du soutien technique, depuis 1991, vous avez coupé de 22 %, de 23 %, de 24 %. Du côté des métiers et des ouvriers, vous avez coupé de 4 %, de 6 %, de 7 %. Du côté de la direction, il y a eu des augmentations. Du côté des professionnels, il y a eu des augmentations de 2 %, de 8 %, de 9 %. C'est des choix qu'on peut faire. Donc, vous avez cette partie-là de choix et vous avez la partie recherche.

Malgré ce que vous nous avez dit au niveau des coûts tantôt, tout ce qu'on a comme documents nous dit que les universités, finalement, ne chargent pas suffisamment aux entreprises, que les universités ne doivent pas être des incubateurs d'entreprises et devraient charger des coûts beaucoup plus élevés au niveau de la recherche et que ce serait une façon très facile et rapide d'aller chercher du financement. Chez vous, à McGill, du côté de la recherche, vous avez eu certaines difficultés, en décembre dernier. Vous avez dû prendre certaines mesures, faire certaines enquêtes sur des attributions irrégulières de contrats, des vérifications. Est-ce que vous avez resserré les normes au niveau de la recherche pour essayer de contrer ces difficultés?

**M. Tavenas (François A.):** Je m'excuse, madame, mais votre information n'est certainement pas complète ou convenable. Les problèmes que nous avons eus, aux mois de novembre et décembre, concernaient un département qui n'a absolument rien à voir avec la recherche et qui était le Département de la gestion des installations physiques. Les problèmes que nous avons eus

étaient des problèmes de nature de conflit d'intérêts et non pas des problèmes de nature strictement financière. Nous avons, effectivement, pris les mesures qu'il fallait pour les corriger; vous en avez eu des reflets dans la presse. Nous sommes en train de réorganiser complètement ce service-là à l'heure actuelle, mais ça n'a absolument rien à voir avec l'activité de recherche, ni aucune implication sur la recherche.

En ce qui concerne votre commentaire sur la source de financement inépuisable qu'il y aurait dans les recherches avec l'entreprise...

**Mme Caron:** Pas inépuisable, importante.

**M. Tavenas (François A.):** ...si vous voulez, ce que j'aimerais souligner — et je pense que c'est un des problèmes constants des gouvernements, aussi bien au Québec qu'au Canada — c'est que, dans l'appareil de recherche du pays, la composante qui fait défaut, c'est l'investissement industriel. Quand on regarde toutes les analyses de l'OCDE, ce qu'on constate, c'est que, globalement, l'investissement gouvernemental, l'investissement public en soutien à la recherche est tout à fait convenable et tout à fait compétitif, mais que, par contre, il y a un énorme trou du côté de l'investissement privé. Des programmes comme le programme du Fonds de développement technologique, des programmes comme les crédits d'impôt à la recherche industrielle ont visé justement à attirer de l'argent industriel vers les activités de recherche.

L'Université McGill a fortement contribué à la mise en oeuvre de ces politiques gouvernementales, mais toutes ces politiques gouvernementales, elles avaient aussi des contraintes du point de vue de la participation universitaire. Donc, si on participe, par exemple, à un effort conjoint dans un projet financé par le Fonds de développement technologique, on n'est pas libre de charger ce qu'on veut en termes de frais généraux de recherche. Ça fait partie des éléments du programme et l'Université est censée, entre guillemets, investir dans le programme, elle aussi.

Alors, je pense que vous devriez je ne dirai pas vous sortir de l'idée parce qu'il y a de l'espoir, mais aborder avec beaucoup de prudence la notion qu'il y a une source de fonds importante, inexploitée du côté de la recherche industrielle. Il va y avoir un travail d'éducation énorme à faire du côté des entreprises québécoises. Il va y avoir un travail de structuration considérable à faire pour les amener à accroître leur investissement en R & D. Un des problèmes de la faiblesse de l'investissement, c'est la structure économique dans laquelle on opère, dans laquelle on a beaucoup de petites et moyennes entreprises dont les capacités d'investissement en recherche sont encore limitées, beaucoup de grandes entreprises qui font leur recherche ailleurs, malheureusement, et pas grand-chose ou pas assez entre les deux, dans les entreprises de taille moyenne qui sont structurées pour faire de la recherche et pour faire de la recherche en collaboration avec les universités.

Quant aux universités, dans la mesure où on peut, effectivement, avoir accès à des fonds industriels, je peux vous assurer qu'on fait tout ce qui est en notre pouvoir pour leur charger ce qu'on doit leur charger pour qu'elles couvrent les frais des activités qu'elles achètent.

**Le Président (M. Facal):** Une dernière, dernière, dernière. Après ça, ce sera le député de Marquette pour la dernière.

**Mme Caron:** Ce matin, le Vérificateur général nous disait que, sur les cinq universités, deux universités avaient commencé à resserrer les critères au niveau de la recherche, donc à faire davantage de vérification, autant a priori qu'a posteriori. Deux universités n'ont aucun inventaire des équipements scientifiques. Vous faites partie de quelle catégorie?

**M. Tavenas (François A.):** On fait partie de la catégorie qui n'a pas d'inventaire des équipements scientifiques. Si vous avez lu le rapport du Vérificateur général, vous aurez constaté la réponse qu'on a faite au Vérificateur général, à sa question. La première chose, je pense, c'est que nous n'envisageons même pas de commencer à essayer d'établir un inventaire de tout ce que nous avons aujourd'hui. Le réseau des universités de la Californie a fait une tentative dans ce sens-là, il y a un certain nombre d'années. Ils ont investi une vingtaine de millions de dollars et ils se sont arrêtés parce qu'ils n'étaient même pas arrivés à la moitié de l'inventaire. C'est un effort hors de proportion avec le résultat qu'il y a à espérer.

Ce que nous examinons en ce moment, c'est la possibilité de capter l'information à l'achat. Mais nous avons eu une difficulté qui est que nous n'avons pas de service central de réception des équipements. Nous avons, selon la pratique décentralisée de gestion de l'Université McGill, une gestion décentralisée de la réception des produits et, pour pouvoir maintenir un inventaire, il faudrait avoir un mécanisme de contrôle à l'arrivée. Alors, nous regardons dans quelle mesure ça pourrait se faire.

Ceci dit, dans une université de recherche comme l'Université McGill, un des problèmes majeurs auxquels on se heurte avec les inventaires, c'est non pas la capture de l'information au départ, mais la radiation des actifs au bout d'un certain temps. Les équipements de recherche ont une durée de vie utile qui est très limitée. Pensez juste à un ordinateur; c'est valable pendant deux ou trois ans et pas plus. Et certains équipements très spécialisés ont des durées de vie utile qui sont encore plus courtes que ça. Le problème qui se pose en est un de comment est-ce qu'on radie un équipement une fois qu'il a fini d'être utile pour sa fonction initiale.

**Le Président (M. Facal):** Merci, M. Tavenas. M. le député de Marquette, vraiment, vous m'aviez promis deux minutes.

**M. Ouimet:** Très brièvement, M. le Président. La question s'adresse à M. Shapiro. Tantôt, vous avez évoqué l'idée de regrouper les services, j'imagine, administratifs entre les quatre grandes universités sur le territoire de Montréal. Lorsqu'on pense aux services administratifs, c'est: services de l'informatique, ressources humaines, l'achat et les équipements et service des finances, entre autres. Vous avez donné comme exemple ce qui pourrait être fait pour avoir une bibliothèque. Si tout le monde mettait en commun les ressources financières, on pourrait avoir une bibliothèque extraordinaire. C'est un thème qui est repris dans d'autres réseaux; le réseau des commissions scolaires, par exemple, le réseau des municipalités, même le réseau de la santé où les institutions cherchent à mettre en commun des ressources pour réaliser des économies.

La question que je vous pose et qui se pose à toute institution qui réfléchit dans ce sens-là, c'est: Qu'attendez-vous pour aller de l'avant avec soit des discussions, soit des projets où ça pourrait voir le jour? Parce que, je vous dis, dans le domaine de la santé, par exemple, des hôpitaux ont avancé les idées, ont commencé à discuter de complémentarité, si vous voulez, mais des hôpitaux ont été fermés parce qu'ils n'avaient pas été assez rapides dans ce sens-là. «What are you waiting for?»

• (15 h 40) •

**M. Shapiro (Bernard J.):** C'est une question difficile parce que ce n'est pas raisonnable que nous attendions un avenir. C'est une question de changement de culture et c'est très difficile. Néanmoins, on doit le faire, mais c'est un changement de culture et ça prend du temps. Au sujet des services administratifs, je ne parlais pas des quatre universités montréalaises, mais seulement d'une. Nous sommes en train de parler de ça avec Concordia, mais on peut avoir une discussion avec les autres aussi. Au sujet d'une bibliothèque, j'espère qu'on pourra faire quelque chose au cours de l'année prochaine. On ne sait pas. On peut seulement commencer les discussions et on va voir. Je ne peux pas vous promettre quelque chose que je ne peux pas vous assurer, mais on fait un effort, un grand effort.

**Le Président (M. Facal):** Merci beaucoup. Alors, le temps dont nous disposons est terminé. Je vous remercie beaucoup, M. Shapiro, M. Tavenas, Mme Lamontagne. Ce fut trop bref. Merci.

(Consultation)

**Le Président (M. Facal):** S'il vous plaît, j'inviterais tous les parlementaires à prendre place afin que nous puissions reprendre sans accumuler trop de retard sur l'horaire. Est-ce que les participants et les observateurs pourraient prendre place, s'il vous plaît?

Alors, nous souhaitons maintenant la bienvenue aux dirigeants de l'Université Laval. Comme vous avez assisté à la présentation précédente, je ne vous rappelle pas les règles du jeu. M. Gervais.

### Université Laval

M. Gervais (Michel): M. le Président, Mmes et MM. les membres de la commission de l'éducation, permettez-moi de vous présenter, d'abord, mes collègues qui m'accompagnent ici, cet après-midi. À ma droite, M. Jacques Racine, vice-recteur exécutif, c'est-à-dire le vice-recteur responsable des finances et de la planification; à ma droite, Mme Louise Milot, vice-rectrice aux études, et M. Alain Vinet, vice-recteur aux ressources humaines.

M. le Président, c'est avec fierté que l'Université Laval se présente aujourd'hui devant cette commission pour présenter ses états financiers et pour discuter de ses perspectives de développement, de sa performance, notamment en ce qui a trait à la diplomation, à la durée moyenne des études, aux mesures prises pour l'encadrement des étudiants et à la recherche. La commission nous a aussi fait savoir qu'elle souhaitait obtenir des renseignements additionnels sur le placement des diplômés et sur la tâche professorale. J'ai déjà fourni ces renseignements ou je pourrai le faire aujourd'hui.

Diplomation et durée des études. L'Université Laval a toujours adhéré avec enthousiasme au grand objectif proposé pour le système d'éducation québécois, celui de favoriser la scolarisation optimale de la population. À cette fin, elle a favorisé l'accessibilité aux études universitaires, limitant le plus possible le contingentement et contenant la sélection à l'intérieur de certaines limites. Mais cette accessibilité, l'Université Laval l'a toujours comprise dans le sens d'une accessibilité productive.

Je m'explique. Il ne suffit pas que des dizaines de milliers d'étudiants et d'étudiantes soient admis à l'Université pour qu'on puisse prétendre avoir satisfait aux exigences de l'accessibilité. Encore faut-il qu'une majorité d'entre eux et d'entre elles complètent leurs études et obtiennent leur diplôme et, même, que plusieurs d'entre eux poursuivent leurs études aux cycles supérieurs. Aussi, l'Université a-t-elle mis l'accent sur les conditions d'encadrement offertes à ses étudiants et à ses étudiantes. J'y reviendrai. De plus, elle a permis à de nombreux programmes d'opérer une certaine sélection et de n'admettre que les candidats dont le dossier scolaire attestait qu'ils avaient de bonnes chances de succès dans le programme de leur choix. Les résultats paraissent concluants.

Dans le dossier que le ministre de l'Éducation a déposé devant l'Assemblée nationale, vous avez pu prendre connaissance des résultats d'une étude de cohorte faite sur les nouveaux étudiants admis au baccalauréat, à Laval, à l'automne 1987. On y apprend que 73,8 % ont obtenu leur diplôme. On y apprend, en outre, qu'ils l'ont obtenu après 3,54 années. Considérant le fait que plusieurs programmes ont une durée normale de quatre ans, on peut estimer qu'il s'agit là d'une remarquable performance. Cette étude vient d'ailleurs corroborer deux études antérieures, l'une réalisée par le ministère de l'Éducation, l'autre par le Conseil des

universités, qui montraient que l'Université Laval avait le plus haut taux de diplomation au Québec, ex aequo avec McGill.

Et nos performances semblent s'améliorer d'année en année. J'en veux pour preuve le tableau que j'ai voulu vous faire distribuer tout à l'heure et qui montre que — c'est ce tableau-ci — de 1989-1990 à 1994-1995, alors que le nombre de nouveaux étudiants de premier cycle a chuté de 9 959 à 8 338, le nombre des diplômés, lui, paradoxalement, n'a cessé de croître, passant de 6 484 à 7 150. Cela n'est pas très rentable financièrement pour l'Université, mais nous pensons que c'est très rentable, socialement pour le Québec et individuellement pour nos étudiants. Au deuxième cycle, le taux de réussite est de 62,4 % et la durée moyenne est de 3,2 ans, ce qui peut être considéré comme très bon. Au doctorat, le taux de diplomation est de 54,1 %, ce qui est supérieur à la moyenne nord-américaine, et la durée des études est de cinq ans, ce qui n'est pas anormal, mais qui nous paraît tout de même encore trop long. Nous tentons d'ailleurs, par des mesures d'encadrement, de réduire cette durée.

● (15 h 50) ●

Mais ce qui est peut-être surtout frappant aux cycles supérieurs, c'est la croissance de la diplomation. Au deuxième cycle, le nombre de maîtrises décernées est passé, entre 1984-1985 et 1994-1995, de 724 à 1 249. Par ailleurs, en 1984, dans son plan directeur, l'Université Laval s'était fixé comme première priorité l'objectif de décerner au moins 100 doctorats par année. Nous avons constaté, par des études comparatives, que, dans l'ensemble nord-américain, on décernait, par année, un doctorat par 6 000 habitants, alors qu'au Québec francophone, c'était un doctorat pour 36 000 habitants. C'était, en quelque sorte, consacrer notre sous-développement intellectuel futur.

Nous avons donc, comme les autres universités francophones, donné un coup de barre. Nous nous sommes fixé comme objectif de décerner au moins 100 doctorats par année — ça, en 1984 — et cet objectif a été largement dépassé. L'an dernier, nous avons décerné, comme l'année précédente, 223 diplômes de Ph.D. Bref, au chapitre de la diplomation, l'Université Laval peut, selon nous, faire état de performances enviables reliées en grande partie aux diverses mesures d'encadrement qu'elle a mises en place.

À propos des mesures d'encadrement, nous voulons aller encore plus loin pour offrir à nos étudiants et à nos étudiantes le meilleur encadrement possible et, partant, les meilleures chances de réussite. Dans une lettre qu'il adressait aux chefs d'établissement universitaire au début de son mandat, l'ex-ministre de l'Éducation, Jean Garon, parlait de la nécessité d'instaurer dans les universités une véritable culture de la réussite. Nous partageons entièrement cet objectif qui a inspiré toute une série de mesures chez nous, qui sont explicitées dans la section II de notre rapport déposé à l'Assemblée nationale: comités de thèse, gestion plus rigoureuse des études avancées, questionnaire trimestriel

aux étudiants, observation rigoureuse des délais accordés au comité de lecture, diffusion d'analyses institutionnelles sur la durée des études, les taux de diplomation, les changements de programme, enquête systématique de satisfaction auprès des diplômés, bref, toute une série de mesures pour améliorer l'encadrement des étudiants aux cycles supérieurs.

Au premier cycle, même si nos performances sont relativement très bonnes, nous nous efforçons d'améliorer encore les choses. Trois études indépendantes, réalisées à l'UQAM, à l'Université de Montréal et à l'Université Laval, ont montré qu'en ce qui a trait à l'abandon des études le premier trimestre de la première année était la période la plus critique. C'est pourquoi une attention particulière a été portée à ce trimestre dans toutes les facultés. Une expérience institutionnelle plus ciblée a été mise sur pied au cours de l'année 1994-1995 et se poursuit tout au long de l'année 1995-1996. Un scénario d'accueil et d'encadrement des nouveaux étudiants a été conçu par le comité de gestion des études. Il est en expérimentation auprès des nouveaux étudiants des programmes de baccalauréat, diplôme et certificat en sciences politiques, du baccalauréat en agronomie, du baccalauréat en microbiologie. Couronnées de succès, ces expériences seront étendues dès l'automne 1996.

Notre rapport fait état aussi des mesures d'encadrement mises en place pour des clientèles particulières, comme les étudiants étrangers, les adultes, les diplômés du D.E.C. professionnel et les diplômés du nouveau D.E.C. intégré. Enfin, le rapport que vous avez reçu montre les efforts qu'a faits l'Université pour améliorer la dimension formation pratique de ses programmes de formation et pour accroître, en particulier, les activités de formation pratique à l'extérieur de l'Université. Instauration de quelques programmes coopératifs ou de type coopératif, mise en place de stages intégrés à la formation, création d'un programme d'emplois d'été axés sur la carrière, ce sont là autant de mesures visant à améliorer la formation pratique de nos étudiants et de nos étudiantes et, du même coup, à favoriser leur insertion dans le marché du travail.

Ceci m'amène à parler du placement des étudiants, question sur laquelle votre commission a demandé des renseignements additionnels. Quand je suis devenu recteur de l'Université Laval en 1987, une de mes six priorités était précisément le placement des diplômés et j'ai fait inscrire cette priorité dans le plan directeur de l'Université. Malheureusement, quelque temps plus tard, le gouvernement fédéral décidait de fermer un service de placement qu'il avait sur le campus depuis plus de 40 ans. Comme c'était une de nos priorités et comme le sort de nos diplômés, dans un marché du travail devenu difficile, nous tenait à coeur, nous avons décidé de prendre le relais — à grands frais, faut-il le dire — et nous avons créé notre propre service de placement. En quelques années, ce service s'est imposé auprès des employeurs et des usagers comme un des meilleurs services de placement universitaires au Canada et il peut faire état de nombreuses initiatives originales et de résultats remarquables.

Soucieuse de connaître l'état de la situation quant au placement de ses diplômés, l'Université Laval fait régulièrement enquête auprès d'eux pour savoir s'ils ont un emploi, un emploi à temps plein ou à temps partiel, dans la ligne de leur formation ou pas, plus ou moins bien rémunéré, etc. Elle a réalisé une première enquête auprès des diplômés de 1986, puis, en 1990, elle a relancé les finissants de 1988. Les renseignements que nous vous avons fournis comportent deux tableaux synthèses des résultats de cette enquête. Par ailleurs, nous sommes à compléter une nouvelle enquête, cette fois auprès des diplômés de 1995. Cette opération sera terminée dans quelques semaines et il nous fera plaisir de vous en communiquer les résultats, si vous le souhaitez. Faute de pouvoir vous les fournir à ce moment-ci, nous vous avons tout de même communiqué les résultats des enquêtes menées récemment par trois facultés.

De plus, grâce à l'excellente collaboration de M. Marc Audet, analyste au MEQ, nous avons pu obtenir une sortie informatique faite spécifiquement pour les diplômés de Laval à partir d'une enquête générale menée en janvier 1994 auprès des finissants universitaires de 1992. Nous vous avons fourni ces données. Si la situation varie d'un secteur à l'autre, on constate que, globalement, la situation est loin d'être aussi mauvaise que certains sont portés à le dire et qu'il y a une part de mythe dans le thème des chômeurs instruits. Dans le cas des détenteurs de doctorat, le taux de placement des diplômés de Laval est de 100 % dans 10 des 13 secteurs disciplinaires. Dans le cas des diplômés de maîtrise, le taux de placement est supérieur à 90 % dans 12 des 16 secteurs disciplinaires. Pour les titulaires d'un baccalauréat, le taux de placement est égal ou supérieur à 85 % dans neuf des 16 secteurs disciplinaires et supérieur à 80 % dans 14 secteurs sur 16. Nous vous avons aussi fourni une analyse plus qualitative du marché de l'emploi tel qu'il se présente aujourd'hui pour nos diplômés.

Venons-en maintenant à la recherche. L'Université Laval est particulièrement fière de ses performances en recherche et des progrès importants qu'elle a accomplis sur ce plan au cours des dernières années, mais... Oui?

**M. Gauthrin:** On cherche le document sur les taux de placement. Est-ce qu'on l'a? Oui, on l'a eu.

**M. Gervais (Michel):** C'est une demande... Vous l'avez?

**Le Président (M. Façal):** Excusez-nous, M. Gervais. Nous avons reçu tellement de papiers qu'il nous arrive de...

**M. Gervais (Michel):** Oui, je comprends. J'ai lu des rapports de commission et j'ai entendu parler de wagons. C'est un train complet, là.

**Le Président (M. Façal):** Oui. Il y en a un ici, en arrière, oui.

M. Gervais (Michel): Alors, je passais donc à la recherche. L'Université Laval est particulièrement fière de ses performances en recherche et des progrès importants qu'elle a accomplis sur ce plan au cours des dernières années. Mais, avant d'y venir, j'aimerais dire quelques mots sur la façon dont nous voyons la place de la recherche à l'université. L'université n'a pas la même mission qu'un institut de recherche gouvernemental ou un laboratoire de recherche industrielle. L'université est une école de haut savoir. Sa mission essentielle en est une de formation des personnes. C'est dire que la recherche n'y doit pas être poursuivie comme une activité parallèle, indépendante, sans lien avec la formation des étudiants. Au contraire, c'est précisément sa mission de formation qui commande la présence à l'université d'une importante activité de recherche car la sagesse des siècles n'a pas trouvé de meilleure façon de former une personne au niveau avancé que de l'associer elle-même et de la faire participer activement au processus de développement du savoir.

Au niveau de la maîtrise et, plus encore, du doctorat, l'étudiant se forme dans et par la recherche. Et, même au niveau du premier cycle, l'étudiant doit être mis à niveau par rapport aux plus récents développements du savoir et à la fine pointe des connaissances. Qui peut le faire mieux qu'un professeur lui-même activement engagé dans la recherche et dans l'effort collectif de l'humanité pour faire reculer les frontières de l'ignorance? Qui peut mieux que lui stimuler la curiosité intellectuelle de ses étudiants, leur inculquer le goût d'en savoir toujours plus et la passion de la découverte? Il n'y a donc rien d'étonnant au fait que ceux qui reçoivent des prix pour la qualité de leur enseignement dans les universités canadiennes soient le plus souvent de très bons chercheurs.

Il y a quelque chose d'aberrant et aussi de très dangereux pour l'avenir de nos universités dans l'opposition que l'on tente d'établir entre l'enseignement et la recherche, comme si ces deux activités étaient des rivales et comme si ce qu'on donne à l'un, on l'enlève à l'autre. C'est précisément dans la liaison enseignement-recherche que réside la spécificité de l'ordre universitaire dans notre système d'éducation. Nous n'allons pas remettre cela en cause, compromettre les formidables acquis des universités québécoises au cours des dernières décennies et transformer nos universités en grosses écoles de métiers.

Parler du progrès de la recherche à l'université, c'est parler de la capacité de ses professeurs de créer un environnement stimulant intellectuellement pour les étudiants; c'est parler de sa capacité d'encadrer les étudiants aux cycles supérieurs; c'est aussi parler, dans le cas du Québec, notamment, où une grande partie de la recherche se fait dans les universités, de la capacité d'une société de relever les défis de la nouvelle économie qui repose plus sur les ressources humaines que sur les ressources naturelles, plus sur la matière grise que sur la matière première et plus sur les nouvelles connaissances et les nouvelles technologies que sur quoi que ce

soit d'autre. Voilà pourquoi nous sommes fiers des progrès de la recherche à l'Université Laval.

• (16 heures) •

De 1984-1985 à 1993-1994, les montants reliés au financement de la recherche sont passés de 35 000 000 \$ à 125 000 000 \$. Cela n'épuise pas toute la réalité de la recherche puisqu'il y a beaucoup d'activités de recherche non subventionnées, mais cela donne quand même une très bonne indication sur l'intensification de l'activité de recherche à Laval, de celle qui est évaluée par les pairs et dont la qualité est reconnue dans des concours très compétitifs sur les plans québécois et canadien. Au Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, nous occupons la deuxième ou troisième position, selon l'année. En recherche médicale, malgré le fait que notre faculté de médecine soit de taille que je qualifierais de moyenne — ce n'est pas une faculté de médecine de très grande taille — nous venons au quatrième rang des 16 facultés de médecine, même si, à notre faculté de médecine, ne sont pas reliés des instituts affiliés comme l'Institut de recherches cliniques de Montréal. Quant au Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie, son dernier rapport, sorti il y a quelques jours à peine, montrait que, parmi les grandes universités canadiennes, l'Université Laval était celle qui avait le plus progressé au Canada durant les 10 dernières années, avec un taux de croissance annuel de 7,1 %, bien supérieur à la croissance des dépenses du CRSNG.

Autre indicateur très intéressant — et le second tableau que je vous ai distribué vous indique cela — de 1985 à 1994, le nombre de professeurs obtenant des fonds de recherche externes est passé d'environ 600 à plus de 850. Ce fait est d'autant plus intéressant et révélateur que les organismes ont eu tendance, ces dernières années, à concentrer leurs subventions vers les meilleurs chercheurs et à donner plus d'argent à un plus petit nombre de personnes.

Quel type de recherches conduisons-nous? Principalement des recherches en relation avec les programmes de formation que nous dispensons, d'où un équilibre que nous visons à maintenir entre recherche fondamentale et recherche appliquée. L'activité de recherche fondamentale est importante chez nous. Cela est essentiel à nos yeux pour trois raisons: ce type de recherche est essentiel à la formation des étudiants; si l'université ne fait pas de recherche fondamentale, qui le fera? Et, enfin, les applications de la recherche découlent de la recherche fondamentale.

Mais la recherche appliquée est aussi très importante chez nous, comme en fait foi le répertoire des projets de recherche et de coopération internationale qui a été inclus dans notre rapport à l'Assemblée nationale. Le dernier rapport du Conseil de la science et de la technologie, dont j'ai pris connaissance hier, sur le financement de la recherche universitaire au Québec montre que, par ailleurs, dans le domaine des sciences appliquées, l'Université Laval arrive au premier rang au Québec. Rien ne nous convaincra de freiner le développement de la recherche à l'Université Laval. La qualité

de la formation de nos diplômés à tous les cycles en dépend. La compétence de notre corps professoral en dépend. La qualité de vie de nos concitoyens en dépend et l'avenir du Québec en dépend dans une large mesure, si tant est qu'il ne veuille pas faire partie d'une sorte de tiers-monde scientifique et devenir une société non compétitive sur le plan économique.

Ce qui vient d'être dit sur les progrès de la recherche et ce que j'ai exposé antérieurement sur la diplomation aux cycles supérieurs constituent un bon arrière-plan pour aborder un point qui intéresse votre commission: la tâche professorale. M. Comeau a demandé des renseignements additionnels sur cette question. Or, nous n'avions donné aucun renseignement sur cette question dans notre rapport à l'Assemblée nationale en application de la loi 95. Nous avons donc interprété le mot «additionnels» comme faisant référence au rapport du Vérificateur général, d'autant que M. Comeau mentionnait, entre parenthèses, les éléments suivants: heures d'enseignement, ratio professeur-étudiants, etc.

Je n'ai pas été en mesure de fournir les renseignements demandés pour une bonne et simple raison: je ne disposais pas de telles informations. Cela requiert une explication. C'est que, à l'Université Laval, comme d'ailleurs dans toutes les grandes universités canadiennes auxquelles nous voulons nous comparer, la charge de travail ne fait pas l'objet d'une microgestion. Elle n'est pas gérée centralement et ne fait pas l'objet de normes précises, universellement applicables. Est-ce là une lacune de notre gestion? Sincèrement, je ne le crois pas. Je crois, au contraire, que le fait de gérer la tâche professorale de façon décentralisée est la seule manière adaptée à notre réalité institutionnelle, la seule manière aussi d'obtenir des améliorations de productivité, si tant est que cela soit encore possible.

Quelques considérations à ce propos. Premièrement, centrer le débat sur la tâche professorale sur les heures de présence en classe est terriblement réducteur et injuste. La tâche du professeur comporte des activités de recherche et d'encadrement des étudiants gradués dont on a vu la croissance. Elle comporte aussi des tâches essentielles de participation interne et externe. Mais, même à s'en tenir à la tâche d'enseignement, la prestation en classe ne représente qu'une partie de la charge d'enseignement. Pour Archambault, en 1989, c'était 42 %, pour Bertrand, en 1991, 1993, 1994, 34 % durant les trimestres d'automne et d'hiver.

Deuxièmement, la situation, dans une université relativement complète ou, comme disent les Américains, «a comprehensive university», comme Laval, varie tellement d'un secteur à l'autre qu'il est illusoire de penser à appliquer des normes universelles en matière d'enseignement. Il suffit d'évoquer la présence d'une école de musique, d'une faculté de médecine dentaire ou de départements comme ceux de physique ou de littérature pour le comprendre.

Troisièmement, non seulement la situation est-elle très diverse d'un département à l'autre, mais elle varie considérablement à l'intérieur d'un même départe-

ment. Superviser un groupe de stagiaires en milieu de travail, qu'il s'agisse de l'école, l'hôpital ou l'industrie, donner un cours de base à 250 étudiants ou diriger un séminaire de maîtrise impliquant 10 étudiants, ce sont là des activités très différentes. Certains professeurs sont plus engagés que d'autres dans la recherche et l'encadrement d'étudiants gradués et, encore, ne le sont-ils pas nécessairement au même degré tout au long de leur carrière.

Enfin, l'application de normes universelles, forcément mal adaptées à des situations aussi diverses, non seulement n'est pas possible, mais pourrait même s'avérer contre-productive en ce qu'elle risquerait d'engendrer des réactions négatives qui pourraient être très coûteuses. A-t-on seulement idée des coûts qu'engendrerait la limitation, dans les conventions collectives, du nombre d'étudiants par cours, comme cela est prévu dans les conventions collectives des cégeps?

C'est pour toutes ces raisons que l'Université Laval a toujours voulu gérer la tâche professorale de façon décentralisée, en regardant la productivité d'ensemble des facultés et des départements plutôt que la charge individuelle de chaque professeur qui, notons-le, est évalué au moment de ses demandes successives de promotion, et en gérant le dossier budgétairement. Ma foi, l'ensemble de ce rapport vous montrera que cela ne nous a pas si mal servis. Ceci dit, depuis jeudi dernier, je dispose de quelques chiffres susceptibles de répondre aux questions des membres de votre commission.

Une étude, en voie d'être complétée par la CREPUQ suivant une méthodologie que je qualifierais de conservatrice, établit à l'équivalent de 3,7 cours de trois crédits par an la moyenne des heures de prestation en classe des professeurs des universités québécoises. La même étude montre qu'à Laval cette prestation serait précisément de 3,7, exactement dans la moyenne. Je considère personnellement que ce résultat est positif compte tenu de l'importance croissante, au cours des dernières années, de nos activités de recherche et d'encadrement aux cycles supérieurs.

Malgré cela, nous faisons, de concert avec nos syndicats, tous les efforts possibles pour améliorer la productivité et la présence active de nos professeurs auprès des étudiants, notamment au premier cycle. D'ailleurs, une étude réalisée par le Conseil des universités, il y a quelques années, montrait que, de toutes les universités québécoises, l'Université Laval était, avec l'Université McGill, celle où la proportion de cours donnés par des chargés de cours était la plus faible.

Dernier point, les états financiers. La loi 95 prévoit le dépôt par le ministre de l'Éducation des états financiers des universités. Vous avez en main tout ce qui concerne l'Université Laval. Je pourrais commenter longuement ces données; je me contenterai d'attirer votre attention sur le dernier tableau que je vous ai remis cet après-midi. Ce tableau retrace l'évolution du surplus ou du déficit cumulatif. Vous y constaterez que, malgré le fait qu'elle ait subi les mêmes compressions budgétaires que les autres universités et qu'elle ait connu

d'importantes baisses de clientèle, l'Université Laval a sauvegardé l'équilibre budgétaire et maintenu une bonne santé financière, à vrai dire, la meilleure du réseau universitaire québécois.

Si vous regardez le tableau, vous constatez qu'en 1986-1987 nous avons un déficit accumulé de près de 10 000 000 \$. Le budget, qui a été approuvé quelques jours après mon entrée en fonction, prévoyait un déficit d'opération de 4 500 000 \$, ce qui nous aurait dirigés vers un déficit de près de 15 000 000 \$. Grâce à une gestion extrêmement rigoureuse, nous avons complètement inversé la tendance et étions, à la fin de 1994-1995, en situation de surplus accumulé de 3 000 000 \$. Nous prévoyons finir l'année 1995-1996 en situation d'équilibre budgétaire et, pour l'année qui vient, nous nous efforçons de diminuer nos dépenses de 30 000 000 \$ pour tenir compte des effets conjugués des coupures gouvernementales et des baisses de clientèles étudiantes.

Nous le faisons comment? Nous avons commencé par réduire le salaire de la haute direction de 5 %. Cette question des salaires de la haute direction — on pourra en parler si vous le voulez — ce sont des conditions établies par le conseil d'administration, mais la direction de l'Université, sachant le genre de sacrifices qu'elle devrait demander à l'ensemble de ses employés, a pris l'initiative de demander au conseil d'administration de diminuer ses salaires de 5 %. Ensuite, nous avons réduit de 40 % les suppléments administratifs. Nous avons réduit le nombre d'administrateurs d'une façon importante, aussi bien de cadres supérieurs et intermédiaires que de professeurs et administrateurs. Nous avons économisé, à ce simple chapitre, 1 000 000 \$.

• (16 h 10) •

Pour la deuxième fois en quatre ans, le syndicat des professeurs a accepté de rouvrir sa convention collective pour revoir le plancher d'emploi qui allait nous conduire dans une situation financière catastrophique. Avec les employés de soutien, nous avons signé un protocole de partenariat qui nous engage sur la voie d'un assouplissement dans les conditions de travail et à plus de flexibilité, ce qui nous permettra, croyons-nous, de sauver pas mal d'argent. Nous faisons la réingénierie de l'ensemble de nos processus et avons procédé à une restructuration budgétaire. Nous avons privatisé certains services. Bref, nous cherchons, par tous les moyens possibles, à réduire le poids de la fonction administrative pour consacrer le plus de ressources possible à notre mission essentielle qui est l'enseignement et la recherche.

M. le Président, Mmes et MM. les membres de la commission, je conclus en vous disant que j'ose croire que ma présentation et les rapports que nous vous avons soumis vous auront convaincus que l'Université Laval est une université bien gérée et que, malgré toutes les contraintes qu'elle a subies, elle n'a cessé de progresser dans ses efforts pour offrir des services de qualité à ses étudiants et à ses étudiantes, et à la société québécoise

en général. Ceci dit, M. le Président, mes collègues et moi sommes ouverts à toutes vos questions.

**Le Président (M. Façal):** Merci beaucoup, M. Gervais, ainsi que les gens qui vous accompagnent. Merci, également, de nous avoir transmis tous les documents que nous avons demandés. Je commencerais par, peut-être, deux questions. La première: vous avez assez longuement parlé des taux de diplomation et de placement. Je serais curieux de savoir si vous avez également des données sur les taux de succès des élèves aux examens des différentes corporations professionnelles.

**M. Gervais (Michel):** Oui.

**Le Président (M. Façal):** Et, si tel était le cas, j'aimerais beaucoup en prendre connaissance.

**M. Gervais (Michel):** J'en ai quelques-uns.

**Le Président (M. Façal):** Oui.

**M. Gervais (Michel):** Aux examens de spécialité du Collège royal des médecins — c'est peut-être une donnée qui date d'une année et demie ou deux — durant les 10 dernières années pour lesquelles j'avais eu le rapport, les diplômés de Laval avaient été les premiers dans les examens de spécialité trois fois sur 10. Et, cette année-là, ils étaient arrivés premiers dans l'examen en médecine familiale.

Vous connaissez les performances de nos étudiants en actuariat. Deux ans de suite, ce sont des étudiants de Laval qui sont arrivés premiers pas au Canada, mais pour le monde entier — c'était l'examen de la «Society of Actuaries» de l'Amérique du Nord — et c'est une jeune fille qui a remporté le premier prix, il y a deux ans. C'est un garçon qui est arrivé ex aequo avec un étudiant de l'Université Rice, l'an dernier. Et, après ça, il y avait des petites universités comme Harvard, Cornell, etc. Ha, ha, ha!

Il y a aussi le domaine des sciences comptables. Il y a deux ans, nous avons eu une contre-performance. Mais, l'an dernier, les choses se sont rétablies comme elles avaient été dans les années antérieures, c'est-à-dire que la performance de Laval a toujours été supérieure à la moyenne des universités francophones du Québec. Et il y a quelque chose, ici, qu'il faut dire absolument, parce que les chiffres bruts peuvent donner une impression très trompeuse. C'est que nous ne faisons pas jusqu'à maintenant, et nous pensons que nous ne le ferons pas dans l'avenir non plus, de présélection des candidats. Et, l'an dernier, par exemple, où, malgré tout, nous avons eu la meilleure performance des sciences comptables dans les universités francophones du Québec, si nous avions utilisé la présélection utilisée dans les universités anglophones comme McGill et Concordia, il y a 16 jeunes Québécois ou Québécoises qui ne seraient pas devenus des comptables parce qu'il y en a 16 qui n'auraient pas passé la présélection, puis qui

ont passé l'examen. Alors, quand on parle des sciences comptables, il faut tenir compte de ça. C'est peut-être rentable pour l'image de l'université — on y a pensé — mais ce n'est pas très bon pour les étudiants qui manquent peut-être une carrière qu'ils souhaitaient faire.

Et, régulièrement, nous avons des programmes qui sont agréés. En ingénierie, la dernière visite du bureau canadien d'agrément a été excellente. Médecine, médecine dentaire, différents programmes sont agréés par des organismes canadiens ou nord-américains. Il y a aussi les concours de plaidoirie pour les étudiants en droit où on a de très bons succès.

**Le Président (M. Facal):** Est-ce qu'il vous serait possible, M. Gervais, de demander à quelqu'un de chez vous de mettre ça sur peut-être deux, trois pages maximum, sous forme de tableaux? Ce sont vraiment des données qui m'intéressent.

La deuxième question, très brève, que je voulais vous poser concerne la tâche des enseignants. Vous avez expliqué que nous n'avions pas reçu le document demandé parce qu'il vous apparaissait qu'une telle chose était impossible. En vous entendant, j'ai été un petit peu surpris de savoir que vous faisiez une gestion à ce point décentralisée de la charge de travail des professeurs. Et je voudrais savoir, d'une part, si Laval est la seule à procéder de cette manière ou si c'est vraiment une pratique courante. Parce que les autres universités, si je ne me trompe, nous ont quand même transmis des données assez précises sur la charge de travail.

Et j'ai eu d'autant plus de difficultés à bien cerner votre explication — et le problème est peut-être de mon côté davantage que du vôtre — lorsque vous avez dit que vous faites votre possible, en collaboration avec les syndicats, pour parvenir à une appréhension un peu rigoureuse de la réalité. Je me dis que, quand vous vous assoyez avec le syndicat du corps professoral et des chargés de cours, vous devez bien discuter à partir de données factuelles. Donc, elles existent, à certains égards, ces données sur la charge de travail. Sinon, sur quelle base discutez-vous?

**M. Gervais (Michel):** Il n'y a rien...

**Le Président (M. Facal):** Par ailleurs, vous avez également dit que la proportion des chargés de cours est relativement faible, à Laval, par rapport aux autres universités. Donc, cela indique, encore là, que vous savez assez bien ce qui se passe sur le terrain. J'ai donc un peu de difficulté à réconcilier cela avec votre énoncé selon lequel on ne peut faire qu'une appréhension microscopique du phénomène, ce qui explique que nous n'avons pas le portrait d'ensemble.

**M. Gervais (Michel):** Quand je parlais des charges de cours, bien, ça, on peut le compter, on sait combien ça nous coûte, on sait le nombre de charges de cours; ça, on en a une bonne idée. Et je vous ai dit que la place des charges de cours était relativement basse à

l'Université Laval, et elle n'a pas augmenté dans les dernières années, tant s'en faut, compte tenu des compressions budgétaires. Ce qui est moins calculé, c'est les charges de cours des professeurs. Vous dites: Est-ce que Laval ferait exception? Non, nous ne faisons pas exception; la majorité... c'est-à-dire pas la majorité, mais des universités comme McGill, Montréal, Laval, Sherbrooke gèrent ceci de façon décentralisée et il n'y a pas de norme universelle.

Et ça s'explique en grande partie parce que, entre autres, les trois universités que j'ai mentionnées en premier sont des universités qui ont une programmation très vaste et où les réalités sont extrêmement diverses. Le Département de physique, l'École de médecine dentaire, puis l'École de musique, ce sont des universités vraiment très différents, et il est très difficile d'arriver avec une norme qui serait facilement applicable partout. Par contre, je crois que, dans les conventions collectives de l'Université du Québec, il y a une charge de cours normale qui est prévue.

Je pense que ce ne serait pas une bonne chose d'essayer d'établir une norme universellement applicable. Cependant, quand je dis que nous faisons des efforts, nous avons... Par exemple, suite aux discussions avec le Vérificateur général du Québec, il y a eu des explications — je crois même que certaines avaient été données avant aux directeurs de département, aux directrices de département — pour leur dire: Écoutez, on parle de modulation de la charge. Ça ne veut pas dire que la norme maximale, c'est quatre cours à partir desquels on descend; ça veut dire que certains qui ne font pas de recherche vont donner plus que quatre cours et d'autres qui font de la recherche et de l'encadrement d'étudiants vont en donner moins. Mais j'ai dit: Maintenant, je suis capable de vous fournir des données parce qu'on a fourni des éléments à la CREPUQ qui a traité ces données-là et qui a pu établir ces chiffres-là.

**Le Président (M. Facal):** Merci. M. le député de Verdun.

**M. Gauthrin:** Merci, M. le Président. Je vais commencer, avant d'aborder les questions de fond, par toucher la question salariale, puisque c'est des informations qu'on a. Vous avez dit, avec justesse, que la direction avait fait une coupure dans ses salaires entre 1993-1994 et 1994-1995. Et, si je fais référence en dollars constants par rapport à 1990-1991 comme année de base, dans les documents qui ont été calculés à partir de vos chiffres par le service d'information de la Bibliothèque de l'Assemblée nationale, la direction a augmenté ses salaires de 7,7 % pour arriver en 1994-1995. C'étaient 10,4 % en 1993-1994. Vous les avez évidemment baissés. Par contre, si je regarde le corps professoral, c'est-à-dire la masse consacrée aux enseignants, vous n'avez augmenté que de 4,7 %. Alors, je fais encore le parallèle entre l'augmentation de la masse pour les enseignants de 4,7 % et la masse pour la direction à 7,7 %. Je considère que vous avez fait un... Est-ce qu'il y a une explication?

**M. Gervais (Michel):** M. Racine. Mais, avant de lui donner la parole, j'aimerais quand même dire... Vous dites: La direction a augmenté ses salaires de... Encore une fois...

**M. Gauthrin:** Je veux dire la masse salariale. Comprenez-moi bien, je parle en termes de masse salariale, et la masse salariale en dollars constants, comparée à l'année de base 1990-1991, a augmenté de 7,7 %.

**M. Gervais (Michel):** Alors, je ne sais pas, M. Racine, si...

**M. Gauthrin:** Si vous voulez, je peux vous donner...

**M. Gervais (Michel):** Mais ce n'est pas la direction qui augmente les salaires. Les salaires sont établis par un comité du conseil...

**M. Gauthrin:** J'ai bien compris.

**M. Gervais (Michel):** ...présidé par le président du conseil.

● (16 h 20) ●

**M. Gauthrin:** Alors, écoutez, excusez, je connais un peu la structure interne des universités. C'est-à-dire l'augmentation relative, la masse salariale de la direction par rapport à la masse salariale des enseignants, il semblerait que vous avez augmenté plus la direction.

**M. Racine (Jacques):** D'accord. Si vous permettez, au plan de la direction, nous avons connu deux processus de changement quant au salaire versé à la direction. Nous avions antérieurement un salaire qui était basé sur le salaire maximal du professeur titulaire auquel on ajoutait une prime. Nous avions aussi, antérieurement à ça, un salaire, mais qui se continuait et qui se préservait tout au long de la carrière jusqu'à ce qu'on rejoigne le salaire indexé du professeur du même niveau que nous ou que le salaire indexé nous rejoigne. Ça a été aboli, dans le sens où on a commencé par abolir le fait de la continuité, tout au long de la carrière, du salaire que nous avions eu comme administrateurs.

Et là il y a eu le conseil d'administration qui a été formé à Laval. Au moment de la formation du conseil d'administration, nous sommes restés sur des salaires antérieurs, puisqu'ils n'avaient pas été fixés à ce moment-là. Et ça a pris un an à ce nouveau comité présidé par M. Béland pour faire la comparaison avec les autres universités du Canada, établir une échelle de salaires, des fourchettes pour les différents administrateurs et des modes de rémunération. Et ce n'est qu'après un an, un an et demi qu'a été confirmée cette direction-là. Il y a donc eu une période où les administrateurs de Laval, recteur et vice-recteurs ne savaient pas, au début de leur second mandat, quel était leur salaire réel.

Et il y a eu un ajustement, je crois, en 1992, de ce salaire-là, à partir de ce comité-là. Ce comité-là a

décidé — je n'en fais pas partie du comité — de retirer le lien qu'il y avait entre le salaire des professeurs et le salaire de l'administration, de telle sorte que nous ne discussions plus, comme nous le faisons, à la table nos propres... puisque tout ce qu'on donnait en convention collective, on se le donnait à soi-même. On a complètement séparé cela. Or, par le biais de cette séparation, il y a certainement eu un moment où il y a eu un ajustement à la hausse.

Mais, depuis ce temps-là, je pense que c'est entre fourchettes. C'est décidé par le comité qui fait rapport au conseil d'administration. Nous sommes complètement absents de la décision et les échelles ont été faites à partir des échelles comparatives, par ailleurs, et aussi avec la volonté de faire en sorte que les gens qui oeuvrent à l'Université puissent y demeurer après avoir fait un mandat.

**M. Gervais (Michel):** Mais je tiendrais à préciser quelque chose. Ces échelles n'ont jamais été appliquées, parce qu'il y avait gel dans la fonction publique. Deuxièmement, les conditions de travail qui avaient été prévues par le comité présidé par M. Béland prévoyaient une prime au mérite de 10 %. Nous avons collectivement écrit au président du conseil pour dire que nous ne voulions pas prendre ce 10 % à cause des sacrifices que nous demandions à nos employés. Et, récemment, donc, pour 1995-1996 — et cela n'est donc pas le chiffre qui est dans le rapport ici — il y a eu baisse de 5 % avec le résultat que, parmi tous les recteurs des 10 grandes universités canadiennes auxquelles on se compare — Laval est à peu près la cinquième en taille — je suis de loin le recteur le moins payé et que, parmi les universités du Québec, il y en a quatre ou cinq avant moi.

**M. Gauthrin:** Je vous remercie.

**La Présidente (Mme Caron):** M. le député de Verdun, est-ce que vous avez une autre question?

**M. Gauthrin:** Merci. Je continuerais là-dessus. Je veux revenir maintenant... J'ai apprécié le plaidoyer que vous avez fait, à quel point il y avait osmose entre la fonction recherche et la fonction enseignement dans la tâche du professeur d'université. Je pense que j'aimerais que vous déposiez votre texte, parce que j'ai trouvé ça assez éloquent. Mais je comprends bien que, si je fais référence à un document de planification que vous nous avez transmis, à Laval, vous commencez à élaborer des politiques de carrière différentes pour les professeurs, c'est-à-dire des professeurs qui feront plus une carrière d'enseignant, plus une carrière de chercheur, sans jamais mettre de côté l'une ou l'autre.

Je fais référence à la page 36 du document qui s'appelait — je vais vous le dire tout de suite — «Plan directeur 1992-1997»: «Que soit élaborée une politique caractérisant le type de professeur, le type de corps professoral désiré, dans une perspective à long terme de

définition des orientations et des voies possibles de la carrière de professeur.» Page 36, dernière recommandation. Autrement dit, c'est lié avec une modulation de la tâche. Alors, est-ce que ceci se fait réellement à Laval, premièrement?

Deuxièmement, une information du Vérificateur général disait que, généralement, la modulation de la tâche avait toujours pour effet de dégrever les professeurs qui étaient très actifs en recherche, mais que, pour ceux qui étaient moins actifs en recherche, on voyait peu la modulation de l'autre côté. Alors, est-ce que vous avez une modulation qui s'exprime aussi de l'autre côté? Où en êtes-vous dans la question de modulation de la tâche?

**M. Gervais (Michel):** Je crois que la remarque du Vérificateur général était assez juste pour décrire la situation qui prévalait au moment où il l'a examinée; encore qu'il y avait, dans un certain nombre d'unités, des politiques de modulation des tâches qui faisaient que certains professeurs donnaient plus que quatre cours. Disons qu'il n'est peut-être pas tombé sur les bons échantillons. Mais, quand même, la remarque était globalement juste. Mais, rapidement, nous nous efforçons de faire tomber, si vous voulez, cette sorte de doctrine des quatre cours et de faire en sorte que certains aient plus d'enseignement, d'autres plus de recherche. Et ce sont des choses qui varient au cours de la carrière.

Et, quand nous parlons de la modulation de la carrière, il faut réaliser, là, que l'évolution de la compétence auprès des organismes subventionnaires fait que, par exemple, il n'est pas avéré que quelqu'un pourra rester dans le monde de la recherche subventionnée pendant 35 ans. Il y a de plus en plus d'exclus du système de la recherche subventionnée. C'est vrai depuis fort longtemps dans le domaine médical; ça le devient dans les autres secteurs aussi. Et il faut faire en sorte de pouvoir utiliser au mieux le potentiel de ces gens qui peuvent continuer à faire de la recherche non subventionnée et qui peuvent, peut-être, être davantage utiles dans l'encadrement des étudiants, aussi bien au premier cycle qu'aux cycles supérieurs. Alors, c'est en ce sens-là qu'il faut prévoir.

Et, aussi, il faut accepter la diversité des talents. Il y a des gens qui sont très mal à l'aise devant des grands groupes; il y en a d'autres qui sont, au contraire, très à l'aise devant des grands groupes et moins à l'aise dans des séminaires. C'est tout ça qu'il faut regarder à l'intérieur d'un département, à partir des tâches que le département a à accomplir. Si le département a un programme de premier cycle, un programme de deuxième cycle et un programme de troisième cycle, il faut qu'il y en ait pour occuper tout ça.

**M. Gauthrin:** Est-ce que la politique est établie ou pas? Autrement dit...

**M. Gervais (Michel):** Elle n'est pas établie...

**M. Gauthrin:** Je peux vous lire: Il serait nécessaire que soit élaborée une politique définissant les orientations et les voies possibles de la carrière de professeur, incluant le personnel enseignant, en s'inspirant d'une approche de modulation de tâches. Est-ce que la politique a été établie? Si oui, est-ce qu'on pourrait en avoir copie?

**M. Gervais (Michel):** M. Vinet.

**M. Vinet (Alain):** La politique n'est pas formalisée. Une étape a déjà été établie: nous avons modifié les normes générales de promotion des professeurs au Conseil universitaire. Le problème consiste à penser qu'un professeur peut tout faire parfaitement, tout le temps. Il doit donc y avoir à la fois une modulation entre collègues, selon leurs habiletés, et une modulation aussi dans la carrière du professeur, lequel peut être susceptible d'échouer à un moment ou l'autre au niveau des organismes subventionnaires. Nos critères de promotion, particulièrement au niveau de la titularisation, exigeaient toujours que le professeur performe aussi bien dans l'enseignement que dans la recherche, de façon égale tout le temps.

Les nouvelles normes générales de promotion que nous avons adoptées depuis permettront aux unités qui doivent refaire leurs critères, et elles sont en train de les établir, de nous demander de titulariser aussi bien l'excellent enseignant qui a une prestation convenable en matière de développement des connaissances que l'excellent chercheur qui a une prestation convenable en matière d'enseignement et, donc, d'arriver ainsi à développer la recherche en revalorisant l'enseignement, à permettre la titularisation de celui qui est un excellent enseignant, la titularisation se faisant un peu trop, jusqu'à présent, à partir du curriculum vitae et des publications scientifiques du professeur. C'est le premier pas établi en matière de modulation.

**M. Gauthrin:** Alors, si je comprends bien, dans ce cas-là, deuxième page, donc je suis à la page 37, toujours, de votre document: «Que soit élaborée une politique d'évaluation de la fonction d'enseignant, qui soit partagée à l'échelle de l'université et qui permette, d'une part, d'assurer la mise à jour des approches et des outils pédagogiques et, d'autre part, de reconnaître de manière incontestable les mérites des enseignantes et des enseignants compétents disponibles», cette politique existe et est appliquée. C'est ça que vous me dites?

**M. Vinet (Alain):** En termes de critères de promotion, donc, des professeurs, oui, cet aspect sur la carrière de professeur existe.

**M. Gauthrin:** Donc, ça existe, cette nouvelle politique et...

**M. Vinet (Alain):** Les normes générales de promotion ont été adoptées par le Conseil universitaire à ce

niveau. Ceci dit, c'est l'évaluation des professeurs dans leur carrière. En ce qui touche l'évaluation de l'enseignement dans les classes, c'est autre chose.

**M. Gautrin:** Je comprends ça, oui. Si je reviens maintenant, toujours dans votre rapport d'orientation, donc, 1992, on se pose la question en 1996 et on aimerait savoir où vous en êtes rendus. Alors, en 1992, à la page 30, vous recommandiez: «Que l'université assure la consolidation des groupes de recherche reconnus, qu'elle identifie de nouveaux créneaux prioritaires de développement de la recherche vers lesquels elle concentrera ses ressources, incluant le recrutement des professeurs et le renouvellement du parc des équipements scientifiques.» Autrement dit, ce que vous recommandiez dans ce rapport, c'était le choix de créneaux de recherche particuliers et d'éviter de se disperser un peu dans tous les azimuts. Autrement dit, est-ce que vous avez fait ce choix de créneaux? Si oui, quels sont-ils? Est-ce que vous pouvez nous informer où vous en êtes à ce niveau-là?

• (16 h 30) •

**M. Gervais (Michel):** Oui. Une des choses que j'aurais voulu mentionner tantôt, mais le temps était limité, c'était que, derrière le progrès de la recherche subventionnée à Laval, il y avait deux choses qui m'apparaissaient encore plus importantes et qui expliquent cette croissance. C'était le recrutement du corps professoral. Nous avons un corps professoral où il y a 81 % de Ph.D. C'est le taux le plus élevé au Québec. Deuxièmement, il y a eu un effort de structuration de la recherche autour des centres de recherche, c'est-à-dire que, tout en continuant à croire à la recherche individuelle dans certains secteurs en particulier, nous pensons que, globalement, on obtient de meilleurs résultats lorsqu'il y a structuration de la recherche et constitution de groupes. Nous sommes passés de la situation où il y avait 13 ou 14 centres de recherche et on en a maintenant 25 ou 26 reconnus par le Conseil universitaire et dont un bon nombre sont financés par le FCAR.

Cet effort de structuration, c'est justement ça, nos priorités, dans le fond. Quand on décide qu'on fait un centre de recherche, on y accorde une certaine priorité et on consolide ça et on mise sur nos forces, quoi. Et c'est reconnu par les pairs à l'extérieur. Ça, c'est extrêmement important, je pense, pour expliquer le progrès de la recherche à l'Université Laval. Et, en passant, je pense que c'est intéressant pour vous, tous les centres de recherche qui ont été approuvés, sauf un, dans les dernières années par le conseil de l'université sont des centres interuniversitaires, ce qui témoigne quand même d'une nouvelle tendance dans le monde de la recherche au Québec et au Canada.

**M. Gautrin:** Pourriez-vous nous expliquer ce qu'est un centre interuniversitaire?

**M. Gervais (Michel):** C'est un centre qui est formé de chercheurs de plusieurs universités. On en a un

qui existe depuis fort longtemps, le Groupe interuniversitaire de recherche océanographique au Québec, ça fait 20, 25 ans. Mais, dans le passé récent, le centre de recherche pour les études québécoises, le centre de recherche sur les populations, avec Gérard Bouchard, de Chicoutimi, McGill, Montréal, Laval. On pourrait ainsi énumérer les centres qui ont été créés ces dernières années. Ce sont tous des centres interuniversitaires. De plus, nous avons...

**M. Gautrin:** Mais situés à l'Université Laval.

**M. Gervais (Michel):** Pour certains, la tête de pont est à l'extérieur; pour d'autres, chez nous. Par exemple, pour l'Observatoire astronomique du mont Mégantic...

**M. Gautrin:** Vous êtes conjoint avec l'Université de Montréal.

**M. Gervais (Michel):** ...la tête de pont est à l'Université de Montréal, mais nous sommes associés à eux. Le centre de recherche sur le béton à haute performance...

**M. Gautrin:** Concordia.

**M. Gervais (Michel):** ...c'est Sherbrooke et Laval, Aïcin à Sherbrooke, et la direction alterne. C'est maintenant M. Pigeon qui est directeur, qui est à Laval.

**M. Gautrin:** Concordia n'est pas associée aussi à ça?

**M. Gervais (Michel):** Pas à ma connaissance. Pas dans celui-là. Je crois que c'est plutôt le Centre de recherche sur les transports qui est avec Concordia. De surcroît, nous avons noté comme une faiblesse de la recherche à Laval, l'aspect interdisciplinaire. Nous parlions du caractère... Alors, nous avons mis beaucoup d'efforts là-dessus, en particulier avec la création de l'institut des hautes études internationales qui regroupe des forces du Département d'économique, de sciences politiques et de la Faculté de droit. Et nous avons également consacré un pavillon complet à la recherche interdisciplinaire qui implique quatre facultés: médecine, foresterie et géomatique, agriculture et alimentation, et sciences et génie, évidemment, qui est, bien sûr, avec le Département de biochimie dans le domaine de la biologie moléculaire et cellulaire. C'est le pavillon qu'on appelle le pavillon Charles-Eugène-Marchand chez nous, qui est un pavillon consacré à la recherche interdisciplinaire dans ce domaine-là et à l'encadrement des étudiants de deuxième et de troisième cycle.

Ce sont donc là deux réalisations, sans compter la construction de l'Environtron qui a été faite, en passant, sans que nous recevions un sou du ministère de l'Éducation pour cela. Ça a été fait en collaboration avec l'industrie, avec le ministère de l'Agriculture du

Québec, avec l'OPDQ et avec Agriculture Canada. C'est un pavillon de recherche dans le domaine de l'horticulture et de la production végétale. Ça regroupe des chercheurs de différents départements.

**M. Gauthrin:** Dans votre présentation, vous avez dit que vous aviez réussi à vous entendre avec le syndicat des professeurs, le SPUL, pour ne pas appliquer le plancher d'emploi.

**M. Gervais (Michel):** C'est-à-dire que...

**M. Gauthrin:** C'est quoi, le plancher d'emploi? C'est quoi que vous n'avez pas appliqué? C'est quoi que vous devriez appliquer? Où vous en êtes dans cette situation-là?

**M. Gervais (Michel):** Je vais laisser M. Vinet répondre à cette question.

**M. Vinet (Alain):** L'Université Laval, depuis, je crois, 1984, a un plancher d'emploi, un nombre donc de professeurs minimum qui...

**M. Gauthrin:** Lié au nombre d'étudiants?

**M. Vinet (Alain):** Non, qui est un nombre absolu, négocié et augmenté d'année en année. Historiquement, cela est venu du fait que, lors de la première crise financière des universités en 1982, la direction de l'Université avait comme manifesté l'intention de ne peut-être pas renouveler le contrat d'embauche des jeunes professeurs qui n'avaient pas la permanence, la sécurité d'emploi, à l'époque. Ceci a fait un tollé dans la maison, à l'époque — je m'en souviens, j'étais un jeune professeur, tout juste agrégé de l'année précédente — et, finalement, à l'époque, la direction avait renoncé à cette idée, puisque, comme vous vous en doutez, il s'agit du renouvellement du corps professoral, de son rajeunissement.

Cependant, lors de la négociation suivante, le syndicat a très vertement exprimé à la direction son intention qu'elle ne puisse plus jamais faire ainsi et il n'y a qu'une façon d'y arriver, c'est d'introduire un plancher d'emploi dans une convention collective. Ce sont des événements dont on ne se relève pas facilement puisqu'ils sont enracinés dans notre histoire. Le fait d'avoir un plancher d'emploi à Laval, ce n'est donc pas une anecdote, mais bien quelque chose qui était profondément enraciné dans l'histoire.

Ce que le syndicat a consenti cette année: au lieu de l'augmenter encore une fois de 30 postes, nous avons la possibilité de baisser le plancher d'emploi. Nous avons un protocole d'entente avec le syndicat qui baisse le plancher d'emploi, jusqu'au 1er octobre 1997, d'une soixantaine de postes, plus une vingtaine d'autres en discussion selon les groupes d'âge avec, au 1er octobre 1997, une discussion de fond sur l'existence même du plancher d'emploi compte tenu de la décentralisation que

nous voulons faire des masses salariales. Donc, nous avons, inscrit dans notre histoire, un plancher d'emploi et un plancher d'emploi qui devait encore se hausser de 30 postes au 1er octobre 1996. Le syndicat nous a consenti, compte tenu de la baisse des clientèles et des compressions budgétaires, une baisse de ce plancher, ce qui nous permet d'ailleurs de faire des attritions en fonction de notre pyramide démographique et donc de réduire les effectifs professoraux.

**M. Gauthrin:** Mais alors *Le Soleil* publie: «Abolition de 140 postes à l'Université Laval», *Le Soleil* du 6 décembre 1995, et vous me dites une baisse du plancher d'emploi de 30 postes.

**M. Vinet (Alain):** Soixante postes d'ici le 1er octobre 1997. Soixante autres s'il ne disparaît pas complètement, ce plancher. Il y en a déjà 60 autres inscrits à partir de la date du 1er octobre 1997, ce qui fait 120. Et 20 postes de professeurs, c'est-à-dire un sur deux, parmi les professeurs qui ont 65 ans et plus au 1er septembre 1995, ce qui fait 140 postes.

**Le Président (M. Façal):** Merci. M. le député de Marquette.

**M. Ouimet:** Sur la même question de l'ouverture des conventions collectives, je pense que le recteur a indiqué un peu plus tôt que vous avez rouvert les conventions collectives deux fois en quatre ans. À part le volet que M. Vinet vient de nous exposer, y avait-il d'autres volets dans la convention collective que vous avez touchés pour pouvoir arriver à réduire certaines de vos dépenses?

**M. Gervais (Michel):** Je vais laisser parler M. Vinet de la dernière négociation puisqu'il y a été activement engagé avec M. Racine. Mais, pour ce qui était de la première fois que la convention collective avait été ouverte, c'était en 1992. Dans mon discours de renouvellement de mandat de recteur, j'ai mentionné à la communauté universitaire qu'il faudrait rouvrir la convention collective parce qu'elle prévoyait des pourcentages d'augmentation qui ne correspondaient pas au pourcentage d'augmentation dans la fonction publique et au pourcentage d'augmentation de la subvention en conséquence. On avait fixé un pourcentage d'augmentation qu'on pensait prudent. Il s'est avéré, avec les événements, que ça ne l'était pas et le syndicat a accepté de discuter et de mettre les taux d'augmentation au même niveau que le gouvernement. Alors, cette fois-ci, nous étions encore en présence de difficultés; nous avons demandé au syndicat sa collaboration et il nous l'a donnée. Je vais laisser M. Vinet exposer rapidement les différents points qui ont été touchés.

**M. Vinet (Alain):** En fait, ce sont les deux points. La première fois que le syndicat a accepté de faire une concession sur des acquis, cela touchait un

taux d'augmentation, c'était en 1992. Cette fois-ci, nous avons demandé au syndicat s'il voulait accepter une concession sur des acquis en termes de plancher d'emploi, et le syndicat a accepté une concession sur des acquis en termes de plancher d'emploi.

**M. Ouimet:** Donc, ce sont les deux seuls volets; il n'y a pas...

**M. Gervais (Michel):** Non, pas les deux... Je ne suis pas d'accord. Dans le dernier protocole avec le syndicat, il y a des éléments comme le suivant. Le Vérificateur général a fait état du travail externe des professeurs, de certaines interrogations qu'il avait, etc. Depuis ce temps, dans le protocole d'entente avec le SPUL, il a été convenu que serait examinée cette question des charges externes, des contrats que les gens pouvaient prendre à l'extérieur.

● (16 h 40) ●

Je ne me souviens pas de la formulation exacte, mais, lorsqu'un professeur fait, à l'extérieur, contre rémunération, des travaux de façon importante et régulière, il devrait y avoir révision du régime d'emploi. Donc, si quelqu'un travaille dans un bureau d'avocats deux jours par semaine alors qu'il est professeur d'université, bien, son régime d'emploi sera revu pour que le salaire corresponde à la prestation qu'il donne à l'Université, et ça a été accepté.

**M. Vinet (Alain):** J'oubliais, il y a des aspects normatifs évidemment dans un protocole de ce type, mais les grands points financiers qui étaient les demandes de réouverture touchaient les deux points principaux que je vous ai mentionnés.

**M. Ouimet:** Mais y avait-il d'autres points, même s'ils vous apparaissent mineurs, qui pourraient m'intéresser? Y avait-il d'autres points de votre convention collective qui ont fait l'objet de nouvelles discussions?

**M. Vinet (Alain):** Oui.

**M. Ouimet:** Parce qu'on sait que...

**M. Vinet (Alain):** Oui. Dans ce protocole, il est question de clause sur l'exercice responsable des fonctions universitaires, ainsi que de clause sur l'éthique universitaire...

**M. Ouimet:** Mais, sur le plan financier, les clauses qui avaient des incidences financières.

**M. Vinet (Alain):** Non. Ce sont ces deux-là qui ont principalement les vrais effets financiers.

**M. Ouimet:** Merci.

**Le Président (M. Facal):** M. le député de Bourassa.

**M. Charbonneau (Bourassa):** Oui, M. le Président. Je voudrais parler des perspectives de développement de votre établissement. Je me réfère aux notes que nous avons entre les mains où il est dit que vous avez adopté un plan directeur 1992-1997 énonçant trois objectifs prioritaires: formation de qualité, renforcer la position des chercheurs, étendre et renforcer la zone d'influence de l'Université. Un peu plus loin dans ce document, vous faites le point sur l'opération de restructuration facultaire. Vous rappelez que les conclusions du comité Bélanger ont été plus ou moins bien accueillies; accueillies quant aux objectifs, mais mal accueillies quant à la formule proposée. On nous dit ici, dans nos notes: Le rapport du comité Gervais, qui a été constitué par la suite, doit être déposé à l'automne 1995; après quoi, les recommandations devraient faire l'objet d'une consultation auprès de la communauté universitaire, etc., etc. Pourriez-vous faire le point là-dessus, dire où ça en est rendu?

**M. Gervais (Michel):** Très facilement, puisque la dernière réunion du comité a eu lieu hier après-midi et que le texte sera modifié et déposé au Conseil universitaire de mardi prochain. Il y aura dans ce rapport — vous avez une première — un certain nombre de considérations sur les principes directeurs qui vont guider la restructuration, une affirmation que la notion de secteur ne sera pas retenue pour structurer l'Université, qu'on va garder la notion de faculté, mais en aménageant les facultés de telle façon qu'il y ait des facultés plus importantes que les autres et en éliminant complètement ce qu'on appelle le mur-à-mur. C'est-à-dire que ce n'est pas parce qu'il va y avoir éventuellement, je ne sais pas, moi, une faculté de pharmacie qu'il devrait y avoir un vice-doyen, un secrétaire de faculté qui soit administrateur, etc. Ce n'est pas parce qu'il y aurait une faculté de pharmacie que cette faculté-là serait nécessairement représentée au Conseil universitaire tout le temps. De telle sorte qu'on vise à alléger les structures centrales, tout en retenant la faculté comme instrument de décentralisation de l'Université.

Et on l'a fait à cause de la conscience qu'on a prise qu'une faculté, ce n'est pas simplement une structure interne de l'université; c'est en même temps une fenêtre sur le monde extérieur. On parle du rapport de l'université avec la société. Au fond, c'est une abstraction. Le rapport de l'université avec la société dans le monde forestier, ça se fait à travers la Faculté de foresterie; le monde agroalimentaire, c'est avec la Faculté d'agriculture; le monde de la santé, avec les écoles des sciences de la santé. Il nous apparaissait qu'il y avait une richesse là à ne pas perdre.

Ce faisant, on va avoir des grosses facultés, des facultés moyennes et des petites facultés. Elles ne seront pas gérées de la même façon. Et ça, c'était le problème qu'on avait avec des statuts assez rigides qui obligeaient, dès que vous aviez une faculté, à avoir un représentant au conseil de faculté, au Conseil universitaire, aux commissions des études, aux commissions de la recherche,

etc. C'était très lourd et c'est de ça qu'on va se débarasser.

Il y a aussi un certain nombre de recommandations sur le fonctionnement des structures. Parce que tout n'est pas un problème de structures; il y a aussi le problème du fonctionnement des structures. Il y a beaucoup de recommandations là-dessus. Au terme de ça, je pense que nous allons avoir une université allégée sur le plan administratif. C'est du moins ce que je souhaite. Alors, il y a eu un peu de retard, mais ça s'en vient.

**M. Charbonneau (Bourassa):** C'est donc ça qui sera le rapport du comité Gervais dont vous parlez ici.

**M. Gervais (Michel):** Oui, tout à fait, tout à fait.

**M. Charbonneau (Bourassa):** Est-ce vous auriez l'amabilité de nous faire parvenir le document officiel dès qu'il sera accessible?

**M. Gervais (Michel):** Aucun problème, mardi prochain.

**M. Charbonneau (Bourassa):** D'accord. C'est parce que, souvent, on a seulement des extraits à travers les journaux, et on vous prêtait, en septembre dernier, l'intention d'abolir les facultés à travers le Québec. Alors, je m'aperçois, là, que les choses ont évolué. Il y a un reprofilage de votre université que vous...

**M. Gervais (Michel):** Ah! mais attention. D'abord, je n'avais jamais dit ça, mais ce dont j'avais parlé, c'était de la rationalisation possible des programmes universitaires dans l'ensemble du Québec. Ce n'est pas une opération facile, mais je pense qu'il y a des choses à faire.

**M. Charbonneau (Bourassa):** Je vais, à partir de ce que vous nous avez annoncé là — sans nous donner le contenu précis, vous nous avez donné, quand même, l'idée d'un nouveau profil de l'organisation de votre université — enchaîner en mettant cette perspective en rapport avec un des axes du plan directeur où vous dites: «Étendre et renforcer la zone d'influence de l'Université.» Comment ce nouveau profil que vous êtes en train de donner à votre université va-t-il s'inscrire dans ce cadre-là, le renforcement de la zone d'influence de l'Université? Et êtes-vous en mesure de nous donner votre opinion sur le fait, par exemple, que l'Université du Québec à Rimouski donne des cours sur la rive sud, ici, à Lévis? Est-ce que c'est une complémentarité, ça, ou si c'est une rivalité? Également, nous donner votre opinion sur le projet d'université à Lévis, que caressait le ministre de l'Éducation d'il y a quelque temps, et paraît-il qu'il pourrait peut-être rebondir encore. Est-ce qu'il y a opportunité de tout cela?

**Une voix:** Le ministre?

**Une voix:** Non.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**M. Gervais (Michel):** À propos de l'université à Lévis, j'en ai déjà beaucoup parlé. Récemment, j'ai entendu M. Garon parler du concept d'une université virtuelle et reprocher à l'Université Laval de faire une université de béton. Si c'est virtuel, ça ne coûtera pas trop cher, puis ça peut être situé n'importe où. Je n'ai pas trop d'objection.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**M. Gervais (Michel):** Mais, pour ce qui est de la présence de l'Université du Québec à Rimouski à Lévis, au moment où elle s'est installée à Lévis, je dois dire que nous avons déjà de la difficulté à faire face aux clientèles étudiantes qui se présentaient chez nous; je pense à l'administration, par exemple. Ce sont des années au cours desquelles il y avait des augmentations de 10 % par année, et je ne pouvais pas demander à mes professeurs d'aller donner des cours à Lévis, d'autant que c'est à 20, 25 minutes du campus. Et c'est à la faveur de ça. D'autres besoins, aussi, que nous n'étions pas en mesure de combler ont été comblés par l'Université du Québec à Rimouski et, finalement, nous nous sommes assez bien entendus à ce sujet-là.

Il me paraissait, pour ma part, que l'Université Laval devait faire plus pour la Beauce qui est quand même assez éloignée. Vous savez, le soir, venir suivre un cours à 19 h 30, l'hiver, à l'Université Laval, et repartir à 22 h 20 pour s'en retourner à Saint-Georges de Beauce, ce n'est pas tout à fait évident. Donc, on a mis une priorité sur cette région-là dont la population s'accroissait et dont les besoins paraissaient importants. Alors, on a fait ça.

Maintenant, étendre la zone d'influence de l'Université Laval, ça veut dire plusieurs choses. Ça veut dire que nous voulons faire un peu plus que ce que nous faisons maintenant dans le domaine de la formation continue où nous n'avons pas été très actifs, avec le résultat que beaucoup d'universités donnent des cours au cégep de Sainte-Foy, sur le boulevard Saint-Cyrille — le boulevard René-Lévesque maintenant — et même tout près du campus. Alors, de ce côté-là, nous voulons quand même être plus actifs, tout simplement parce que nous croyons qu'il y a un besoin de la société réel que nous devrions combler.

Ça veut dire aussi être plus actifs que nous ne l'avons été, même si nous sommes une des universités qui peuvent se vanter d'avoir été les plus actives, dans le transfert technologique et dans la contribution au développement économique de sa région. Pensez au Parc technologique, pensez au GATIQ, pensez au CREDEQ. J'ai donné, ce matin, une conférence à la Chambre de commerce & d'industrie du Québec métropolitain où j'ai dit que l'Université Laval voulait aller encore plus loin là-dedans et aller plus loin, ça va vouloir dire, selon

nous, créer une corporation indépendante de l'Université qui sera dirigée par des gens d'affaires, avec un conseil d'administration formé de gens d'affaires principalement, pour tirer le meilleur parti du potentiel des découvertes scientifiques faites à l'Université Laval. Alors, chacun fera son métier; l'Université fera l'enseignement et la recherche, et la compagnie, le développement.

Ça veut dire aussi étendre la zone d'influence de l'Université au niveau international. Nous visons à être un leader dans le monde francophone et nous avons déjà beaucoup de prestige et de rayonnement au niveau international. Nous voulons intensifier cette dimension-là pour être un foyer de la culture d'expression française dans ce continent et à travers le monde.

**M. Charbonneau (Bourassa):** Merci.

• (16 h 50) •

**Le Président (M. Facal):** M. Gervais, avant de peut-être ouvrir une autre plage, j'aimerais vous donner la chance de répondre à une question qui vous a été posée, je crois, ce matin même, par médias interposés. Et soyez sûr que je ne la reprends pas à mon compte, mais j'en connais qui seraient déçus si je ne vous la posais pas et que vous n'aviez pas l'opportunité d'y répondre.

Vous avez, comme moi, lu l'article dans *Le Soleil* d'aujourd'hui, intitulé «"Embonpoint administratif" à Laval» dans lequel le président de l'association qui représente vos clients, les étudiants, dit que «les 25 membres de la haute administration (rectorat et doyens) se sont partagé près de 3 000 000 \$» et que — je cite le président de la CADEUL, François-Nicolas Pelletier — «avant de crier au sous-financement du réseau universitaire et de réclamer une hausse des frais de scolarité, les recteurs devraient s'interroger sur leur gestion».

Ensuite, ils mettent de l'avant deux modalités particulières qui semblent les heurter. Je cite: «Les étudiants dénoncent également la prime de 20 % sur le supplément administratif des doyens lors d'un renouvellement de mandat.» Ensuite, un peu plus loin: «La CADEUL souligne également que le recteur, les vice-recteurs et certains administrateurs haut placés se verront attribuer, à la fin de leur mandat, un montant équivalent à 90 % du salaire versé à leur dernière année de mandat. La deuxième année, ce montant baisse à 80 %, la troisième à 70 % et ce même montant leur sera versé jusqu'à la retraite.»

Alors, dans la mesure où l'article se termine par, je cite: «Le recteur Gervais n'a pas voulu hier commenter au *Soleil* les allégations de la CADEUL. Il a jugé plus opportun d'attendre aujourd'hui les questions des membres de la commission parlementaire», bien, je vous offre une tribune pour répondre à ce que vos étudiants voudraient savoir.

**M. Gervais (Michel):** Alors, je vous ferai remarquer, en passant, que l'étudiant qui est à la source de cette communication, Jérôme Thibaudeau, est un

membre de notre conseil d'administration et que, lorsque ces rapports ont été déposés au conseil, il n'a posé aucune question. Je m'étonne... Je veux dire, je ne m'étonne pas du tout de voir sortir ça aujourd'hui. Disons que ça coïncide avec un débat où il est question des frais de scolarité. Alors, tout ça s'explique aisément. On commence à avoir de l'expérience. Je vous dirai que, pour ce qui est de la gestion de l'Université, je n'ai de complexe par rapport à aucune autre administration privée ou publique, et les résultats que je vous ai montrés tantôt attestent suffisamment, je pense, de la qualité de la gestion financière à l'Université Laval.

Par rapport aux salaires de la haute direction, je vous ai mentionné, d'abord, que nous avions réduit le nombre de cadres supérieurs et intermédiaires, le nombre de professeurs administrateurs. Et, en passant, une des recommandations qu'on retrouve dans le rapport sur la restructuration, c'est une approche base zéro en ce qui a trait à la nomination des vice-doyens de faculté. C'est-à-dire que nous pensons que la décision du conseil d'administration de nommer telle personne vice-doyen devrait être précédée de la décision: Doit-il y avoir ou non un vice-doyen dans cette faculté? Et les justifications, vous les trouverez dans ce rapport-là.

Par rapport aux deux autres questions, bien, la rémunération est une affaire globale. Le comité du conseil d'administration a estimé qu'il fallait qu'il y ait décélération, si vous voulez, du traitement du recteur. Ceci dit, je vous ferai remarquer que les trois derniers recteurs de l'Université ont quitté l'Université Laval à peu près à la fin de leur mandat, immédiatement. Je ne sais pas ce que je ferai, mais je m'en doute. Et, d'autre part, pour ce qui est du règlement qui prévoit qu'un doyen voit son supplément administratif augmenter...

Oui, j'oubliais de revenir sur le fait que nous avons diminué les salaires des gens, diminué les suppléments administratifs de 40 %. Or, de ça, le rapport qui porte sur l'année antérieure ne fait pas état; ce sont des choses qui ont été faites par après et qui seront évidentes dans le rapport de l'an prochain. Alors, tout en étant tout à fait au courant de cela, ils n'en ont pas parlé. Je pense que ce n'est pas tout à fait correct.

Pour ce qui de la clause qui prévoit une augmentation de 20 % du supplément administratif, c'est que nous avons constaté que les administrateurs ne demeureraient pas suffisamment longtemps en fonction pour, je dirais, donner le meilleur de leur potentiel. C'était le cas certainement des directeurs de département qui demeureraient trois ans et qui retournaient à l'enseignement. Au moment où, je dirais, ils avaient pris de l'expérience de gestion, où ils étaient particulièrement efficaces, ils quittaient. C'est un peu la même chose pour les doyens de faculté. C'est ce qui nous a incités à introduire cette chose-là avec une limite, puisque les doyens de faculté ne peuvent avoir, comme le recteur, plus que deux mandats.

**Le Président (M. Facal):** Et qu'en est-il de leur affirmation selon laquelle les titulaires des postes ci-haut

mentionnés «se verront attribuer, à la fin de leur mandat, un montant équivalent à 90 % du salaire versé à leur dernière année de mandat»?

**M. Gervais (Michel):** Non, c'est-à-dire que...

**Le Président (M. Façal):** Vous voyez le paragraphe auquel je fais référence...

**M. Gervais (Michel):** Tout à fait.

**Le Président (M. Façal):** ...90 %, 80 % et 70 %. Quels sont les faits?

**M. Gervais (Michel):** La réalité, c'est que, si, par exemple, je quittais l'Université Laval le lendemain de la fin de mon mandat, le 2 mai 1997, je crois que j'aurais une prime de séparation de 45 000 \$. Ce qu'il veut dire ici, c'est que, si je reste à l'emploi de l'Université Laval, mon salaire va baisser à 90 % l'année suivante, 80 %, 70 %, et c'est ça qu'il regrette. Dans le cas des doyens de faculté, ce n'est pas comme ça et voilà pourquoi leur supplément est un peu élevé; c'est qu'il n'y a pas cette décélération et, donc, on avait cru bon d'augmenter un peu plus les suppléments administratifs, mais ils retombent au salaire de professeur à la fin de leur mandat. Donc, c'est partiellement vrai, c'est-à-dire que l'explication n'est pas complète. Ce ne sont pas des primes de séparation, quoi. Si on imagine qu'on va donner comme prime de séparation 90 %, 80 % et 70 %, ce n'est pas ça du tout.

**Le Président (M. Façal):** Est-ce que c'est une pratique propre à l'Université Laval...

**M. Gervais (Michel):** Je ne crois pas.

**Le Président (M. Façal):** ...ou en vigueur dans le monde universitaire en général?

**M. Gervais (Michel):** Je ne crois pas. Je pense que c'est une pratique qui est en vigueur dans plusieurs milieux, cette décélération-là, et en particulier dans le milieu universitaire canadien. Il y a même des endroits où il y a seulement une baisse et, ensuite, le maintien jusqu'à la fin de la carrière. Ce n'est pas le cas chez nous.

**Le Président (M. Façal):** Mme la députée de Deux-Montagnes.

**M. Racine (Jacques):** M. le Président...

**Le Président (M. Façal):** Oui, bien sûr.

**M. Racine (Jacques):** ...j'aimerais peut-être ajouter quelque chose.

**Le Président (M. Façal):** Bien sûr.

**M. Racine (Jacques):** Je sais que le recteur est très sobre là-dessus parce qu'il est attaqué plus souvent que tous les autres, mais, pour ce qui est des frais remboursés et allocations, j'aimerais ici inviter, peut-être, la commission à réviser cette question. Vous nous avez demandé d'inclure ça comme valeur pécuniaire des composantes de traitement. Ça nous a posé des problèmes informatiques considérables, parce que, pour nous, dans le traitement, c'était ce qui était impossible. C'est pour ça qu'on a eu un peu de difficulté à faire les rapports et là je parle pour toutes les universités.

D'autre part, il y a quelque chose d'un peu incorrect là-dedans. C'est-à-dire que, si le recteur Gervais, pour la campagne DÉFI de 60 000 000 \$, se promène entre Toronto, Montréal et Québec pour aller chercher de l'argent auprès des compagnies, ça lui est imputé — je lis — comme valeur pécuniaire des composantes de son traitement. Si je demande au doyen de la Faculté de foresterie et géomatique d'aller à un congrès important en Amérique latine au nom de l'Université Laval pour le développement de la recherche et de l'enseignement en foresterie et géomatique et que le coût des billets aller-retour est de 4 000 \$, ça s'appelle valeur pécuniaire des composantes du traitement. Je dirais que certains animateurs de ligne ouverte s'en sont payé largement sur le dos de gens responsables dans la société, de même que certaines associations étudiantes. Je vous inviterais, peut-être, si c'était possible... Et je pense que les vérificateurs d'ailleurs ont demandé au ministère de l'Éducation d'avoir des indications plus précises sur cette rubrique-là.

Quand nous parlons de frais de représentation, nous comprenons très bien qu'ils soient indiqués de façon claire. Mais des frais de fonction, quand nous participons par fonction, délégués par l'Université, et que ça nous est présenté au nom personnel comme valeur pécuniaire des composantes du traitement, je pense que ça devient inéquitable pour des personnes qui ne font que leur travail. Et les sommes qui sont ici, si vous les considérez, sont très reliées, de fait, aux fonctions exercées par les personnes en cause, vice-recteur à la recherche, recteur. Pour ma part, je ne suis pas plus sobre qu'un autre, mais ma tâche consiste à rester à l'Université comme vice-recteur exécutif. Je crois qu'il y a dans le public quelque chose qui a été inéquitable au cours des derniers mois; ça n'a pas été fait volontairement, mais je crois qu'il y a des réputations qu'on a touchées par une telle indication. Ce n'était pas volontaire. Mais je tenais à le souligner et je crois que ça mériterait réflexion, en tout cas, et je le soumets à la commission.

**Le Président (M. Façal):** Merci. Mme la députée de Deux-Montagnes.

• (17 heures) •

**Mme Robert:** Merci, M. le Président. Effectivement, ce serait beaucoup plus simple pour toute la population. «Frais de représentation», tout le monde sait ce que ça veut dire, tandis que le reste, personne ne le sait, à peu près.

On a parlé largement, tout à l'heure, des modulations au niveau enseignement. Il y a une autre préoccupation des étudiants qui est ressortie et qui est, dans le texte dont le député de Bourassa parlait ce matin, la question des livres et des profs. Alors, pour les profs, on a parlé de modulation, etc. Pour les livres, les bibliothèques comme telles, on mentionne d'ailleurs qu'au Québec c'est environ 134 \$ par étudiant pour les volumes, alors qu'en Ontario ce serait 188 \$ et aux États-Unis beaucoup plus que ça; que, dans nos bibliothèques, il y a un manque de volumes, un accès restreint, souvent, et aussi un accès presque nul aux nouvelles technologies. Et ça, c'est cité spécifiquement pour l'Université Laval où on dit que les étudiants de premier cycle, qui ont théoriquement la chance d'utiliser Internet, doivent se lever aux petites heures du matin pour trouver une ligne disponible. Alors, sur cet aspect-là, en fait, qui est peut-être un petit peu en dehors, mais qui est quand même d'un intérêt, tandis que vous êtes devant nous, je me permets de vous poser la question pour avoir votre point de vue face à ça. J'aurai une autre question après.

**M. Gervais (Michel):** Bien, madame. M. le Président, je suis très à l'aise avec la première question sur la bibliothèque parce que le budget d'acquisition de volumes et périodiques à la bibliothèque, il y a cinq ou six ans, était de 2 600 000 \$ par année, ce qui nous situait à un niveau bien inférieur aux universités auxquelles on veut se comparer au Canada et, disons, qui sont développées dans le domaine de la recherche et des études avancées. Parce que nous avons un processus de planification qui implique un choix de priorités, depuis 1977, nous avons dit: Le service qui est la priorité n° 1, c'est la bibliothèque. Et nous avons mis les ressources où était notre priorité, avec le résultat que l'an dernier le budget d'acquisition de la bibliothèque était de 6 000 000 \$. Donc, on a atteint notre objectif grâce, en partie, à l'aide de la Fondation de l'Université. C'était un des objectifs de la dernière campagne de souscription; c'en est encore un cette fois-ci.

L'autre dimension, c'est que les bibliothèques doivent passer à l'ère de l'information, des nouvelles technologies de l'information. Nous sommes à l'avant-garde dans ce domaine-là. Sur le plan des technologies de l'information, nous sommes parmi les universités les plus développées. Notre faculté d'administration s'est vu reconnaître la deuxième faculté d'administration au Canada par l'American Assembly of Collegiate Schools of Business. Quand ils sont venus, ils ont dit: Il n'y a pas une faculté d'administration au Canada qui arrive à la cheville de Laval en ce qui a trait à l'introduction des technologies de l'information dans l'enseignement.

Ce dont vous parlez, c'est du fait suivant, c'est que, voulant aider nos étudiants à avoir accès à Internet et aux différentes banques de données, etc., au réseau de l'Université, nous avons offert gratuitement 40 lignes, disons, auxquelles les étudiants ont accès, mais vous comprenez que, avec la fièvre qui entoure Internet, en peu de temps c'est devenu complètement engorgé. Il ne

nous est pas possible, financièrement, d'offrir, disons, 60 lignes, si on en a besoin de 60, ou 100 autres lignes, parce que c'est extrêmement coûteux, ça. Si ce n'est pas trop coûteux pour chaque individu, le faire globalement, ça devient monstrueux et, dans le contexte actuel, on n'est pas capables de le faire.

Alors, on a fait un appel d'offres auprès de fournisseurs potentiels. Est-ce que nous garderons les 40 lignes gratuites? Est-ce que nous donnerons plutôt quelques heures gratuites d'accès, après quoi l'étudiant devra payer un peu? Nous ne le savons pas encore; nous sommes en appel d'offres là-dessus. Nous voulons régler ce problème, il est clairement identifié. Ce qu'on sait, c'est qu'il n'y a pas une université au Canada qui offre un accès généralisé à Internet gratuitement. Ce n'est pas possible, c'est trop coûteux.

**Mme Robert:** Juste une autre question en ce qui a trait à la recherche. Il y a un professeur de votre université qui mentionnait les commandites vis-à-vis la recherche. C'est un point qui est soulevé. Bon, à l'heure actuelle, on dit que les administrations universitaires perçoivent, dans les contrats qui les lient aux entreprises, des montants qui équivalent à entre 15 % et 30 % des coûts réels. Et un professeur de votre université, dans *Le Soleil* du 9 juin 1995, disait que, si on en demandait un peu plus à ces entreprises-là, une telle pratique aurait fait gagner aux universités québécoises 70 000 000 \$ de plus pour la seule année 1992-1993.

**M. Gervais (Michel):** Disons qu'en termes de baseball on appelle ça un «wild pitch». C'est un article qui m'a fait bondir quand je l'ai vu et qui ne correspond pas à la réalité. Les frais indirects de recherche, il y a différentes façons de les calculer. L'association canadienne des administrateurs universitaires a eu des discussions pendant plusieurs années. On est arrivés à deux ou trois méthodes, mais une consistait à dire que les frais indirects, leur coût correspondait à peu près à 100 % du coût des salaires et à 35 % du coût de l'ensemble du projet. Et c'est ça qu'on charge comme frais indirects, parfois moins, lorsqu'il y a moins de limites à la propriété intellectuelle, parfois plus.

Et j'écoutais, tout à l'heure, la discussion que vous avez eue avec les gens de l'Université McGill. Dans le cas du gouvernement du Québec, il ne donne pas un sou évidemment de frais indirects dans le cas des contrats qu'on a avec l'industrie, parce qu'il s'attend qu'on va les charger, ces coûts indirects là. Prenons un exemple. On prend un contrat avec une compagnie de produits alimentaires comme Provigo, bien, on charge les frais indirects. D'ailleurs, c'est un bel exemple, puisque, dans ce cas-là, dans le cas d'un important contrat avec la compagnie Provigo, on s'est servi des frais indirects pour construire le pavillon de l'Environnement qui sert à la recherche dans le domaine de la culture végétale et de l'agroalimentaire.

Mais, dans le cas du gouvernement, c'est normal qu'il ne donne pas 35 % de ce que ça coûte puisqu'il

paie déjà pour les bâtiments, il paie déjà des frais. Donc, ce n'est pas anormal qu'il ne donne que 15 %. Je pense que le ministère de l'Éducation, là-dessus, a été très correct et le fait qu'il ne donne que 10 % dans le cas de la recherche biomédicale faite dans les hôpitaux, c'est un peu normal aussi, parce que l'hôpital encourt une partie des coûts indirects. Donc, c'est un peu normal que ça soit moins que le 15 %.

Mais ce n'est pas vrai qu'on ne va pas en chercher auprès de l'entreprise. Et, de fait, ce serait profondément pas correct du point de vue social, puis ça voudrait dire qu'on se sert de l'argent, qui est donné à l'Université, à toutes fins pratiques, pour faire de l'enseignement et de la recherche, pour subventionner l'entreprise. Si le gouvernement veut subventionner l'entreprise, qu'il le fasse, je ne sais pas, à travers la fiscalité ou à travers les subventions du ministère de l'Industrie et du Commerce. Ce n'est pas à nous à le faire, comme université, avec l'argent qui nous est donné pour former des étudiants.

Alors, on essaie, et ce n'est pas toujours facile parce que des fois des chercheurs aimeraient bien avoir le contrat... Mais, au vice-rectorat à la recherche, on est de plus en plus ferme en disant: Écoutez, ces coûts indirects là, ce sont des coûts réels et on doit les récupérer. Autrement, c'est dilapider l'argent du public. Mais les chiffres avancés sont complètement farfelus.

**Le Président (M. Facal):** Il nous reste huit minutes pour entendre les députés de Terrebonne, Maskinongé, Verdun et D'Arcy-McGee. Il faudra donc que chacun se limite à une seule question sans préambule et que les réponses soient réduites à l'essentiel. Mme la députée de Terrebonne.

**Mme Caron:** Merci, M. le Président. Alors, c'est bien agréable de rencontrer une université qui a un taux de diplomation aussi élevé et qui n'a pas un énorme déficit accumulé, qui a une très bonne situation financière. Je pense que c'est important de le souligner. Cela n'empêche pas évidemment de toujours tenter d'améliorer la situation. Et, dans un contexte budgétaire difficile, c'est normal, je pense, qu'on requestionne aussi non pas ce qui est nécessairement uniquement à votre université, mais ce qu'on considère comme des privilèges qui sont donnés dans les différentes universités au niveau des hautes directions, au niveau des recteurs, etc.

Dans votre document, le rapport à la direction concernant la vérification de l'utilisation des subventions, dans le chapitre sur le rôle fiduciaire de l'Université, vous avez indiqué au Vérificateur général plusieurs mesures que vous comptez entreprendre pour améliorer ce rôle de fiduciaire là, pour avoir un meilleur contrôle au niveau de la recherche, et vous nous parlez aussi de l'implantation d'un logiciel avec une fonction d'inventaire — donc, c'est possible, ce n'est pas quelque chose d'impossible — qui vous permettra de bien avoir l'inventaire de l'équipement et tout ça. Alors, là-dessus, je pense que c'est des éléments importants.

J'avais questionné, ce matin, le Vérificateur général sur un autre point qui vous touchait — parce que je découvre dans ce rapport que ça vous touchait — les droits de scolarité non réglementaires pour les cours de formation sur mesure. Alors, là, on a peut-être une différence d'interprétation entre le Vérificateur général et votre université, à savoir que vous avez exigé des tarifs des entreprises pour l'équivalent de 877 participants et, selon le Vérificateur général, les règles budgétaires du ministère ne vous autorisaient pas à prendre ces sommes-là. Votre commentaire, c'est que vous allez vous assurer auprès du ministère de l'Éducation de la conformité de l'interprétation des règles. Est-ce que c'est vérifié? Est-ce que vous avez l'intention de le faire sous peu? Et quelle mesure vous entendez prendre là-dessus?

**M. Racine (Jacques):** Nous entendons le vérifier prochainement. Nous attendions que les choses se soient réglées un peu au ministère, vous le savez comme moi. La question, c'est l'interprétation de l'article 4.2, que nous utilisions déjà pour les stages coopératifs où, dans toutes les universités, on charge un montant additionnel aux étudiants. Nous avons, pour notre part, identifié de la même façon certains cours sur mesure faits avec l'entreprise, nous les avons identifiés à des stages coopératifs à l'inverse. Nous vérifierons cela auprès du ministère. Nous nous fions, à ce moment-là, à l'article 4.2 des règles budgétaires. C'est ce que j'ai discuté avec les représentants du Vérificateur général et j'attends que l'occasion soit précisée, dans les prochaines semaines, pour reprendre contact avec le ministère à ce propos.

• (17 h 10) •

**Le Président (M. Charbonneau, Bourassa):** M. le député de Verdun.

**M. Gautrin:** M. le Président, je vais aborder une question avec vous, qui est propre à toutes les universités francophones. Vous êtes la première qui vient témoigner, et je l'aborderai demain encore avec l'Université de Montréal. À la fois au niveau des inscriptions et, encore plus significativement, au niveau de la diplomation, le rapport entre les filles et les garçons, ou les hommes et les femmes, devient dramatiquement en faveur du personnel féminin, particulièrement au niveau de la diplomation. Dans les secteurs du droit, des lettres, des sciences de l'éducation, le secteur des sciences de la santé, la médecine, vous avez des rapports qui peuvent aller jusqu'à deux, trois jeunes filles pour un garçon.

Et, si on met de côté les sciences pures où il y a à peu près un garçon pour une fille et les sciences appliquées où il y a encore un léger avantage pour les garçons — si d'avantage on peut parler — j'ai l'impression qu'on est en train, dans nos universités francophones — ce n'est pas la même chose au niveau des universités anglophones — d'avoir une distorsion en faveur des Québécoises plutôt que des petits Québécois. Et ça, dans une projection de notre société dans l'avenir, c'est-à-dire dans 10, 15 ans, s'il y a une certaine corrélation entre

les postes de responsabilité et la formation, ça va avoir une déformation sur la mutation de notre société dans un certain sens.

Alors, je vous pose la question: Est-ce que vous avez une explication à donner sur ce phénomène qui semble généralisé chez les francophones? Je poserai les mêmes questions demain à M. Simard, de l'Université de Montréal, parce que le même phénomène se produit à ce moment-là. Et ce n'est plus seulement un phénomène d'erreur statistique; c'est réellement une tendance, à mon sens, lourde qu'on peut remarquer dans l'ensemble des secteurs de diplomation, la prédominance — et on est rendu à 75 %, 80 %, 85 % — des filles sur les garçons.

**M. Gervais (Michel):** Écoutez, M. Gautrin, chez nous, il y a déjà quelques années que les filles sont plus nombreuses, au premier cycle, que les garçons. Depuis deux ou trois ans, c'est vrai aussi au deuxième cycle et ça viendra éventuellement...

**M. Gautrin:** Par translation naturelle.

**M. Gervais (Michel):** ...au troisième cycle. L'explication, je crois qu'elle est relativement simple: les filles réussissent mieux au secondaire. Et il y a quelque chose d'intéressant: les données qu'on a généralement sur le taux d'abandon au secondaire — on parle de l'abandon des études au secondaire — lorsqu'elles sont agglomérées, elles comment un problème extraordinaire, c'est le taux élevé d'abandon chez les garçons. Le taux d'abandon chez les filles est beaucoup moins élevé, beaucoup plus acceptable qu'il ne l'est chez les garçons, et je crois que la racine du problème est là. Et, nous, quand ils arrivent à l'Université, principalement dans des programmes, disons, où l'admission est limitée ou encore où on fait de la sélection, il est sûr qu'on prend les meilleurs, et les meilleurs, je regrette, c'est les filles. Peut-être que, pendant un certain nombre d'années, ça va rétablir, tout simplement, un équilibre si ces jeunes femmes-là prennent des positions dans la société. Ça changera peut-être la nature des choses et peut-être pour le mieux, espérons-le. Mais c'est certain que...

**M. Gautrin:** Mais ce n'est pas...

**M. Gervais (Michel):** Moi, je ne m'inquiète pas...

**M. Gautrin:** Corriger un déséquilibre par un autre déséquilibre...

**M. Gervais (Michel):** Non...

**M. Gautrin:** ...ça ne me semble pas souhaitable.

**M. Gervais (Michel):** ...mais vous n'allez quand même pas nous demander d'implanter des programmes de discrimination positive en faveur des garçons. Ha, ha, ha!

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**M. Gautrin:** Non, non, mais, sans que vous ayez l'air de rire ou de terminer sur une boutade, je crois que, dans une société comme la nôtre, lorsqu'on perçoit — et j'ai l'impression qu'on la perçoit, et peut-être qu'elle se trouve au niveau secondaire — une tendance qui est une tendance lourde, où les représentants masculins vont être moins formés ou moins diplômés que les représentants féminins, à mon sens, on a le droit de se poser des questions, de la même manière qu'on se poserait des questions s'il y avait une tendance lourde dans l'autre sens, et on se l'est posée pendant...

**Mme Caron:** C'est un juste retour...

**M. Gautrin:** Bien oui, mais...

**M. Gervais (Michel):** Je ne nie pas qu'il...

**M. Gautrin:** ...ce n'était pas nécessairement plus valable à ce moment-là. Je m'excuse, Mme la députée de Terrebonne.

**Le Président (M. Charbonneau, Bourassa):** Est-ce qu'on peut conclure sur ce point, M. le député?

**M. Gervais (Michel):** Mais je ne nie pas qu'il y ait un problème. Le problème, ce n'est pas que les filles vont plus loin dans le système scolaire; c'est que les garçons n'y vont pas en assez grand nombre. C'est ça, le problème. Et, d'autre part, ce n'est pas un problème qui est de l'Université; c'est un problème de la société et du système d'éducation, et plus précisément au secondaire et au collégial, c'est-à-dire que nous accueillons les étudiants dans l'état où ils se présentent comme candidats à l'Université et je crois qu'il faut davantage s'inquiéter de leur taux d'abandon au niveau du secondaire. Évidemment, s'ils abandonnent au niveau du secondaire, ils ne viendront pas à l'Université, c'est évident.

**M. Gautrin:** Une dernière question là-dessus. Est-ce que, une fois qu'ils sont rentrés à l'Université, le taux de diplomation chez les filles est le même que le taux de diplomation chez les garçons? J'ai cru comprendre... Mais, alors, évidemment j'ai seulement les indicateurs, excellents d'ailleurs, préparés par le ministère de l'Éducation et, à partir de ces documents-là, je n'arrive pas à percevoir s'il y a une différence dans les taux de diplomation dans l'un ou dans l'autre en fonction du sexe.

**Mme Milot (Louise):** Je ne crois pas qu'il y ait, à l'Université, une différence significative entre le taux de diplomation des garçons et des filles. Mais je ne peux pas répondre à ce qui est un problème très important, je crois, que vous touchez. Mais ce n'est pas un problème qui, me semble-t-il, peut être résolu depuis l'Université. Et je voudrais vous faire remarquer qu'il y a une sorte

de paradoxe dans la situation que vous décrivez. C'est que, en génie, par exemple, comme vous le savez, dans plusieurs universités, je crois, à Laval en tout cas, nous avons un programme d'incitation à l'attraction du génie pour les filles depuis le collégial. D'ailleurs, je pense que c'est une préoccupation qui est partagée. Eh bien, en dépit de cette tendance où les filles ont l'air de vouloir tourner les choses à l'envers, vous savez que, en sciences et génie, en génie particulièrement, où nous avons atteint des scores assez intéressants jusqu'à il y a cinq ou quatre ans, nous sommes en perte de vitesse. Et là c'est un problème que nous devons, je crois, envisager et examiner à l'université, et nous devons l'examiner avec le marché du travail.

Nous remarquons qu'en sciences et génie nous attirions des filles les dernières années. Nous les attirions de plus en plus, nous les diplômions comme les garçons, et l'arrivée des filles ingénieures sur le marché du travail s'avère, je ne dirais pas un échec, mais s'avère problématique. Il y a trop de filles qui abandonnent une carrière d'ingénieur à cause de la difficulté de pratiquer cette carrière sur le marché du travail. Je crois que, ça, c'est un problème qui concerne l'Université. Nous devons nous asseoir avec les employeurs. L'Ordre des ingénieurs est très préoccupé par cela également, que nous ne perdions pas les gains faits par les filles dans la profession de génie.

Donc, vous voyez que l'autre problème, par contre, qui donne l'impression que c'est le monde à l'envers pour les filles à l'université, c'est un problème dont nous sommes les héritiers, si vous voulez, à l'Université, mais je crois que c'est un problème de rigueur, peut-être de recherche de stratégies différentes, mais dès le jeune âge, dès la première adolescence des jeunes au Québec. Et je suis moins euphorique, peut-être, que le recteur. Je crois que c'est effectivement un problème de société d'imaginer que les filles — et je pense que ce n'est pas ça que nous voulons, personne — les femmes des générations qui vont nous suivre, qui sont en train de se construire n'auront pas comme interlocuteurs...

Parce que c'est ça que ça veut dire. On se dit que, si les frères de nos étudiantes, si les copains de nos étudiantes n'avaient pas décroché au secondaire, nous n'aurions pas de problème de clientèle étudiante à l'université. La désaffection, effectivement, progressive du monde universitaire par les garçons est un problème de société. C'est un problème que l'université rend visible, mais ce n'est pas un problème, à notre avis, dont la solution est à l'université. Ceci dit...

**M. Gautrin:** Je suis tout à fait d'accord avec vous, mais je voulais quand même l'aborder avec vous comme étant un projet où vous êtes... vous montrer le problème du fait... Il devient très clair à l'université, et je suis bien sûr que les racines peuvent être beaucoup plus loin. Je suis d'accord avec vous.

**Le Président (M. Charbonneau, Bourassa):** Sur cette question, il serait intéressant de mettre toutes

ces données en rapport avec les secteurs où il y a de l'emploi et où il y a moins d'emplois. Quand on regarde les statistiques pour le droit, les arts et lettres, les communications, etc., il y a beaucoup de diplômés femmes. Il se trouve qu'en même temps ce sont des secteurs où il n'y a pas beaucoup de perspectives d'emploi dans le domaine. Alors, ça serait intéressant de poursuivre l'hypothèse et de la regarder de manière très concrète. À quoi mènent ces diplômés quand on regarde le marché du travail ensuite?

**M. Gervais (Michel):** Notre étude sur le placement des diplômés, dont on va avoir les résultats dans quelques semaines, va différencier la situation des filles et des garçons, et je pense que ça serait très éclairant pour la commission de voir ça. Ça va être une étude...

**M. Gautrin:** Pouvez-vous nous l'envoyer?

**M. Gervais (Michel):** Certainement. Certainement. Dès qu'on l'a.

**M. Gautrin:** Merci.

**Le Président (M. Charbonneau, Bourassa):** M. le député de D'Arcy-McGee, une dernière question.

**M. Bergman:** M. Gervais, dans votre présentation, vous avez dit que vous faites un suivi de vos diplômés, de leur progrès, de leur succès. Est-ce que vous avez des données pour nous dire si, parmi vos diplômés originellement de la province de Québec, il y en a qui demeurent hors de la province de Québec, maintenant, dans une proportion significative?

• (17 h 20) •

**M. Gervais (Michel):** Les données, on va les avoir. Ce qu'on connaît maintenant, c'est des individus qui exercent des fonctions de commande dans les autres provinces. Je pense à des gens comme Yves Landry, le président de Chrysler Canada, qui est un de nos diplômés, à des gens comme ça. Mais je n'aurais pas les chiffres, actuellement, vous disant où sont nos diplômés; on va les avoir dans quelques semaines dans l'enquête que nous faisons sur le placement. Donc, comme je le disais pour la question précédente sur la situation relative des filles et des garçons sur le marché du travail, on aura sans doute des données aussi sur l'endroit où travaillent nos étudiants, et vous aurez une bonne idée d'où ils oeuvrent. Mais plusieurs oeuvrent sur la scène canadienne et internationale.

**Le Président (M. Charbonneau, Bourassa):** Il me reste à vous remercier, M. le recteur Gervais et votre équipe, de vous être prêtés à cet échange avec nous. Et nous allons ajourner nos travaux pour cinq minutes maintenant.

(Suspension de la séance à 17 h 27)

(Reprise à 17 h 29)

**Le Président (M. Charbonneau, Bourassa):** Nous allons reprendre nos travaux. Dans un premier temps, je voudrais dire ici que, après consultation des deux formations politiques constituant la commission et de nos invités, il y aurait un accord à ce que l'heure prévue devienne une heure de 50 minutes, que nous coupions 10 minutes pour nous permettre de reprendre nos travaux avec plus de facilité à 20 heures. Je voudrais inviter le recteur de l'Université de Sherbrooke à se présenter, à présenter son équipe et également à faire sa déclaration initiale. Soyez le bienvenu.

### Université de Sherbrooke (US)

**M. Reid (Pierre):** Bonjour, Mmes et MM. les membres de la commission. Mon nom est Pierre Reid, je suis recteur de l'Université de Sherbrooke. À ma gauche, le vice-recteur, Jean-Pierre Kesteman, et vice-recteur à l'enseignement; et, à ma droite, M. Michel Poirier, qui est secrétaire général de l'Université. Je voudrais, d'abord, remercier les membres de la commission de nous recevoir malgré l'heure tardive, et nous allons essayer d'aller le plus vite possible avec notre petite présentation pour permettre assez de temps pour les questions que vous voudrez bien nous poser.

• (17 h 30) •

D'abord, je voudrais parler rapidement des universités en cette fin de XXe siècle parce qu'elles demandent une attention spéciale de la part des décideurs politiques. D'abord, les universités représentent un investissement extrêmement important en termes de dollars, en termes d'argent et de ressources. D'autre part, les universités sont des organismes complexes; complexes pour plusieurs raisons, mais en particulier parce que c'est le dépôt privilégié, dans nos sociétés démocratiques, de la liberté d'expression et de pensée. C'est également l'endroit où on forme les membres de notre société future qui vont occuper, pour une bonne part, des postes de direction. Par ailleurs, c'est un organisme complexe, l'université, parce qu'il existe, à l'intérieur de l'université, des mécanismes de régulation collégiaux — c'est la collégialité qui mène — et, donc, nous sommes loin d'une structure hiérarchie traditionnelle; d'où l'importance d'une attention spéciale et d'une compréhension davantage, disons, étudiée en ce qui concerne les universités.

Par ailleurs, les universités sont des conditions essentielles, plus que jamais, du développement social et du développement économique de nos sociétés. Au Québec, je pense qu'on peut parler d'un succès. Peut-être même faudrait-il parler d'un succès phénoménal — étant donné le nombre d'années assez court qu'on a eu pour faire ça — de notre réseau universitaire, tant du côté de l'enseignement que du côté de la recherche. Les chiffres en disent beaucoup, mais nos étudiants et nos étudiantes qui vont dans les autres pays — et c'est des pays bien connus pour leur système d'éducation de

haute qualité, notamment les États-Unis et la France — sont bien reçus, réussissent bien et sont louangés même, parfois, par les personnes qu'on rencontre qui les ont comme étudiants et étudiantes ailleurs.

D'autre part, je vous souligne que, la semaine dernière, nous avons signé, au nom de la Conférence des recteurs du Québec, avec la Conférence des recteurs français, un protocole d'entente qui fait en sorte que les diplômés français sont reconnus au Québec à leur demande et que nos diplômés évidemment sont reconnus aussi en France, ce qui est une raison de plus, je pense, pour, sans vouloir se vanter, dire que notre système universitaire est un des meilleurs au monde au moment où on se parle.

C'est évidemment, donc, un objet de fierté nationale et c'est une partie de notre société ou un outil de notre société qui a un impact de plus en plus important sur les aspects... ou sur son développement social, que ce soit, par exemple, sur le développement des communautés dans des domaines, par exemple, aussi inattendus qu'au niveau de la pauvreté pour aider des gens à s'en sortir, dans le développement régional de Sherbrooke — je pourrais vous donner un exemple, si ça vous intéresse — ou, alors, dans le développement économique. Par exemple, ce dont on parle le plus souvent, c'est dans les domaines de hautes technologies, mais il y a des technologies moins hautes, par exemple, le béton, où Sherbrooke est bien connue, qui est un domaine de spécialité de recherche qui participe au développement régional, mais aussi au développement national.

Le défi des universités dans cette fin de siècle et dans les contraintes que vivent nos sociétés occidentales en particulier, c'est celui de ressources qui diminuent et, donc, de pouvoir et de réussir à contenir et à préserver la qualité de la formation que nous offrons dans un environnement où les ressources diminuent et où nous devons, dans ce défi-là, probablement aussi diversifier les sources de revenus. Au-delà de la réingénierie administrative que toutes les universités et l'Université de Sherbrooke en particulier sont en train de faire, il faut repenser les stratégies pédagogiques pour s'assurer que nous répondons aux besoins de la société actuelle, mais aussi que nous y répondons avec des ressources qui diminuent, en essayant de garder et en assurant une qualité qui est celle que nous connaissons maintenant.

Il y a beaucoup de choses qui sont déjà faites, qui sont en train d'être faites, mais, pour une bonne part, les stratégies pédagogiques nouvelles, l'utilisation des nouvelles technologies sont des choses qui sont à inventer, et nous y travaillons et nous y travaillerons beaucoup dans les années qui viennent. Ça fait partie du défi. C'est un défi auquel les universités du Québec s'attaquent et sont prêtes à s'attaquer. Nous avons déjà commencé et évidemment c'est un défi auquel l'Université de Sherbrooke s'attaque également avec beaucoup de dynamisme.

Je voudrais lire une partie, si vous permettez, du petit texte que je vous ai envoyé sur les perspectives de développement de l'Université. Les perspectives de

développement à court et à moyen terme de l'Université de Sherbrooke sont décrites dans le document de réflexion stratégique «Paver la voie à l'initiative», adopté par le conseil d'administration de l'Université le 2 mai 1994 et dont vous avez eu copie. «Paver la voie à l'initiative» énonce les orientations structurantes et les grandes lignes d'action qui baliseront le développement de l'Université de Sherbrooke sur un horizon de cinq ans. Au nombre de quatre, les orientations structurantes représentent autant de caractéristiques fondamentales de l'Université de Sherbrooke que l'établissement entend affirmer davantage. En ce sens, les décisions futures de l'Université seront plus que jamais influencées par ces caractéristiques.

Permettez-moi de rapidement revenir sur ces caractéristiques, à la page 15 du document, les quatre grandes orientations structurantes de l'Université de Sherbrooke. D'abord et en tout premier lieu, c'est une université centrée sur l'étudiante et sur l'étudiant. Située dans une ville universitaire favorable à la poursuite d'un projet d'études et plaçant l'étudiante et l'étudiant au centre des préoccupations de l'ensemble de la communauté universitaire, l'Université de Sherbrooke valorise la participation de l'étudiante et de l'étudiant à leur propre formation, dans un milieu de vie à dimension humaine et conviviale. Je vous rappelle que ce document a été approuvé et voté par le conseil d'administration.

Deuxième caractéristique et orientation structurante: l'Université de Sherbrooke est un moteur d'innovation. Respectueuse des spécificités de ses différentes composantes, l'Université de Sherbrooke se distingue par son esprit d'innovation et favorise la réalisation de projets originaux et le développement, par la création et par la recherche, de connaissances nouvelles aptes à résoudre les problèmes auxquels fait face la société québécoise et à contribuer à son mieux-être.

Troisième caractéristique et orientation structurante: un milieu de formation intégrant la dimension pratique. Reconnue pour la valeur qu'elle accorde à la formation pratique dans les milieux d'intervention professionnels — je vous rappellerai que 40 % de nos étudiants sont inscrits dans les régimes coopératifs, c'est-à-dire dans lesquels il y a une alternance de session de cours et de session d'emploi rémunéré et payé au prix du marché — l'Université de Sherbrooke favorise le développement des compétences susceptibles de faciliter l'intégration des étudiantes et des étudiants à la vie économique, culturelle et sociale, notamment le développement de compétences entrepreneuriales.

Et, quatrième orientation structurante, l'Université de Sherbrooke est un partenaire actif sur qui on peut compter. Appréciée pour sa contribution substantielle et durable à des réseaux universitaires, notamment en recherche, et à des réseaux du monde de l'éducation, de la santé, des affaires sociales, de la science, de la technologie, des affaires, du sport, de la culture et des arts, l'Université de Sherbrooke favorise le maintien et le développement de collaborations régionales, nationales et internationales, appuyant l'accomplissement de sa mis-

sion d'enseignement, de recherche et de service à la collectivité dans le respect de l'indépendance, de l'esprit critique et de la liberté universitaire.

Pour leur part, les 18 grandes lignes d'action, qui sont également dans le document et qui couvrent les grands champs d'action de l'activité universitaire, représentent des guides qui font appel à l'initiative individuelle ou collective. Les lignes d'action sont, toutefois, accompagnées de certaines actions spécifiques dont la réalisation incombe, en tout ou en partie, au comité exécutif de l'Université.

En raison de la crise budgétaire qui a secoué les universités québécoises, une partie des actions spécifiques, dont la mise en oeuvre était prévue au cours de l'exercice 1994-1995, a dû être décalée dans le temps; certaines de ces actions sont entreprises au cours de l'exercice actuel.

Aux perspectives de développement envisagées à l'intérieur de la réflexion stratégique «Paver la voie à l'initiative» s'ajoutent deux autres opérations prévues à court terme. Il s'agit de la rationalisation budgétaire entreprise en cours d'exercice pendant l'année 1994-1995, ainsi que de la restructuration académique et administrative annoncée à l'occasion de l'adoption du budget 1995-1996. D'abord, la poursuite de la rationalisation budgétaire. Amorcée pendant l'exercice financier 1994-1995, au cours de l'automne 1994, la rationalisation budgétaire s'est concrétisée par l'adoption d'un budget révisé en décembre 1994, budget qui a permis à l'Université de Sherbrooke de terminer le dernier exercice avec un léger surplus et, ce qui n'est pas dans le texte, malgré une coupure en cours d'année de 6 000 000 \$ sur un budget de 150 000 000 \$. L'opération s'est poursuivie à la faveur de la préparation du budget de fonctionnement de l'exercice en cours et a abouti, notamment, à la fermeture de près de 40 postes au sein du corps professoral et d'un nombre équivalent de postes de personnel non enseignant. Ça, c'est pour le budget de l'année où on se trouve.

De manière à s'inscrire dans le cadre des compressions budgétaires que le gouvernement du Québec applique au réseau universitaire, l'Université de Sherbrooke doit également prévoir de nouvelles façons de réduire ses dépenses ou d'augmenter ses revenus au cours de l'exercice financier 1996-1997, de manière à maintenir l'équilibre budgétaire et à dégager les ressources nécessaires pour supporter son développement. Sur la base d'une hypothèse de compressions additionnelles de 3 % — on pense maintenant, même si on n'a pas encore de chiffres exacts, que cette hypothèse est sans doute un peu faible — des subventions gouvernementales en 1996-1997, des plans de compression ont été soumis par chaque unité administrative de l'Université, incluant le rectorat. Grâce, notamment, à des mises à pied, malheureusement, à des réductions volontaires de salaire, à un plan de bonification des allocations de départ à la retraite, à une augmentation volontaire de la tâche professorale dans plusieurs facultés, l'Université de Sherbrooke prévoit atteindre l'équilibre financier à la fin

de 1996-1997, toujours dans le cadre de l'hypothèse prévue.

• (17 h 40) •

Au niveau de la restructuration académique et administrative, il s'agit ici de quelque chose qui est beaucoup plus à long terme, qui commence maintenant, mais qui aura des effets à plus long terme. Depuis le début de l'exercice 1995-1996, l'Université de Sherbrooke a amorcé une opération de restructuration académique et administrative. En effet, l'Université ne pourra progresser dans l'avenir, qui sera marqué par des compressions budgétaires, que si elle se transforme en profondeur, et ceci, tant sur le plan de ses processus administratifs que sur le plan de ses stratégies pédagogiques.

Cette opération ne saurait être limitée aux aspects comptables ou au contenu des conventions collectives. En effet, s'il est devenu nécessaire de revoir l'ensemble des coûts de fonctionnement de l'établissement, il est non moins indispensable de s'attaquer aussi à la stratégie de formation, notamment par la définition de modèles multiples d'intervention pédagogique et par le recours aux technologies nouvelles de formation dans le but d'augmenter la productivité et la valeur ajoutée. Donc, vous voyez ici le défi productivité et moins de ressources et valeur ajoutée où on a évidemment la question de qualité.

Au-delà de la réponse aux contraintes financières, l'opération de restructuration vise donc un recentrage sur la mission fondamentale de l'Université: la formation — au sens large — mission en pleine évolution en cette fin de l'ère industrielle. Une telle transformation ne peut être ni superficielle ni simplement cosmétique. Elle aura un effet en profondeur sur les responsabilités et le mode de fonctionnement de toutes les catégories de personnels, voire des étudiants et des étudiantes eux-mêmes à qui on demandera, notamment, une plus grande autonomie et une plus grande participation à leur apprentissage.

Placée sous la responsabilité immédiate du recteur, l'opération de restructuration s'inscrira dans la continuité de l'effort de réflexion stratégique mené au cours des deux dernières années. Elle conduira à des actions et à des décisions dont les conséquences toucheront à l'essence de l'Université de Sherbrooke et à sa capacité de répondre aux besoins nouveaux de la société québécoise.

Je voudrais maintenant demander au vice-recteur Kesteman de faire état de quelques-unes des caractéristiques de l'Université de Sherbrooke en ce qui concerne certains paramètres, tout au moins, qui nous ont été demandés.

M. Kesteman (Jean-Pierre): Alors, M. le Président, mesdames et messieurs, tout en étant sensible à la consigne de brièveté pour vous laisser évidemment le plus de place à des interventions ou à des questions, je vais essayer d'être très bref. Une préoccupation qui a émergé au cours des derniers mois, entre

autres, avec l'exercice de la Commission des états généraux a été, je pense, l'inquiétude légitime que la société peut avoir concernant la qualité de la formation universitaire.

Chez nous, cette qualité, nous prétendons, comme d'autres universités, la vivre, mais à travers une dimension qui nous est peut-être un peu particulière, qui est celle de la qualité de l'encadrement universitaire. Sherbrooke — c'est évidemment une donnée qui est un peu connue — c'est une université qu'on dit souvent à échelle humaine. Il y a, en effet, un encadrement humain et de qualité. Sherbrooke, c'est connu dans toutes les régions du Québec comme une université où il y a des petits groupes. Évidemment, petits, tout est relatif, mais, à Sherbrooke, un professeur connaît rapidement ses étudiants par leur nom ou par leur prénom. L'anonymat, ça n'existe pas à Sherbrooke.

Et, si vous vous promenez sur le campus, vous allez avoir beaucoup de difficultés à trouver un auditorium de 250 places. Il y en avait dans plusieurs facultés, mais on les a détruits pour les remplacer par des petites salles de cours, ce qui reflète la préoccupation de la pédagogie à Sherbrooke, qui valorise le rapprochement entre le professeur, entre l'enseignant et les étudiants à la faveur de groupe-cours qui sont, toutes proportions gardées, généralement plus modestes que peut-être dans d'autres établissements.

D'ailleurs, si je me réfère à des données qu'on avait dû distribuer au magazine *Maclean's* il y a quelques années, là, quand il ratissait statistiquement toutes les caractéristiques des universités, c'est quelque chose qui nous avait frappés nous-mêmes, cette importance de la petitesse des groupe-cours. Ça a un effet évidemment sur la persévérance, la diplomation et la durée des études non seulement au premier cycle, mais aussi au deuxième et au troisième. Pour nous, à Sherbrooke, les deuxième et troisième cycles recherche, c'est un environnement qui est, lui aussi, très favorable à, je dirais, cette espèce de densité de l'encadrement entre l'étudiant et l'étudiante et ses professeurs. À Sherbrooke, c'est une des orientations importantes de notre université.

Notre document d'orientation, dont le recteur a parlé il y a quelques instants, mentionne le lien indissociable pour nous entre la recherche et la formation. À l'Université de Sherbrooke, il ne peut pas y avoir de recherche des professeurs dans des centres qui sont coupés de la formation. La recherche n'existe qu'à l'intérieur de la formation dans les maîtrises et les doctorats. Cet encadrement, nous pensons, a également un effet sur les taux de persévérance. Dans les documents que votre commission a reçus, il y a des statistiques à ce sujet-là et, s'il y a des questions, il nous fera évidemment plaisir de commenter ces documents.

L'Université de Sherbrooke, comme on le disait à l'instant, c'est une université qui est vouée à la formation en milieu de pratique. Et évidemment le régime coopératif, qu'on connaît bien, qui est un peu la marque de commerce de Sherbrooke, il faut se rendre compte que c'est une caractéristique qui existe depuis une

trentaine d'années. Nous allons fêter notre trentième anniversaire de régime coopératif l'année prochaine. Depuis 30 ans, l'Université de Sherbrooke a investi des montants importants dans un service universitaire qui s'appelle le service de la coordination. C'est non seulement un service universitaire qui aide les étudiants à faire les rencontres entre les employeurs et les stagiaires, donc qui a, au fond, un rôle dans le processus de placement, mais c'est également un service qui fournit de l'encadrement aux étudiants.

Le régime coopératif est un processus global de formation. Ça veut dire que l'étudiant qui est dans un programme coopératif est non seulement encadré par ses professeurs, ses chargés de cours lorsqu'il est dans les trimestres d'études à l'Université, mais, lorsqu'il est dans les trimestres en stage coopératif, il est encadré par un deuxième corps d'encadrement, qui est le service de la coordination où il y a un certain nombre de coordinateurs qui, je dirais, encadrent l'étudiant avant le stage, pendant le stage — entre autres, avec des visites en milieu de stage — et après lorsqu'il y a l'évaluation. C'est un service qui compte à peu près 30 personnes et, si je me souviens bien du budget, il équivalait à une dépense de 3 000 000 \$ par an. C'est donc un investissement que l'Université a mis dans une autre forme d'encadrement.

Je crois que vous avez reçu l'information du ministère de l'Éducation du Québec qui, il y a une semaine ou deux, sortait un document qui était la comparaison entre les taux de réussite, de persévérance et de placement dans l'enseignement coopératif et dans l'enseignement non coopératif. Bien que cette statistique fasse état de l'ensemble des universités québécoises, l'Université de Sherbrooke occupe une place, je pense, importante dans ce régime-là. Ces chiffres-là montrent bien que le régime coopératif favorise le placement plus rapide des étudiants et favorise également une motivation plus grande.

Nous avons, comme d'autres universités, des opérations régulières dites «relances», où on retrace les diplômés quelques années après leur sortie. Ce sont des documents, je pense, qui vous ont été communiqués et sur lesquels on pourra également vous donner des détails.

Je terminerai en disant que la préoccupation de la qualité de l'encadrement pédagogique... Il ne s'agit plus tellement du nombre de personnes qui encadrent ou des ratios d'encadrement, mais la qualité est une préoccupation, à Sherbrooke, que nous avons comme dans d'autres établissements. Depuis quelques années, cette qualité s'est traduite par de nouvelles politiques, des règlements et des processus de transformation du concept même de la formation.

Alors, comme d'autres universités québécoises, nous avons eu récemment — récemment, ça veut dire dans les cinq, six dernières années — des politiques d'évaluation de la qualité et de la pertinence des programmes, dans le cadre des politiques validées par la CREPUQ; une politique d'évaluation des apprentissages

qui vise à habituer les étudiants et les professeurs à concevoir l'évaluation dans un processus et non plus simplement à la fin du trimestre, quand on corrige un examen. Ce sont des processus que nous avons mis en place et qui introduisent peu à peu dans la culture professorale et dans la culture universitaire un sens peut-être plus poussé, plus aigu de la responsabilité du professeur dans la formation de l'étudiant.

Simultanément, nous sommes à mettre en place, comme d'autres universités, une politique d'évaluation des enseignements — des enseignements des professeurs, cette fois-ci — mais, encore une fois, assortie à une politique éducative du corps professoral. Nous voulons implanter — nous avons actuellement un comité qui est en train de réfléchir là-dessus — l'évaluation des enseignements des professeurs, mais à l'intérieur d'un processus qui fera en sorte que, depuis l'embauche jusqu'à la fin de sa carrière, l'amélioration des caractéristiques pédagogiques sera un élément important.

• (17 h 50) •

Je vais arrêter là, parce que je pense que l'intérêt est sans doute que vous puissiez nous poser des questions auxquelles vous pensiez depuis longtemps.

**Le Président (M. Charbonneau, Bourassa):** Merci, messieurs. Quels sont les députés... M. le député de Verdun.

**M. Gauthier:** Merci, M. le Président. Enfin, j'ai beaucoup de questions. Vous avez abordé la question de l'encadrement. Alors, je comprends l'encadrement particulier que vous faites dans le programme coopératif, l'encadrement au premier cycle. Pour ce qui touche le deuxième cycle, vous savez, si vous avez écouté, par exemple, que l'Université Laval fait des efforts particuliers pour ne pas avoir seulement un directeur de thèse, mais des comités de thèse, pour s'assurer qu'il y a une lecture régulière, qu'il y a un meilleur encadrement des étudiants au niveau de la maîtrise et du doctorat. Est-ce que vous avez la même chose aussi à Sherbrooke?

**M. Kesteman (Jean-Pierre):** Sherbrooke est une université qui se caractérise par une très large décentralisation académique. Nous disons parfois que chacune de nos 10 facultés sont 10 PME. Elles ont leur style et leur rythme différents, mais il y a des politiques qui encadrent ces phénomènes-là. Comme dans d'autres universités, nous avons effectivement développé ce souci-là. On pourrait le voir factuellement en comparant les fiches signalétiques qui se trouvent dans l'annuaire de l'Université de Sherbrooke il y a 10 ans et maintenant, pour le deuxième et troisième cycles.

On pourrait voir qu'il y a 10 ans, généralement, la fiche signalétique d'un programme de maîtrise ou de doctorat, c'était: activité de recherche et mémoire, 45 crédits pour le deuxième cycle; activité de recherche et thèse, 90 crédits. Aujourd'hui, dans la plupart des programmes, les 45 ou 90 crédits sont ventilés en une série de blocs qui peuvent parfois descendre jusqu'à trois

crédits ou six crédits, ou neuf crédits, ce qui oblige, je dirais, le couple directeur-directrice de thèse et étudiant-étudiante à des évaluations régulières. Évidemment, on dit: Quand tu auras fini ta thèse, tu auras tes 90 crédits. Vous savez que ça peut prendre parfois des années et parfois la thèse n'est jamais achevée. Lorsqu'il y a un processus qui oblige l'étudiant et le directeur de thèse ou l'équipe de professeurs qui est autour à des évaluations plus régulières, disons à l'intérieur d'un trimestre, il est évident que cela suppose un encadrement plus régulier. Ça, c'est pour répondre à une partie de votre question.

**M. Gautrin:** Et vous êtes sensible quand même au questionnement des étudiants du deuxième cycle, qui, parfois, dans le rapport entre professeur et étudiant, se sentaient abandonnés dans certains secteurs.

**M. Kesteman (Jean-Pierre):** Oui. Je ne sais pas si M. le recteur pourrait développer là-dessus, mais nous venons, au conseil d'administration de l'Université, hier, d'adopter un texte qui parle de l'habilitation des professeurs à diriger des thèses de maîtrise et de doctorat, et un des éléments qui est là-dedans, c'est évident que l'habilitation suppose non seulement tout un pedigree, là, de recherche d'articles, un diplôme pour le professeur, mais également des exigences sur le plan de l'éthique et sur le plan de l'encadrement. C'est donc dire que, nous, la perspective que nous voulons mettre de l'avant pour notre corps professoral est une insistance sur ces éléments-là afin d'éviter que l'étudiant se ramasse, là, perdu et, généralement, abandonne ses études supérieures.

**M. Reid (Pierre):** Je pense qu'il faut situer, peut-être, M. Gautrin, ces questions-là dans le contexte de l'Université de Sherbrooke qui, à la fois, est une université moyenne, mais est aussi une réunion, à toutes fins pratiques, de 10 petites universités, dans ce sens que la vie facultaire est beaucoup plus importante que la vie universitaire; ce sont des cellules facultaires en quelque sorte. À l'intérieur d'une faculté, c'est une raison pour laquelle même les étudiants du premier cycle, généralement, sont connus des professeurs. Évidemment, au niveau des deuxième et troisième cycles, c'est encore mieux. C'est-à-dire que l'étudiant qui est perdu, ça ne correspond pas tellement à l'image de l'Université de Sherbrooke, l'étudiant qui est perdu dans le dédale des directeurs de thèse et tout ça.

Par ailleurs, nous ne laissons pas les facultés faire ce qu'elles veulent; il y a des règlements qui s'assurent que ce qui se fait dans les facultés est conforme, que les étudiants sont bien servis. Nous sommes en discussion avec nos étudiants également pour une charte des droits et devoirs des étudiants, qui inclue ces choses-là et que nous voulons formaliser. Nous avons également un autre aspect qui est important: nous savons qu'au niveau de la recherche, en tout cas, au niveau des deuxième et troisième cycles, une des composantes importantes, c'est la rémunération possible des étudiants et

des étudiantes, et nous travaillons dans ce sens-là. Nous avons même, en situation extrêmement difficile de coupures, mis des budgets de côté pour nous assurer que nos étudiants de deuxième et troisième cycles aient des bourses spéciales ou aient accès à des montants.

**M. Gautrin:** Là est ma question. Alors, vous ouvrez exactement sur la question que j'allais vous poser. Vous avez mis sur pied un programme de bourses, où vous demandez des contributions spécifiques des fonds de recherche, des gens qui sont à l'intérieur des différents départements, qui pourrait faire en sorte que chacun des étudiants des deuxième et troisième cycles soit boursier.

**M. Reid (Pierre):** Tout à fait. En fait, dans certains cas, au niveau de...

**M. Gautrin:** C'est à la page 28 de votre document.

**M. Reid (Pierre):** En fait, il s'agit d'orientations. Ça ne veut pas dire que c'est à 100 % fait, mais nous avons déjà fait des pas importants. Nous avons changé la réglementation, d'une part, et mis plus d'argent, d'autre part. Il s'agit de faire en sorte que le professeur qui veut obtenir, pour payer des étudiants ou autres, des sous d'un coffre central de l'Université, de l'argent qu'on a mis de côté pour ça, doit contribuer de ses propres sous de recherche. La raison est bien simple pour ceci, c'est que nous voulons — même si parfois, dans certains cas, c'est moins payant, entre guillemets, d'engager des étudiants qui sont moins expérimentés plutôt que des techniciens expérimentés — étant donné que nous sommes une université centrée sur les étudiants, que les professeurs, disons, chercheurs ou les professeurs-chercheuses embauchent des étudiants et des étudiantes dans le contexte de leur thèse. Nous pensons que cette intégration-là de la recherche du professeur, de la professeuse et de la formation est fondamentale; en tout cas, ça correspond à nos orientations.

**M. Gautrin:** Mais, quand même, vous parlez de ne pas embaucher de techniciens, mais, si je remarque la courbe de l'évolution de la population à Sherbrooke, s'il y a eu un fléchissement dans toutes les catégories: enseignant, technique, bureau, métier et cadre supérieur, la catégorie des professionnels a été en croissance, si je fais ça par rapport à la base 1984. C'est un document magnifique que vous nous avez envoyé, avec plein de couleurs; c'est très beau. On voit que le recteur connaît l'informatique.

**M. Reid (Pierre):** On voit que le recteur a une imprimante couleur chez lui, payée de sa poche. Ha, ha, ha!

**M. Gautrin:** Ha, ha, ha! Mais, sérieusement, là...

**M. Reid (Pierre):** Mais, écoutez, cette question des professionnels — si vous me permettez de prendre quelques instants — évidemment quand on regarde ces graphiques, ça nous interpelle toujours. Ça nous a interpellés, on s'est demandé: Est-ce qu'on a perdu le contrôle de l'augmentation de nos professionnels à l'Université de Sherbrooke? Écoutez, quand on parle de 200 professionnels en 1996 versus 122 en 1984, nous avons regardé un tout petit peu et il y a des éléments qui s'expliquent et qui ne sont pas juste la transcription de la situation de 1984 avec une inflation, disons, inexplicable. Dans cette période, il y a eu une augmentation de 21 professionnels liés à l'informatique au niveau de l'administration, mais aussi au niveau des programmes d'informatique qui demandent une infrastructure importante et un soutien important de ce côté-là.

Nous avons eu également une première convention collective avec les employés professionnels qui a donné lieu, en 1988 ou 1989, je pense — je n'étais pas recteur, à ce moment-là — à l'intégration dans les cadres de professionnels de personnes qui, autrefois, n'étaient pas comptées, donc qui étaient quand même là, mais à statut précaire, ce qui a donné lieu à l'intégration de 13 personnes; 10 personnes également ont été embauchées.

**M. Gautrin:** En 1991, probablement. C'est là qu'il y a une inflexion, il y a un point de fléchissement dans votre courbe.

**M. Reid (Pierre):** Oui. Je pense. Oui, oui, 1991. Et, en même temps, nous avons eu, en parlant de cette période-là, un certain nombre de programmes qui sont passés du régime ordinaire, si vous voulez, au régime coopératif. Je pense, par exemple, au programme d'administration, qui a nécessité l'embauche de quatre à cinq personnes pour placer les étudiants en stage. M. Kesteman, tantôt, parlait du coût du régime coopératif.

**M. Gautrin:** J'ai encore une autre question. Je peux y aller ou...

**M. Reid (Pierre):** Ça va?

**M. Gautrin:** Ça va, oui. Est-ce que je peux continuer?

**Le Président (M. Charbonneau, Bourassa):** Oui. Il y a encore cinq autres députés en liste.

**M. Gautrin:** Ah bon. Alors, je vais vous parler de ma dernière question et puis je reviendrai après. Là, j'ai une question et je voudrais que vous m'expliquiez ce que c'est. Page 31. Et ça peut être extrêmement intéressant, hein: la mise sur pied, avant la fin de l'année 1995-1996, d'une entreprise, filiale de l'Université, pour développer les collaborations scientifiques et le transfert des connaissances vers l'entreprise ou le milieu professionnel et favoriser le démarrage d'entreprises issues des activités de recherche de l'Université.

Alors, évidemment, ça a été écrit il y a un certain temps, mais on approche de la mi-1996, de la fin de 1995-1996. Où vous en êtes là-dedans? Qu'est-ce que vous avez fait? Qu'est-ce que c'est que cette structure, si je puis dire?

**M. Reid (Pierre):** Alors, nous avons, à ce moment-là, pensé créer tout simplement une corporation qui pourrait avoir ses fonds propres de démarrage et, en particulier, faire appel peut-être à la générosité des donateurs dans les campagnes de souscription, etc. Vous savez sans doute que l'Université de Sherbrooke est une des universités canadiennes, malgré sa taille, en termes absolus, qui a le plus de retombées de ses brevets d'invention et de recherche, notamment, un brevet important qui va donner lieu à des petits «chips» qui vont être dans à peu près tous les téléphones cellulaires, en tout cas, qui vont se retrouver autour du monde, de compression de la parole.

• (18 heures) •

Mais, dans ce sens-là, nous voulions profiter de ce succès pour mettre en place un système qui pourrait recevoir des revenus et réinvestir dans les brevets possibles de recherche et faire en sorte, parce que c'est une difficulté qui existe au Canada en particulier, que la recherche universitaire franchisse le pas assez coûteux, en général, du passage au prototype industriel. Maintenant, un des éléments...

**M. Gautrin:** Mais ça avait quel rapport avec l'Université? L'Université aurait été actionnaire principal ou unique?

**M. Reid (Pierre):** C'est ça, et la totalité des revenus de ça aurait servi au développement de la recherche. Bon. La difficulté que nous avons rencontrée lorsque nous avons fait une étude auprès de gens d'affaires qui sont des donateurs habituels de l'Université dans ses campagnes, c'est que nous avons reçu une réception très froide de ce projet-là de la part des gens d'affaires qui nous ont dit, et nous nous sommes rendus à l'évidence, que ce n'est pas le rôle de l'université de gérer des fonds de démarrage et d'investissement, qu'il y a des gens qui le font très bien, le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec, avec ses millions et ses milliards, etc., et que, dans ce sens-là, nous devons peut-être, si nous voulions faire un projet de ce type-là, penser à une organisation de facilitation.

Alors, ce que nous avons fait, nous avons décidé que, pendant encore quelque temps, et nous en sommes encore là, nous allions continuer d'utiliser le BLEU, le Bureau de liaison entreprises-université, qui a eu beaucoup de succès, y compris dans le démarrage d'entreprises à partir de nos technologies universitaires développées à Sherbrooke, et que nous allions penser à une formule. Alors, cette réflexion est en cours. Il y a un certain nombre de pistes, mais la piste à savoir que nous serions actionnaires d'un fonds qui investirait, elle est abandonnée, celle-là.

**M. Gautrin:** Merci.

**Le Président (M. Charbonneau, Bourassa):** M. le député de Champlain.

**M. Beaumier:** M. le Président. Vous avez parlé tantôt que vous étiez en train de mettre sur pied une politique d'évaluation de l'enseignement ou des enseignants. Je n'ai pas tout à fait... Je sais qu'il y a une différence énorme entre les deux. Est-ce que ça veut dire que, jusqu'à maintenant, il n'y avait pas de politique, mais il y avait quand même des évaluations d'enseignement qui se faisaient? J'aimerais savoir sur quoi est basée cette politique-là. Est-ce qu'elle est établie actuellement?

**M. Reid (Pierre):** Non.

**M. Beaumier:** Est-ce que vous pourriez nous dire, à peu près, l'état de votre réflexion quant à l'élaboration de cette politique de l'évaluation des enseignants?

**M. Kesteman (Jean-Pierre):** Alors, je désire aviser évidemment les membres du comité que, actuellement, à l'Université il y a un comité de travail, un groupe de travail qui est mandaté pour déposer des recommandations à cet effet dans deux ou trois mois. Donc, il n'y a encore rien d'adopté. La réflexion va dans le sens d'élaborer une politique d'évaluation des enseignements.

**M. Beaumier:** O.K. D'accord.

**M. Kesteman (Jean-Pierre):** Donc, elle touche autant des professeurs de carrière que des chargés de cours. Elle n'est pas, donc, une politique d'évaluation du professeur dans toutes les composantes de sa tâche. Cette politique d'évaluation des enseignements, elle est en train donc d'être élaborée, d'être imaginée, mais on ne peut pas dire que c'est le vide absolu actuellement. Il existe dans plusieurs facultés de l'Université de Sherbrooke des traditions solidement établies d'évaluation de certaines activités d'enseignement, principalement par les étudiants. Certaines même, je crois, la Faculté d'administration, sont gérées par l'association étudiante. D'autres, dans d'autres facultés, sont faites selon des modalités où la direction de la faculté et l'association étudiante sont impliquées.

Ce qu'il y a, c'est qu'il n'y a rien de systématique. Ce qui a posé, au fond, le problème — et je pense que, dans beaucoup d'universités, ce problème est le même — c'est la question du suivi de l'évaluation. Et c'est là-dessus que notre groupe de travail a été mandaté pour proposer des solutions efficaces parce que le problème n'est pas de discuter, de savoir quelle méthode, quelle grille, quel questionnaire il faut faire pour évaluer le cours d'un étudiant; c'est: qu'est-ce qu'on fait une fois que l'évaluation a mené à un constat de certaines faiblesses ou de certaines lacunes dans la prestation

pédagogique du professeur? Est-ce que c'est publié au grand jour? Est-ce qu'on privilégie une démarche où on communique au professeur le constat de ses faiblesses et on lui dit: Maintenant, l'Université va t'aider à trouver des remèdes à ces lacunes ou à ces faiblesses? Donc, tout ça est sur la table.

Comme je l'ai dit brièvement tantôt, ce vers quoi je pense que l'étude va déboucher va être non seulement de préciser comment pourrait se faire l'évaluation des enseignements... Et on voit déjà se profiler combinaison d'évaluation par les étudiants, combinaison d'évaluation par les pairs, comme pour la recherche, c'est-à-dire par d'autres enseignants du département, soit internes, soit externes à l'Université, et autoévaluation du professeur, un des éléments qui nous semblent importants dans une perspective d'amélioration du professeur et de ses caractéristiques pédagogiques durant toute sa carrière.

Et, l'Université évidemment va sans doute se faire recommander d'insister pour que des services d'appui, de «counseling» soient mis en place pour aider les professeurs dont on constaterait un certain nombre de lacunes. Alors, comme il ne s'agit pas encore d'une politique établie, mais de la réflexion d'un comité, je ne peux pas vous dire plus que cela. Mais, une fois que cette politique, que ce rapport sera déposé à l'Université, il deviendra un document public et, si la commission le souhaite, comme d'autres documents, on pourra toujours lui faire parvenir le texte en question.

**M. Beaumier:** Bien, moi, je serais intéressé; j'ai déjà travaillé sur ces choses-là. Alors, j'aimerais ça, quand ça sera disponible... C'est bien.

**Le Président (M. Charbonneau, Bourassa):** Juste inscrire à ce moment-ci, M. le lecteur, que nous avons vu vos propos tels que rapportés dans le journal *Les Affaires* du 13 janvier, à titre de président de la CREPUQ. Selon la citation qui est ici, vous dites: «Le dogme du maintien des droits de scolarité est étonnant quand on pense que les compressions dans les universités québécoises sont parmi les plus importantes du Canada.» Pourriez-vous expliquer votre point de vue quant à ce qui semble être, pour vous, l'intérêt d'augmenter les frais de scolarité à ce moment-ci?

**M. Reid (Pierre):** Oui, je pense que je vais le faire avec d'autant plus de plaisir que j'ai eu l'occasion, par la suite, d'en parler, dans un article qui est paru dans *Le Devoir*, avec M. Cauchon, etc. Ce qui m'apparaît, je ne dirai pas une irresponsabilité, mais une certaine myopie, c'est de penser qu'on pourrait geler les droits de scolarité de façon continue et pendant des temps, disons, très longs. Dans ce sens-là, prendre une position qui serait celle de faire, en quelque sorte, des droits de scolarité une vache sacrée intouchable à aucun moment et en aucun temps, ça ne m'apparaît pas une attitude raisonnable et responsable. Pourquoi? Parce que, si on diminue les ressources universitaires, les universités vont faire ce qu'elles font déjà depuis quelques

années, parce que, après une période de croissance de revenus, nous avons une période de décroissance de revenus à double titre. D'abord, dans la plupart des universités, il y a une décroissance de clientèle étudiante, à laquelle est associée automatiquement une décroissance de budget, et également une décroissance des subventions générales pour faire face évidemment au problème, disons, budgétaire québécois.

Dans ce sens-là, les universités ont déjà pris des mesures — nous l'avons fait à Sherbrooke et toutes les universités l'ont fait — pour réussir, avec moins de ressources, à donner cette formation et à assurer une qualité. Le raisonnement, très simple, est le suivant: si on continue de diminuer les ressources — et je pense avoir fait le même raisonnement devant la commission sur la loi 198 il y a deux ans — tôt ou tard, nous aurons, en quelque part, de l'argent qui va manquer pour donner une qualité suffisante, surtout si on le fait trop vite. Parce que, évidemment, en réorganisant la gestion, en retravaillant pour inventer de nouvelles stratégies pédagogiques, surtout à l'aide de nouveaux outils comme les outils de type nouvelles technologies de l'information, etc., on peut espérer, avec moins de ressources, donner à la même quantité d'étudiants et d'étudiantes une formation de qualité, mais, tôt ou tard, si on diminue les ressources et surtout si on les diminue trop vite, on va arriver à un moment donné où ce n'est pas possible de faire ça.

Et les comparaisons avec les autres provinces et autres pays à ce sujet-là, malgré des choses qu'on a pu lire récemment, sont assez éloquents. On ne pourra pas éternellement diminuer les ressources globales. Alors, les subventions, c'est une source de fonds; les droits de scolarité sont une autre source de fonds. Nous allons continuer d'essayer de développer d'autres sources de revenus comme, par exemple, les cours donnés à contrat avec des entreprises. Nous le faisons, d'autres universités le font. Mais, néanmoins, ne pas s'asseoir et regarder ce problème-là en face, il me semble que ce n'est pas correct, et c'est le sens de mon intervention, M. le Président.

**Le Président (M. Charbonneau, Bourassa):** J'ai deux autres questions, mais on me demande la parole sur un point complémentaire de ma première question. M. le député de Lotbinière.

**M. Paré:** Bon, plus tôt dans la journée, on a rencontré un de vos collègues de McGill qui disait que — je veux savoir ce que vous en pensez, si vous êtes d'accord avec lui — avec des frais de scolarité peu élevés, l'ensemble de la population finance une minorité privilégiée.

• (18 h 10) •

**M. Reid (Pierre):** Je pense que j'ai eu l'occasion aussi de commenter. Ça n'a pas toujours été rapporté, je pense. Néanmoins, ce qu'on a entendu par moments, ça finit par être un petit peu tannant, là — excusez-moi l'expression — d'avoir certains groupes d'étudiants qui

vont dire, par exemple: Vous augmentez les droits de scolarité — à mon avis, c'est un peu démagogique — c'est les pauvres de la société qui vont payer pour. Bien, les statistiques que, moi, j'ai eu l'occasion de voir montrent que ce ne sont pas les enfants des classes les plus défavorisées qu'on retrouve à l'université; c'est les enfants de la classe moyenne et de la classe riche. Donc, le fait de restreindre l'augmentation des droits de scolarité, à toutes fins pratiques — les économistes pourraient en faire une démonstration assez facile — je pense que c'est une mesure qui ne favorise pas les classes défavorisées.

Une voix: Régressive.

**M. Reid (Pierre):** C'est une mesure qui n'est pas... C'est ça, régressive.

**Le Président (M. Charbonneau, Bourassa):** M. le recteur, pour vous donner un traitement équitable en regard du traitement que nous avons accordé aux deux autres qui vous ont précédé, il faut vous parler de traitements, de salaires.

**M. Reid (Pierre):** Ah oui. Bien, je m'y attendais bien.

**Le Président (M. Charbonneau, Bourassa):** Pourriez-vous nous donner une explication quant au personnel de direction supérieure, ce que comportent les montants dans la deuxième colonne? Par exemple, au niveau du recteur, on a un traitement de 126 000 \$ et 28 000 \$ en autres éléments. Au niveau du doyen Bureau, on a un salaire de 99 000 \$ et autres éléments, 45 000 \$. Et, M. Poirier, secrétaire général, 96 000 \$, autres, 18 000 \$. Ces autres-là comprennent quoi?

**M. Reid (Pierre):** Je pense que je vais vous donner une explication qui est très facile à donner. D'abord, prenons mon propre cas. Ici, ce n'est pas moi qui ai décidé de mon salaire, mais, lorsqu'il y a eu l'élection du recteur la dernière fois — l'élection, à Sherbrooke, est un processus assez long qui commence par un appel de candidatures, et je pense, M. le Président, que vous êtes au courant, ça n'a pas beaucoup changé depuis une certaine époque — l'Université a décidé, à ce moment-là, de faire en sorte que le salaire du recteur soit égal à une certaine somme qui correspond à 155 000 \$. Le chancelier de l'Université, qui a composé un comité de trois personnes, a utilisé une provision de notre règlement pour non pas augmenter le salaire de base tel quel, mais augmenter plutôt le salaire via une clause du règlement qui fait que c'est une prime. Alors, les gens du personnel des finances qui ont eu à remplir ces tableaux, plutôt que de marquer 155 000 \$, ont marqué ça dans les deux colonnes parce qu'on leur demandait de séparer les choses.

En ce qui concerne le Dr Bureau, il s'agit ici d'une tradition qui date depuis longtemps à la Faculté de

médecine, les médecins professeurs. Tous les médecins du Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke sont professeurs et tous les professeurs, disons, qui sont médecins pratiquent la médecine à l'hôpital. Et vous savez sans doute que, à Sherbrooke, cas pratiquement unique au Canada, depuis 25 ans, les médecins sont en exclusivité d'emploi et tout revenu qui vient de la pratique médicale est mis dans un pool ou un pot commun, si vous voulez. Cet argent-là sert, d'une part, à donner un supplément de salaire aux professeurs médecins, mais moins que ce qu'ils auraient gagné en pratique normale, parce qu'une bonne partie de cet argent-là sert à payer 100 et quelques professeurs supplémentaires, au-delà des 150 que l'Université paye.

Le doyen de la Faculté de médecine, plutôt que de recevoir un supplément de la part de ce pool central, qu'il doit gérer par ailleurs, pour éviter des conflits, a négocié, il y a très longtemps de ça, que ce soit l'Université qui paye la prime supplémentaire que le doyen de médecine obtient. À cela, je vous ferai remarquer que ce n'est pas quelque chose d'unique que le doyen de médecine gagne aussi cher, sinon plus cher que le recteur, parce que vous avez vu, peut-être, récemment des chiffres des universités américaines où l'on parle d'un autre ordre de grandeur multiplié par 10 à peu près. Les recteurs les mieux payés gagnent environ 800 000 \$ et les doyens de faculté de médecine les mieux payés dans ces universités-là gagnent 1 300 000 \$, 1 400 000 \$. Alors, ce n'est pas spécial.

Quant aux autres cas, M. Poirier, entre autres, qui est à ma droite, ici, il faut comprendre que M. Poirier, et c'est ce que nous... Je ne vais pas refaire la remarque que l'Université Laval a faite précédemment. Est-ce qu'on pourrait nous consulter? On aurait des bonnes suggestions pour que ces données-là soient significatives. Dans le cas présent, je vous soulignerai que le secrétaire général, qui a une rémunération de 96 000 \$ de base, a ici un autre élément de traitement de 18 000 \$. Ça donne l'impression qu'il reçoit 117 000 \$ de salaire, ce qui est faux.

M. Poirier est arrivé en cours d'année et, donc, le salaire de 96 000 \$, ce n'est pas ce qu'il a reçu cette année, là, de la part de l'Université. Dans le 18 000 \$, il y a des montants qui ont été ajoutés à son salaire parce qu'il a donné des cours supplémentaires en appoint, à la demande de son doyen, dans sa faculté, alors qu'il était professeur dans la première partie de l'année qui est comptabilisée ici. Alors, ces données-là sont des agrégations qui prêtent à interprétation et, toujours dans le même sens, dans le sens que nous sommes trop payés. Et c'est un petit peu dommage qu'on n'ait pas pu, à ce moment-là — et j'espère qu'on pourra le faire — donner des suggestions pour améliorer la qualité de ces données-là.

C'est un peu la même chose pour le secrétaire, M. Michaud, dont on a parlé tout à l'heure, qui a été secrétaire général, et la différence de salaire... Là, ça donne l'impression qu'il gagne 120 000 \$, ce qui est faux; il gagne 110 000 \$ comme doyen, mais, quand il

était secrétaire général — en vertu d'une clause du règlement, on peut ajouter un montant — moi, j'ai demandé qu'on ajoute le montant pour que le secrétaire général, qui joue un rôle aussi important que les vice-recteurs à l'Université de Sherbrooke, ait le même salaire que les vice-recteurs. C'est tout.

**Le Président (M. Charbonneau, Bourassa):** Je vous remercie de vos explications, et soyez assuré que vos remarques quant aux méthodes sont prises en considération ici.

**M. Reid (Pierre):** D'accord.

**Le Président (M. Charbonneau, Bourassa):** Nous avons la présence du Vérificateur général qui note les suggestions. D'autre part, c'est un exercice de transparence. Auparavant...

**M. Reid (Pierre):** Oui.

**Le Président (M. Charbonneau, Bourassa):** ...personne n'avait accès aux chiffres. Il se disait n'importe quoi, personne ne pouvait avoir d'explications. Là, au moins, on a des chiffres avec des explications. Ça fait que chacun peut se faire une idée plus juste des réalités.

**M. Reid (Pierre):** Je voudrais juste faire une remarque. C'est vrai qu'il se disait n'importe quoi, mais la chose qui est certaine, c'est que les chiffres, quand on nous les demandait, on les donnait. De toute façon, on aurait été bien malvenus de ne pas les donner, c'était accessible en vertu de la loi d'accès à l'information.

**Le Président (M. Charbonneau, Bourassa):** Oui. Dans certains cas, c'était plus facile que dans d'autres.

**M. Reid (Pierre):** Peut-être.

**Le Président (M. Charbonneau, Bourassa):** Le député de Maskinongé.

**M. Désilets:** Moi, je reviens avec l'enquête sur les bibliothèques, comment ça fonctionne. En tout cas, je vous félicite, parce qu'il semble que vous avez des bons ratios et que ça va bien, sauf le petit point un peu plus sombre en ce qui concerne l'Internet, la facilité à retomber sur vos pieds au niveau de l'Internet.

**M. Reid (Pierre):** Alors...

**M. Désilets:** C'est une chose qui est possible?

**M. Reid (Pierre):** Alors, je pense que nous avons choisi de ne pas nous lancer tête baissée dans l'Internet. Vous savez, l'Université de Sherbrooke étant une université moyenne qui doit à la fois utiliser ses fonds de

façon judicieuse pour réussir à être la plus petite des grandes universités et la plus grande des petites, faire de la recherche, mais, en même temps, être très élaborée du côté enseignement, doit toujours faire très attention. Il est assez rare que nous jouions les rôles de pionniers parce que nous n'en avons pas vraiment les moyens en ce qui concerne des investissements majeurs. Nous n'avons pas peur de jouer le rôle de pionniers en ce qui concerne l'innovation pédagogique ou des formules comme le système coopératif, évidemment.

En ce qui concerne Internet, nous avons évidemment Internet et nous balisons l'utilisation d'Internet depuis un certain temps. Depuis un an et quelques mois, nous avons des pressions très importantes de la part de nos étudiants, de nos personnels, de nos professeurs pour pouvoir avoir un accès à Internet en dehors de l'Université. À l'Université évidemment l'accès à Internet, dans les laboratoires, etc., est gratuit. Maintenant, là aussi, nous avons dû limiter pour nous assurer que les ressources limitées vont être utilisées par les bonnes personnes et éviter les engorgements qu'on a eu l'occasion de voir, là, dans d'autres universités, nous aussi.

Dans ce sens-là, par exemple, dans certaines facultés qui ont une grande liberté de régler leurs ressources, on ne permet pas, dans un premier temps, aux étudiants de la première année, par exemple, d'avoir un accès à Internet outre un courrier électronique, par exemple, dans un premier temps, pour donner davantage d'accès à des étudiants en deuxième ou troisième année, parce qu'on les prépare pour le marché du travail, pour entrer sur le marché du travail, dans ce sens-là.

Maintenant, dans le contexte où Internet devient un outil qui va appuyer nos stratégies pédagogiques, il nous semble que c'est très important évidemment de donner un accès non seulement plus large à l'intérieur de l'Université, mais aussi un accès plus large pour les étudiants et aussi pour le personnel à l'extérieur. Nous avons pris un certain nombre de mesures et nous avons, encore une fois, bon, un certain nombre de lignes et de modems externes. Nous avons ciblé et priorisé les personnes, les étudiants et étudiantes et les personnels, qui pourraient y avoir accès. Encore une fois, des ressources limitées impliquent pour nous de choisir qui va avoir accès à ces ressources-là plutôt que de dire: Voici, là, on a quelques morceaux de viande et que tout le monde se jette dessus pour prendre ce qu'il peut.

Ce que nous sommes en train de faire — et aujourd'hui même, il y avait des négociations — l'Université négocie avec un fournisseur majeur d'Internet et de communications au Québec, actuellement. Ce fournisseur-là offre des services Internet dans les régions métropolitaines et dans la région de Québec, mais pas encore dans l'Estrie. Cependant, cette négociation-là, que nous faisons avec le fournisseur en question, va faire en sorte que le service va être offert à l'Estrie bientôt. Nous pensons qu'il y a un grand avantage à faire ce type de négociation. J'entendais le recteur Gervais, tantôt, dire qu'ils s'en sont remis, finalement, à

une formule comme celle-là parce que la formule de vouloir tout faire à l'intérieur ne résiste pas à l'explosion de la demande, là-dedans.

• (18 h 20) •

L'avantage de cette formule-là, c'est que les fournisseurs extérieurs — et on parle d'entreprises très importantes avec des investissements considérables — ont le moyen d'installer très rapidement un nombre de lignes et d'éléments de communication qui vont satisfaire à toute la demande qui est capable de payer des coûts que nous sommes en train de négocier pour qu'ils soient minimales. Alors, dans ce sens-là, si on parle de retomber sur ses pieds, je ne pense pas qu'on ait de difficultés. On a montré par le passé, souvent, que ce n'est pas parce qu'on part une heure plus tard qu'on n'arrive pas en même temps ou avant les autres.

**M. Désilets:** Je vous remercie.

**Le Président (M. Charbonneau, Bourassa):**  
Mme la députée de Terrebonne.

**Mme Caron:** Merci, M. le Président. Concernant les frais de scolarité, je pense que c'est évident que ça ne vient pas pénaliser les plus démunis, dans le sens qu'ils sont toujours éligibles aux prêts et bourses, sauf que ça vient directement toucher les jeunes qui proviennent des familles à revenus moyens. Et c'est évidemment toujours les familles à revenus moyens qui sont les premières touchées parce que c'est elles qui représentent le plus grand nombre de personnes, donc, celles qui rapportent des revenus plus élevés rapidement.

Dans le document, mon collègue de Verdun a fait référence, au niveau de la masse salariale, aux professionnels. Moi aussi, je l'avais noté, mais j'avais remarqué aussi — puis j'aimerais vous entendre là-dessus — le chapitre de gérance où on voyait une augmentation en 1991-1992 de 9,3 %; 1992-1993, 18,2 %...

**M. Reid (Pierre):** Est-ce que vous pouvez m'indiquer à quel endroit? Est-ce qu'il s'agit du tableau ici ou...

**Mme Caron:** Nous, c'est le petit tableau sur les masses salariales qui a été préparé par la Bibliothèque de l'Assemblée nationale à partir de vos réponses.

**M. Reid (Pierre):** Je ne pense pas qu'on ait accès à cette information.

**Mme Caron:** Alors, en gérance, il y a une augmentation, en 1991-1992, de 9,3 %; en 1992-1993, de 18,2 %; en 1993-1994, de 16 %; et, en 1994-1995, de 76,1 %. Alors, ça, ça me questionnait beaucoup.

**M. Reid (Pierre):** Et on parle d'augmentation de quoi, exactement? De gérance?

**Mme Caron:** De gérance.

**M. Reid (Pierre):** Parce que, dans les tableaux que je vous ai envoyés, là, on voit les augmentations de nombre de personnes, et, moi, je ne vois rien qui soit explosif comme ça dans...

**Mme Caron:** Alors, direction. Vous avez direction, gérance, enseignants. Puis, gérance, 76,1 %, en tout cas, ça me questionnait beaucoup.

**M. Reid (Pierre):** Alors, c'est impossible. Je ne vois pas comment ça pourrait arriver parce que, si on parle de direction, évidemment je ne sais pas ce qu'on a inclus comme direction là-dedans, mais les chiffres...

**Mme Caron:** Non, non, c'est à part, la direction. Gérance seulement.

**M. Reid (Pierre):** O.K. Parce que gérance, ça, ce serait... Est-ce que vous avez des chiffres sur la direction? On va savoir combien il y a de personnes pour voir si ça correspond à nos données à nous sur...

**Mme Caron:** Au niveau des chiffres de gérance, ça donnerait 227 454 \$.

**M. Reid (Pierre):** Alors, je ne vois pas du tout ce qu'on a pu compter là-dedans, parce qu'on n'a pas, au niveau...

**Mme Robert:** C'est des contremaitres, chefs techniciens et chefs de secrétariat qui sont dans la gérance.

**M. Reid (Pierre):** C'est impossible qu'on ait 227 personnes qui aient des... Impossible. Ah, c'est de la masse salariale qu'on parle ou...

**Mme Caron:** Oui.

**M. Reid (Pierre):** Ah, ah, ah!

**Mme Caron:** Oui, oui, en masse salariale.

**M. Reid (Pierre):** Mais la masse salariale peut dépendre, à ce moment-là, évidemment de l'embauche. Ce n'est pas nécessairement des moyennes.

**Mme Caron:** Mais avez-vous embauché beaucoup à ce niveau-là, parce que 76 %...

**M. Reid (Pierre):** Écoutez, dans le tableau que j'ai envoyé ici, les embauches, on peut les voir. Vous parlez de 1994-1995, c'est la troisième colonne de la fin du tableau qui s'appelle Évolution des effectifs, que j'ai envoyé, en couleurs, là. Écoutez, vous avez une stabilité au niveau des cadres; huit personnes au niveau des professeurs; vous avez neuf personnes au niveau des professionnels; vous avez six personnes au niveau technique; vous avez, sur 385 personnes, quatre personnes

au niveau bureau; et, au niveau ouvriers, on a baissé de deux personnes. Je ne vois pas comment on pourrait avoir une augmentation pareille de masse salariale, d'autant plus qu'en 1994-1995 je ne vois pas ce qu'il aurait pu y avoir comme règlement. On n'a pas de règlement de convention collective où il y aurait pu y avoir des augmentations de salaire. Je ne vois pas du tout du tout d'où ça peut venir. On ne nous pas donné évidemment d'éléments de validation de ces chiffres-là. Je ne sais pas d'où ça peut venir.

**Mme Caron:** Oui, dans ce que vous avez donné, c'est marqué salaires, gérance. Vous êtes passés de 151 983 \$ en 1991 à 292 733 \$ en 1994-1995.

**M. Reid (Pierre):** Est-ce qu'on l'a ici? Est-ce que vous avez la page? Ça, c'est les dossiers...

**Le Président (M. Charbonneau, Bourassa):** Voulez-vous fournir le numéro de la page, s'il vous plaît?

**M. Reid (Pierre):** Écoutez, ça va nous faire plaisir de regarder et d'éclaircir ça. Si vous voulez, donnez-nous la référence ou un numéro de téléphone, parce que...

**Mme Caron:** C'est à partir du document Système d'information financière des universités, SIFU.

**M. Reid (Pierre):** C'est ça, SIFU. Est-ce que c'est ça, ici, SIFU?

**Mme Caron:** Le numéro est PS-022.

**M. Reid (Pierre):** Qu'est-ce que c'est? Pardon, le numéro, c'est quoi?

**Mme Caron:** PS-022.

**M. Reid (Pierre):** Écoutez, est-ce qu'on peut prendre juste deux minutes, à la fin, pour voir un petit peu ce qu'il en est?

**Mme Caron:** Oui, oui.

**M. Reid (Pierre):** Puis on vous écrira une réponse, parce que, certainement, là, il y a une question d'interprétation. Dans toutes les données qu'on a, en termes de personnel, ça n'a pas augmenté beaucoup et, en terme de salaires, il n'y a pas eu d'augmentations substantielles. Il n'y a aucun règlement de convention collective et il y a même eu une diminution de la loi 102. Alors, il y a quelque chose d'incompréhensible.

**Mme Caron:** C'est un chiffre qui ressortait vraiment, là, par rapport aux autres.

**M. Reid (Pierre):** Bien oui, bien oui, bien oui.

**Mme Caron:** Mon autre question, c'est sur le recentrage de votre mission parce que vous nous indiquez, dans la restructuration académique et administrative, bon, que, suite aux compressions budgétaires, vous devez transformer l'Université en profondeur. Donc, avec l'exercice 1995-1996, vous commencez une opération de restructuration académique et administrative qui vise un recentrage de la mission fondamentale de l'Université, la formation. Dans votre recentrage, qu'est-ce que vous voulez faire exactement?

**M. Reid (Pierre):** Alors, écoutez, l'opération dont on parle ici, dans la pratique, autrement dit, comment on va faire ça...

**Mme Caron:** Oui.

**M. Reid (Pierre):** ...c'est une opération qui a cinq... On les a appelés des chantiers parce que c'est quelque chose qui va durer un certain temps dans la restructuration. Il y en a deux — je vais passer rapidement — où c'est des opérations plutôt administratives, donc, la réingénierie, comme on en fait un petit peu partout, qui est très importante et qui va apporter des gains substantiels, mais qui est une très grosse opération qui implique tout le personnel, la réorganisation du travail administratif et tout ça. Ça, c'est deux chantiers.

Il y a trois autres chantiers qui touchent, l'un, le développement des études de deuxième et troisième cycle et de la recherche dans lequel nous voulons nous assurer qu'on n'oublie pas ces cibles-là et qu'on les recentre bien autour de l'étudiant et de l'étudiante. Je vous rappelle, tout à l'heure, ce que M. le vice-recteur Kesteman disait de notre plan stratégique où nous avons affirmé, à Sherbrooke, qu'il y a un lien indissociable entre la formation des étudiants et des étudiantes et la recherche.

L'autre chantier, en termes de recentrage, c'est celui de la formation nouvelle; ce chantier-là vise à l'examen des stratégies pédagogiques existantes et à l'examen et à l'invention de stratégies pédagogiques nouvelles. Nous avons déjà une expérience intéressante à Sherbrooke. Notamment, vous savez peut-être que, il y a huit ans de cela, la Faculté de médecine a changé radicalement. Elle a été la deuxième, après Harvard, au monde à faire ça — maintenant, il y en a plusieurs milliers qui le font — à changer radicalement sa formation. Au lieu de bourrer le crâne de nos étudiants et de nos étudiantes — et ça devenait impossible parce que les connaissances en médecine sont explosives — le processus est de l'apprentissage par problème, c'est-à-dire de procéder par un problème et les étudiants, en petites équipes, avec un moniteur professeur, etc., travaillent sur ce problème-là, puis, ensuite, avec une critique à l'aide du professeur, apprennent non seulement des connaissances, mais apprennent à apprendre et apprennent aussi un savoir-faire et pas uniquement des savoirs.

Et, dans ce sens-là, nous avons l'intention de regarder des stratégies pédagogiques diverses. Bien sûr,

mais pas exclusivement, loin de là, nous allons regarder très attentivement ce que les nouvelles technologies de l'information peuvent amener comme stratégies pédagogiques nouvelles. Je vous soulignerais, par exemple, que, lorsqu'on s'installe maintenant devant les nouveaux appareils qui existent, avec des logiciels qui, souvent, sont très, très rudimentaires encore, néanmoins, ça fait un effet qui m'a frappé, moi, personnellement, il y a moins d'un an de cela. Je me suis assis devant un ordinateur et, tout à coup, il m'est apparu quelque chose qui dit: Voici un cours. C'est un cours américain, en anglais, qui coûte 15 \$ chez Radio Shack, mais enfin... Voici la musique qui apparaît et, en plus, subitement, il y a quelqu'un qui t'apparaît dans un petit carré grand comme ça, puis qui se met à te parler et là ce n'est plus la même relation du tout, avec un ordinateur, qui existait autrefois. Donc, ça, ça veut dire qu'il y a un potentiel possible et non pas celui qu'on identifiait, en général, de la formation à distance.

Le potentiel le plus important de ça, et il faut l'explorer, là, c'est sans doute de transformer la façon dont on donne les cours sur le campus. Et il est possible, par exemple, d'imaginer — peut-être que je rêve en couleur, mais, ça, nos chercheurs vont nous le dire parce qu'ils travaillent là-dessus — que l'étudiant ou l'étudiante qui n'aime pas Pierre Reid comme professeur pour toutes sortes de raisons — il parle trop vite ou n'importe quoi — quand il va voir Pierre Reid sur l'écran de l'ordinateur et puis qu'il va m'avoir écouté une couple de fois, puis que, lui ou elle, ça ne cliquera pas — moi, là, tu sais, je pense que je ne suis pas un mauvais prof, mais, en tout cas, ça ne marche pas avec tout le monde, c'est sûr — cet étudiant-là ou cette étudiante-là pourra peut-être regarder à côté, puis, là, il va peut-être y avoir une autre image d'un autre professeur qui est peut-être de Sherbrooke, mais qui est peut-être de Laval ou de Montréal ou de McGill. Il va faire clic sur ce professeur-là, et, tout à coup, il va se mettre à parler et il va lui donner l'explication que, moi, je ne lui aurais peut-être pas donnée correctement ou, en tout cas, pas selon ses besoins, à cet étudiant-là.

Donc, on peut imaginer que, dans des conditions comme celles-là, avec des investissements importants de temps et probablement d'argent aussi, cependant, il n'est pas impensable que, pour un certain nombre de cours, on développe des stratégies pédagogiques nouvelles qui coûteront moins cher par étudiant, parce qu'elles requerront moins de professeurs vivants par étudiant, et qui auront quand même des caractéristiques de qualité extrêmement élevée. Alors, dans ce sens-là, nous travaillons évidemment et nous espérons aller à ça.

Pour terminer, rapidement, le dernier chantier que nous faisons en vue de recentrer l'Université sur sa mission, c'est un chantier que nous avons intitulé «la tâche professorale». Nous voulons nous éloigner des clichés dont nous entendons parler souvent et dont nous avons ras le bol parce que, souvent, les gens en parlent sans savoir de quoi il s'agit, les clichés sur le

nombre d'heures dans la salle de cours. Même, je pense, Jean-Luc Mongrain, vendredi soir, à la télévision, a compris en disant: Évidemment, M. Reid, vous me direz que, moi, je ne travaille pas juste une heure par jour, même si on me voit juste une heure par jour. Bon, bien, c'est un peu ce qui se passe à l'université aussi.

Mais, cependant, la tâche professorale est une tâche qui est appelée à changer, qui est complexe et, quand on essaie de la mettre dans une boîte trop rigide, bien, on s'aperçoit qu'on ne mesure pas les bonnes choses. Et, dans ce sens-là, la complexité va augmenter parce que, si on fait des cours, par exemple, en multimédia, combien est-ce qu'on reconnaît d'heures de travail dans l'année à un professeur qui monte un cours multimédia? Évidemment, on oublie les problèmes de type: comment est-ce qu'on va régler la question des droits d'auteur par la suite, là-dedans?

Il y a des gros problèmes qui s'en viennent. Néanmoins, c'est très excitant parce que voilà un des moyens possibles pour réussir à donner une formation de très haute qualité en diminuant les ressources nécessaires par étudiant ou étudiante qui va suivre cette formation-là. Alors, c'est dans ce sens-là que nous voulons résolument, même dans un contexte financier très difficile, nous orienter vers l'avenir en termes de qualité, en termes de réponses aux besoins, et nous pensons également que ça va amener des réponses à des diminutions de ressources.

Mme Caron: C'était très intéressant. Merci beaucoup.

M. Reid (Pierre): Merci.

Le Président (M. Charbonneau, Bourassa): M. le député de Verdun, pour conclure.

M. Gautrin: Rapidement, M. le recteur, je voudrais m'adresser à vous comme président de la CREPUQ dans ma dernière question.

M. Reid (Pierre): Est-ce que j'ai droit à cinq minutes de plus, M. le Président? Ha, ha, ha!

M. Gautrin: Non, mais très brièvement. Le vice-recteur, le vice-principal Tavenas, lorsqu'il est arrivé, a critiqué les indicateurs de performance que nous avons inclus dans la loi 95. Néanmoins, ce sont quand même des indicateurs qui nous ont donné une information. Évidemment, on pourrait avoir d'autres indicateurs, de meilleurs indicateurs. Il a ouvert la porte à un échange avec la CREPUQ pour pouvoir développer de meilleurs indicateurs. Vous êtes le président de la CREPUQ. Est-ce que vous confirmez un tel échange et une telle possibilité et une telle ouverture de la part de la CREPUQ avec les organisations étudiantes et professorales pour tâcher de développer, éventuellement, de meilleurs indicateurs?

M. Reid (Pierre): Je pense que je peux vous confirmer que la réponse à cette question est oui avec un gros O, un gros U et un gros I. Pourquoi? Parce que ce que les recteurs demandent, ce n'est pas de jouer à cache-cache, ce n'est pas de jouer à la déclaration publique; ce que les recteurs demandent, c'est qu'on s'assoie et qu'on regarde les choses complexes avec une attention spéciale. Et la tâche professorale, entre autres, la diplomation en particulier et les autres indicateurs que nous avons demandent une attention spéciale parce qu'il s'agit de phénomènes complexes. Voilà.

Le Président (M. Charbonneau, Bourassa): Merci, M. le recteur et votre équipe. Nous allons reprendre nos travaux à 20 heures.

*(Suspension de la séance à 18 h 33)*

*(Reprise à 20 h 6)*

Le Président (M. Facal): Nous allons reprendre. Nous souhaitons la bienvenue aux dirigeants de l'Université Bishop's que nous entendons dans le cadre de l'application de la loi sur les établissements de niveau universitaire. Je ne sais pas si nos invités ont assisté, cet après-midi, à la présentation des dirigeants des institutions précédentes, auquel cas vous êtes peut-être familiers avec la formule. Nous vous demandons, pour l'essentiel, d'abord de vous présenter, ensuite de prendre peut-être une vingtaine de minutes pour nous faire la présentation que vous souhaitez nous faire et, après ça, nous échangerons pendant les 40 autres minutes, de façon assez informelle, tant avec les membres de l'opposition qu'avec les membres du groupe ministériel. Ça vous convient?

#### Université Bishop's

Mme Hodder (Janyne M.): Parfaitement, merci. Je me présente. Je suis Janyne Hodder, principale de l'Université Bishop's. Et je suis accompagnée de mon collègue, Jean-Luc Grégoire, qui est vice-principal aux finances et à l'administration chez nous. Alors, bonsoir, M. le Président, Mmes et MM. les députés. Nous avons le plaisir, ce soir, de venir vous présenter l'Université Bishop's. Puisque nous vous avons soumis un ensemble important de documents, je ne reprendrai pas ces éléments que vous connaissez déjà.

Par ailleurs, nous sommes la plus petite des universités québécoises et nous croyons parfois, peut-être à tort, être relativement méconnus chez les parlementaires. Ainsi, je souhaite ouvrir notre conversation par une présentation plus globale de l'Université Bishop's et vous faire part des défis auxquels nous sommes confrontés. Votre appui et votre respect nous sont précieux en cette période difficile pour les universités grandes ou petites, et nous espérons faire de cette occasion un temps fort d'échanges et de compréhension mutuelle.

L'Université Bishop's fut fondée en 1843 sous le nom de Bishop's College et sous le patronage du Très Révérend G. J. Mountain, troisième évêque anglican, avec l'aide d'un groupe de membres du clergé de l'Église anglicane et l'appui des laïcs de la région. Selon ses fondateurs, Bishop's devait remplir deux fonctions: offrir au pays, dans son ensemble, les avantages d'une solide formation libérale, «a sound liberal education», et assurer la formation du clergé. Dix ans plus tard, le Collège reçut une charte royale lui permettant de décerner des diplômes.

Avec l'Université, c'est la civilisation qui arrive au coeur d'un environnement magnifique, au confluent des rivières Saint-François et Massawippi. Mais, si la région a toujours été d'une grande beauté, c'était aussi, à l'époque, un environnement rude et hostile, isolé même. Il n'y avait pas encore de chemin de fer et, par beau temps, il fallait compter plusieurs jours pour faire en diligence le trajet jusqu'au Saint-Laurent, puis il fallait poursuivre vers Montréal ou Québec par bateau-vapeur.

● (20 h 10) ●

À l'Assemblée législative de l'époque, le processus d'incorporation fut même contesté. Un député affirma que Bishop's n'était qu'une institution pauvre dont on pouvait douter de la durabilité, qu'elle serait peu utile à l'Église, ainsi qu'à l'avancement de la littérature ou de la science. Pourtant, 153 ans plus tard, l'Université Bishop's se représente à l'Assemblée nationale, fière de nos traditions et de notre contribution à l'histoire de l'éducation au Québec. Bishop's a formé de nombreux membres du clergé protestant, fonction que nous n'assumons plus depuis 1970, alors que cette formation fut concentrée à Montréal. Depuis 1897, nous avons aussi formé des enseignants et des enseignantes, surtout ceux qui se sont retrouvés dans les écoles anglaises de région, et c'est avec succès que nous poursuivons cette vocation aujourd'hui.

Pendant quelques années, de 1871 à 1905, l'Université Bishop's forma aussi des médecins et eut l'honneur d'être la première université québécoise à permettre l'admission des femmes en médecine. Cette faculté, dont la vie fut pourtant éphémère, a formé 12 des premières femmes médecins du Québec. Il faut reconnaître qu'elle nomma aussi la première femme chef d'un établissement universitaire au Québec, même s'il fallut attendre un certain temps encore.

Pourtant, ces réalisations ne sont pas le coeur de notre mission. Celle-ci se retrouve dans l'enseignement universitaire de premier cycle, la solide formation libérale que nous assurons depuis toujours. L'Université Bishop's offre surtout des programmes menant aux baccalauréats en arts, en sciences et en administration, regroupés en une seule faculté composée de quatre divisions: administration, humanités, sciences naturelles et mathématiques, ainsi que sciences humaines. Nous offrons des programmes de «honors», ou d'une majeure ou d'une mineure. Les niveaux de spécialisation varient, bien sûr, en fonction de ces choix, mais l'étudiant est

appelé à s'inscrire aussi à des options à l'extérieur de sa discipline. Dans certains cas, on insiste même pour que l'étudiant suive des cours à l'extérieur de sa division. En administration, par exemple, il est exigé d'obtenir 18 crédits hors de la division.

Notre mission «Liberal Arts» est reliée à toute la question du niveau idéal de spécialisation aux études de premier cycle, question qui demeure d'actualité pour nous. On sent, même chez nous, une certaine tension entre les exigences de spécialisation imposées par le désir des étudiants qui se destinent à des études de deuxième cycle et dont les études doivent répondre à des critères d'admission de plus en plus exigeants sur le plan des connaissances disciplinaires et des habiletés spécifiques et notre profonde volonté de favoriser le développement général de la personne instruite. La gestion de cette tension présente toujours un certain défi et impose un besoin de flexibilité, d'adaptation et d'innovation.

Nous nous interrogeons aussi sur la question d'intégration des connaissances. Nous offrons certains programmes d'études interdisciplinaires. Nous en faut-il d'autres? Faudrait-il structurer autrement les programmes existants en décloisonnant davantage les départements disciplinaires ou avons-nous atteint le décloisonnement optimal par le biais de nos exigences de cours? Sans nul doute, ces questions nous occuperont dans les années à venir. Ce ne sont pas seulement les objectifs académiques qui nous forceront à revoir la manière dont nous réalisons notre mission; ce seront, aussi, des impératifs budgétaires.

À titre d'exemple, nous sommes une des rares universités à offrir un bac ès arts en musique, donc un programme moins spécialisé qu'un baccalauréat en musique, un programme qui est offert conjointement par nous et l'Université de Sherbrooke. De plus, la musique s'offre, aussi, en double majeure ou en mineure. Finalement, tous les étudiants ont accès à certains cours de musique en complément, par exemple, à une formation en marketing. Nous estimons qu'il en est très bien ainsi. Nous avons aussi d'excellents professeurs en musique, dont, cette année, un candidat au prestigieux «Juno Award» pour composition classique. Nous offrons aussi des études classiques, langues et civilisations grecques et latines, des cours d'appoint en expression écrite, un programme d'études féministes et ainsi de suite.

Nous recherchons toujours l'équilibre juste entre la tradition et la modernité, le dosage précis des connaissances et des habiletés génériques et spécialisées. Ce n'est pas simple et c'est parfois coûteux. Pourtant, comment poursuivre notre mission «Liberal Arts» s'il nous faut réduire excessivement la gamme de cours que nous offrons?

En outre, notre mission ne porte pas uniquement sur les programmes et les cours; elle repose aussi sur un encadrement très particulier. Nous sommes une université résidentielle, située dans la toute petite ville de Lennoxville. L'arrivée de nos étudiants vient presque doubler la population de notre ville. Ainsi, nous désirons créer un milieu de vie pour ces jeunes; alors, nous nous

appuyons sur nos services aux étudiants: activités sportives — vous connaissez sans doute notre football, mais il y a plus: équipes de basketball, soccer, équipes de femmes aussi — activités culturelles et artistiques offertes tant aux étudiants qu'à la communauté locale, activités communautaires, bénévolat de nos étudiants dans la ville et ainsi de suite.

Ces activités sont, à nos yeux, essentielles à l'épanouissement de jeunes adultes et à l'harmonisation de leur développement académique avec leur développement personnel et social. Nous voulons à tout prix éviter d'être une usine à cours et nous tenons au climat universitaire et communautaire que nous avons su créer. C'est, à notre avis, ce climat qui le mieux explique comment il se fait que l'Université Bishop's, selon la revue *Maclean's*, se range première de sa catégorie en ce qui concerne l'appui qui nous est donné par nos anciens et nos anciennes. Ceux-ci nous sont reconnaissants de les avoir formés, non pas de leur avoir accordé 90 crédits de cours. Il faut croire que la recette est bonne puisque nous comptons, au fil de notre histoire, de nombreux diplômés qui se sont distingués par leur carrière et leur contribution sociale, dont plus d'une douzaine de boursiers Rhodes.

Cette tradition «Liberal Arts» un peu britannique, un peu Nouvelle-Angleterre, nous définit encore, mais il ne s'agit pas d'une tradition figée. Nous sommes toujours en mouvance, à la recherche de l'équilibre qui saura créer la personne instruite de son temps. Un équilibre qui se transforme au fil de l'évolution de l'univers des connaissances et des réalités sociales et économiques.

Parlons maintenant de notre clientèle. Population totale: environ 2 400 étudiants. Parmi ceux-ci, près de la moitié proviennent de l'extérieur du Québec. J'ai su que cela questionnait certains d'entre vous et j'y reviendrai. Et 22 % de nos étudiants déclarent avoir le français comme langue maternelle. Finalement, parmi les étudiants québécois, plus de 80 % proviennent de l'extérieur du Grand Montréal, fait étonnant si l'on considère la distribution géographique des anglophones au Québec.

Revenons maintenant sur la question de clientèle hors Québec. Pour comprendre, il faut remonter un peu le cours de l'histoire récente. En 1968, notre clientèle se chiffrait à 956 étudiants et était composée à 90 % d'étudiants du Québec, à peu près exclusivement anglophones. La mise en place des cégeps fut un moment éprouvant pour nous qui avons vu notre clientèle chuter de 925, en 1970, à 447, en 1971. Mais, encore, notre clientèle demeurait québécoise à 88 %. Petit à petit, nous nous sommes mis à remonter la pente et, en 1983, notre clientèle de 963 étudiants ressemblait à celle de 1968 à une exception près: elle n'était plus québécoise qu'à 70 %.

La décroissance de la proportion québécoise de notre clientèle totale se poursuivit. Pendant ces années, soit de 1975 à 1990, il faut aussi se rappeler que la clientèle scolaire anglophone du Québec est passée de 232 000 élèves à moins de 100 000, une décroissance

d'environ 57 %. C'est dans ce contexte que nous avons admis un nombre absolu plutôt stable d'étudiants québécois. Il faut croire que nous réussissons à cerner une plus grande part d'un marché qui, par ailleurs, se réduisait.

Ce qui a changé les proportions, c'est l'augmentation des clientèles hors Québec, une augmentation qui nous a permis d'améliorer la qualité de la formation que nous étions en mesure d'offrir et de demeurer une institution importante en région. D'ailleurs, depuis la fermeture des derniers hôpitaux anglophones cette année, à Québec et à Sherbrooke, il ne reste plus que nous, les campus du collège Champlain, le collège Héritage, tous plus petits que nous, et les petites écoles anglaises en tant qu'institutions anglophones hors du Grand Montréal.

Cela étant dit, c'est vers le début des années quatre-vingt-dix que nous nous sommes mis à considérer que notre clientèle québécoise faiblissait trop. En 1993, nous avons mis en place une action concertée pour recruter davantage au Québec: agents de recrutement travaillant exclusivement au Québec, participation à la tournée des cégeps, bourses visant particulièrement les étudiants québécois. Cependant, les chiffres ne changent pas très vite, même s'ils sont en augmentation depuis 1993. Il est frappant de constater à quel point nous desservons surtout l'extérieur de Montréal. Puisque la majorité de la population anglophone se situe dans le Grand Montréal et que la population anglophone en région a subi une énorme baisse, nos difficultés s'expliquent un peu. Nous sommes, au Québec, l'université anglophone des régions.

• (20 h 20) •

Quelles conclusions faut-il tirer de tout cela? Premièrement, à une époque où les institutions anglophones en région ont peu à peu disparu, nous y sommes encore, 150 ans après nous être fait dire que nous serions trop pauvres pour survivre. Deuxièmement, nos efforts de recrutement au Québec doivent se poursuivre. Peut-être nous faudrait-il mieux cibler certaines clientèles. Nous aimerions aussi accroître la diversité culturelle de notre population étudiante. Puisque nous estimons offrir une formation précieuse de leadership, il serait, pour nous, intéressant de l'offrir à une clientèle de plus en plus pluraliste, celle-là même qui sera appelée à construire l'avenir.

Troisièmement, si nous pouvons comprendre que les élus se préoccupent, pour des raisons essentiellement financières, du taux global d'échange entre étudiants du Québec qui étudient à l'extérieur du Québec et étudiants d'ailleurs qui étudient au Québec, nous croyons fermement qu'il faut encourager cette mobilité et non pas la réduire. Une université, ce n'est pas l'école de village ou l'école de quartier. Une de ses fonctions premières est d'ouvrir l'esprit des jeunes à un univers plus large. Nous croyons que nos étudiants québécois profitent de leurs contacts auprès de jeunes venus d'ailleurs et que ces derniers forment des liens au Québec, des liens aussi importants pour le Québec que pour les jeunes eux-mêmes.

De plus, il faut aussi se rappeler, même dans un débat strictement budgétaire, que les retombées de notre présence en Estrie sont énormes. Avec nos 400 employés, nous sommes le plus grand employeur à Lennoxville qui survivrait mal sans nous. Nous sommes parmi les 10 plus grands employeurs de la région. Nous estimons aussi que la présence de nos étudiants vient injecter près de 8 000 000 \$ dans l'économie locale par année. Nous participons très activement à la vie régionale et tentons de favoriser les maillages entre la communauté locale, les entreprises, les activités culturelles ou sportives et notre réseau universitaire: les profs, les étudiants, les anciens, les anciennes, les membres de notre conseil d'administration. Notre bibliothèque dessert aussi l'ensemble de la communauté estrienne. Finalement, nous croyons être l'histoire d'une belle réussite et nous espérons que vous tiendrez autant que nous à préserver cette denrée rare: une institution anglophone solide et bien intégrée en région.

Je vous ai parlé de notre histoire, de notre mission, de notre clientèle; je termine en vous parlant brièvement de nos professeurs et des défis qui nous attendent. Il y a 108 professeurs réguliers à Bishop's et ceux-ci assurent 70 % de l'enseignement. Les groupes-classes varient, mais la moyenne se situe à une trentaine d'élèves la première année et un peu moins les années suivantes. Aucun ne dépasse 100 élèves. La convention collective établit à 18 crédits, soit six cours par année, la charge régulière d'enseignement. La moyenne s'établit à 5,1. C'est une charge élevée. Elle peut, bien sûr, être réduite en fonction de la recherche ou d'activités administratives. Je signale que, ce semestre-ci, même la principale et le vice-principal donnent un cours chacun; une modulation de la tâche que, par ailleurs, je ne recommande à personne.

Au chapitre de la recherche, nous recevons peu de subventions. D'une part, il y a des domaines de recherche en lettres, en histoire ou en philosophie, par exemple, qui nécessitent peu de soutien financier. D'autre part, il y a d'autres domaines qui exigent de plus en plus la présence de grosses équipes, et notre taille même ne permet pas la mise en place de telles équipes. Certains de nos professeurs se sont donc alliés à des équipes de l'Université de Sherbrooke et de l'Université de Montréal, entre autres.

Plusieurs de nos professeurs ont aussi trouvé d'autres solutions novatrices à ce défi. Par exemple, un physicien réputé, qui a collaboré à une des découvertes les plus remarquées dans son domaine, réalise ses travaux surtout par ordinateur et maintient des liens étroits avec des collègues d'ailleurs, partout au Canada et aux États-Unis. Une biologiste nous quitte à la fin de la session, chaque printemps, pour rejoindre une équipe américaine qui travaille dans son domaine.

Si notre mission première se retrouve dans l'enseignement de premier cycle, nous ne pouvons concevoir une université qui n'assurerait pas que cet enseignement soit intimement lié à la recherche de pointe. C'est le propre même de l'enseignement universitaire d'être

toujours le fruit d'un cheminement personnel du professeur autant que de l'étudiant. Nous continuons donc à chercher les moyens de favoriser cette intégration qui permette aux professeurs de toujours renouveler leur enseignement au fil de leurs propres démarches de recherche et d'apprentissage.

Maintenant, chez nous comme ailleurs, le corps professoral vieillit. L'âge moyen se situe à 48 ans; 55 professeurs sont au maximum de leur échelle. Même s'il s'agit très majoritairement de professeurs très engagés, très proches de leurs élèves et dévoués à l'Université, les coûts de ce vieillissement sont lourds à supporter. C'est pourquoi nous avons offert une prime de départ à la retraite pour ceux qui la prendront à 60 ans. Les élus nous aideraient grandement s'ils décidaient de permettre la mise à la retraite à 65 ans. Ce qui est certain, c'est qu'il faudrait cesser la pratique permettant à un professeur de demeurer à son poste tout en retirant les bénéfices de son régime de retraite.

Quant à notre situation financière, vous la connaissez par les documents que nous vous avons remis. Nous avons un déficit accumulé de 1 200 000 \$. Sur un budget d'opération de 18 000 000 \$, nous avons absorbé des compressions de 1 500 000 \$ depuis trois ans. Nous sommes conscients que l'avenir n'est guère plus reluisant. Cependant, nous vous signalons que notre capacité d'absorption est de plus en plus limitée.

Deux facteurs nous préoccupent au plus haut point. Le premier, c'est le facteur temps. Lorsqu'on doit comprimer, on ne peut le faire à l'emporte-pièce. Il nous faut du temps pour réaliser des plans d'action difficiles, bien alignés avec notre mission plutôt qu'uniquement dépendants de nos marges de manoeuvre. Déjà, nous savons que nous ne pourrions réduire nos dépenses qu'en modifiant nos façons de faire et qu'en faisant des choix très douloureux. Augmenter le groupe-classe, bien sûr, mais jusqu'à quel point? Cette personnalisation de l'enseignement fut la clé de notre réussite. Allons-nous maintenant la détruire? Réduire la présence de professeurs réguliers en faveur d'une augmentation du nombre de chargés de cours, bien sûr, c'est moins coûteux, mais, là encore, c'est ce contact avec des vrais profs que nos étudiants apprécient. C'est ce qu'on leur offre que d'autres ne leur offrent pas. Réduire la gamme de cours. J'en ai déjà parlé, et ce sera nécessaire, mais jusqu'à quel point? Offrir moins de services d'encadrement. Peut-être, mais lesquels faut-il réduire sans nuire à la formation intégrée qui est notre mission?

Ce sont nos questions, nos défis, et nous y verrons. Mais tout cela ne se fait pas intelligemment en un an ou même deux. Nous venons de mettre en place un groupe de travail, regroupant des représentants de l'ensemble de la communauté universitaire, qui a comme mandat de se pencher sur l'avenir et dont les travaux serviront à planifier nos actions futures. Nous avons demandé à toutes les unités responsables de services autres qu'académiques de faire rapport sur les coûts des services dispensés et de proposer soit la réduction ou l'abandon de certains services jugés moins essentiels.

Nous avons mobilisé le sénat, notre conseil d'études, notre haute instance académique, qui doit dorénavant se préoccuper des paramètres budgétaires lorsqu'il aura à formuler des recommandations académiques, ce qui n'était pas le cas auparavant.

Ce sont là des gestes importants. Il faut leur permettre de porter fruit et ne pas chercher à tout faire dans la bousculade et la querelle. Le changement est nécessaire, voire essentiel au maintien de notre université et à son épanouissement continu. Mais le changement inquiète. Les compressions, ce sont aussi des emplois qui se perdent puisque, chez nous comme ailleurs, 85 % de nos dépenses se retrouvent dans la masse salariale. Alors, le changement, ça se gère. Nous sommes prêts à le gérer, mais nous ne voulons pas tout mettre à feu et à sang pour rebâtir ensuite. Nous voulons construire l'avenir et non pas simplement détruire le présent. Pour ce faire, nous avons besoin de votre appui et de l'appui de tout l'appareil gouvernemental.

Le second facteur, c'est le facteur qualité, et ce sera mon mot de la fin. Nous sommes profondément préoccupés par le maintien d'une certaine qualité de la formation universitaire. Une université n'est pas une usine à crédits. Si nous voulons bien être imputables à tous les contribuables, nous tenons à un discours respectueux de la contribution des universités non seulement au développement économique de notre société, mais aussi à son évolution sociale, culturelle et démocratique. La qualité d'une société se mesure à la qualité des personnes dont elle est formée, à leurs valeurs et à leurs croyances, tout autant qu'à leur compétence et à leurs connaissances.

Il y a, dans cette recherche de la qualité, quelque chose de complexe et de merveilleux qui ne peut être réduit à un simple discours matérialiste sur la performance. Ce ne sont pas des cerveaux ou des leviers économiques que nous formons; ce sont des personnes. Pour nous, voilà le sens même de notre mission «Liberal Arts». C'est large et généreux, et nous y tenons. Merci. Je suis prête à répondre à vos questions.

**Le Président (M. Facal):** Merci beaucoup, Mme Hodder et M. Grégoire. J'ai beaucoup apprécié que vous abordiez si franchement et sans détour cette question qui avait interpellé un certain nombre d'entre nous lorsque nous avions discuté avec le sous-ministre de l'Éducation, M. Lucier, qui est celle de la répartition des effectifs étudiants à Bishop's selon le statut légal et la province d'origine. Nous nous doutions bien que, derrière les chiffres bruts, il y avait des explications démographiques et historiques que vous nous avez fournies.

• (20 h 30) •

Cela étant dit, vous avez mentionné que, depuis — vous me corrigerez si je me suis trompé — 1993, il y avait, de votre part, une intensification des efforts pour recruter davantage au Québec. Même si, évidemment, trois ans, c'est peu pour voir véritablement

émerger des tendances, pouvez-vous nous dire, depuis trois ans — même si évidemment, quand on a une population étudiante globale de 2 000 et quelques, je sais très bien qu'en termes absolus les chiffres seront minces — ce que donnent ces efforts?

**Mme Hodder (Janyne M.):** Bien, je vous ai dit que ça a augmenté un petit peu, mais ce n'est pas évident, pour nous, que c'est une tendance lourde. Je vais revenir un peu sur la question... Ce qui est évident, c'est que notre bassin est essentiellement à l'extérieur du Grand Montréal. Alors, la question se pose: Devons-nous augmenter nos efforts de recrutement dans le Grand Montréal? Première question qui se pose. Deuxièmement — je vous ai parlé de 20 % ou 22 % de notre clientèle qui avait le français comme langue maternelle — on fait la tournée des cégeps. On a, dans certains domaines, je dois vous dire... Je pense que c'est en administration qu'on a le plus grand nombre d'élèves qui déclarent avoir le français comme langue maternelle. Je conçois que ce sont des jeunes qui veulent aussi devenir bilingues, qui veulent se lancer en affaires; donc, on les intéresse.

Je vous dirai que mon questionnement est: Quelle serait notre niche de marché? J'ai l'impression que ce n'est pas le Grand Montréal, en tout cas. Alors, on pourrait peut-être cibler des clientèles — je vous parlais de la diversité culturelle — on aurait un intérêt à tenter d'attirer une clientèle de plus en plus pluraliste, celle-là même qui se retrouve sur l'île. Mais ce n'est pas facile, parce que les gens, en milieu urbain, ont des tendances... On écoutait, ce matin, ce sont des gens qui demeurent chez les parents, des gens qui travaillent à temps partiel. C'est tout à fait différent de venir «to a small Liberal Arts college», et c'est ce que nous offrons. Donc, c'est une espèce de culture différente. Si vous avez des suggestions quant à des stratégies qu'on peut adopter, vous me les donnez. Mais on est en questionnement sur les stratégies qui seraient les plus intéressantes pour nous pour augmenter la proportion québécoise de notre clientèle.

**Le Président (M. Facal):** Oh! madame, les stratégies des hommes et des femmes politiques font tous les jours la preuve de leurs limites. Nous n'oserions pas aller jusque-là.

**Mme Hodder (Janyne M.):** Peut-être me permettez-vous d'ajouter un commentaire...

**Le Président (M. Facal):** Oui.

**Mme Hodder (Janyne M.):** ...puisque vous abordez la question de votre questionnement. Je veux bien comprendre et je voudrais qu'on se comprenne, là, de tous les côtés. Je conçois que les élus peuvent se questionner sur le taux global, qu'il y a là une question essentiellement financière, d'accord, sur le taux global. Mais j'ai de la difficulté à concevoir, en ce qui concerne

une institution particulière comme nous, les nombres étant tellement faibles... Autrement dit, nos 800 élèves, s'ils étaient à Laval, j'imagine que ça ne vous questionnerait pas.

**Le Président (M. Façal):** Ah bien, bien entendu!

**Mme Hodder (Janyne M.):** Alors...

**Le Président (M. Façal):** Ce n'est pas le chiffre absolu. C'est la proportion de l'effectif étudiant qui est un peu surprenante.

**Mme Hodder (Janyne M.):** En fait, la réponse, c'est clair que, chez nous, on a voulu demeurer une institution forte. Alors, en partie, la décroissance énorme des clientèles scolaires anglophones à l'extérieur de Montréal a fait en sorte que, la croissance, on l'a vécue en attirant de plus en plus des clientèles de l'extérieur du Québec.

**Le Président (M. Façal):** Oui.

**Mme Hodder (Janyne M.):** Mais c'est une volonté institutionnelle de demeurer, ça, de survivre. Je dirai, par ailleurs, qu'on maintient aussi — et je l'ai dit tout à l'heure, je le répète — qu'on ne voit pas en quoi nous serions fautifs à cet égard. On pense que c'est une très bonne chose et que nos étudiants en profitent largement, de cet échange, et que la question, elle est globale, elle n'est pas institutionnelle.

**Le Président (M. Façal):** Oui. Quand vous dites que votre niche de recrutement n'est pas, à votre avis, la région métropolitaine, est-ce que c'est parce que les étudiants de la région métropolitaine ne souhaitent pas aller en région?

**Mme Hodder (Janyne M.):** Bon. Première-ment...

**Le Président (M. Façal):** Je ne suis pas sûr de bien comprendre.

**Mme Hodder (Janyne M.):** ...ce n'est pas tellement ce qui me semble. Quand je vous dis que 80 % de notre clientèle québécoise est à l'extérieur du Grand Montréal, c'est donc un fait; ce n'est pas une...

**Le Président (M. Façal):** Oui, oui.

**Mme Hodder (Janyne M.):** ...perception. C'est énorme. Et, si vous pensez qu'on est une institution anglophone et que vous connaissez la démographie québécoise, vous allez vous dire: Comment ça se fait que 80 % de la clientèle québécoise de Bishop's ne provient pas de Montréal, puisque 80 % des anglophones se trouvent à Montréal? Vous voyez donc la logique.

**Le Président (M. Façal):** Oui, oui. Bien sûr.

**Mme Hodder (Janyne M.):** Donc, on part d'un fait. Je n'ai pas de réponse parfaite. Je vous en ai donné une partielle, tout à l'heure. J'ai l'impression que les gens de ville ont moins cette habitude «to go away to college». Ce n'est pas tellement venir en région que de quitter le domicile familial, de s'intégrer. Aujourd'hui, j'entendais les gens parler du travail à temps partiel. Bon, bien sûr, on a des jeunes qui travaillent à la bibliothèque ou sur le campus, ou dans le pub, ou à la résidence. On n'a pas fait le décompte, mais j'ai l'impression que, chez nous, on aurait beaucoup moins de jeunes qui font du travail à temps partiel ailleurs. Ils ont donc une vie universitaire intégrée sur le campus. C'est un autre style de vie. J'ai l'impression que, ça, c'est le propre d'une différence entre les gens d'un milieu de la ville. Ce n'est pas tellement le refus de venir en région que le fait de venir à une université résidentielle. C'est autre chose que de rester chez ses parents, travailler à temps partiel et faire des cours le soir.

**Le Président (M. Façal):** La dernière question que je veux poser avant de passer la parole à mes collègues... Vous avez dit, tout à l'heure, qu'il y avait 55 professeurs qui étaient au sommet de l'échelle salariale. Les universités qui sont venues avant vous ne parlaient pas en termes de sommet de l'échelle salariale. Elles parlaient en termes d'avoir atteint 65 ans. Ces 55 professeurs ont-ils 65 ans et plus? Je ne comprends pas bien. Et 55 sur un total de combien?

**Mme Hodder (Janyne M.):** De 108. Mais je vais laisser M. Grégoire répondre.

**Le Président (M. Façal):** Oui.

**Mme Hodder (Janyne M.):** C'est les coûts. Ce n'est pas tellement l'âge, dans ce cas-là.

**Le Président (M. Façal):** O.K. Oui.

**M. Grégoire (Jean-Luc):** Ces professeurs-là n'ont pas 65 ans, définitivement pas. Je pense qu'on en a trois ou quatre qui ont plus de 65 ans. Donc, ce sont des professeurs qui atteignent le dernier échelon de l'échelle, souvent vers l'âge de 50, 52, 53 ans. C'est avec les promotions, etc., qu'ils arrivent au bout de l'échelle.

**Le Président (M. Façal):** Il faut combien d'années, chez vous, pour atteindre le maximum de l'échelle salariale?

**M. Grégoire (Jean-Luc):** À peu près une vingtaine d'années. Une vingtaine d'années.

**M. Gauthrin:** En passant par le mécanisme des promotions?

**M. Grégoire (Jean-Luc):** C'est ça. Alors, ce sont des professeurs, oui, parce qu'il y a quand même trois rangs, chez nous: «assistant», «associate» et «full professor». Donc, il faut qu'il y ait les promotions d'un rang à l'autre, comme les mécanismes dans les autres universités. Mais tout ça prend à peu près 20 ans. Ça peut varier selon les individus. Il y en a qui ne se rendent jamais au dernier comme titulaires parce qu'ils ne sont pas promus, mais la plupart le sont, et ça prend une vingtaine d'années. Donc, un professeur qui est engagé à 30 ans, vers 50 ans, il est en haut de l'échelle.

**Le Président (M. Façal):** Excusez ma totale ignorance. Est-ce que votre corps professoral est syndiqué?

**M. Grégoire (Jean-Luc):** Oui.

**Le Président (M. Façal):** Oui? O.K. M. le député de Verdun.

**M. Gautrin:** Merci, M. le Président. D'abord, je voudrais, au préalable, excuser la députée de Saint-François qui aurait voulu être présente aussi à cette commission. Malheureusement, elle ne peut pas être présente.

Moi, lorsque je parle de l'Université Bishop's, ça m'a l'air d'un élément bizarre, d'une université drôle, et je vais vous expliquer pourquoi. Pour moi, une université, c'est d'abord essentiellement — je vais vous dire mes questionnements personnels et je sais que je ne suis pas nécessairement dans la bonne voie — une interaction entre des chercheurs et des enseignants. Et c'est une espèce d'interaction entre chercheurs enseignants d'université qui fait un corps professoral. Les gens qui sont venus avant vous, McGill, Laval, Sherbrooke, l'ont bien fait valoir. À Bishop's, j'ai l'impression que vos activités de recherche sont vraiment minimales. Est-ce que c'est le cas ou pas? Ou bien est-ce que ça veut dire que la mesure par les activités, disons, financées ou subventionnées, c'est une mauvaise mesure des activités de recherche?

**Mme Hodder (Janyne M.):** Je pensais avoir répondu tout à l'heure, en parlant de la recherche. Effectivement, dans certains domaines, les niveaux de subvention sont un mauvais indice de performance. Si on regarde les publications des gens chez nous, en lettres ou en histoire, c'est les publications qui sont plus intéressantes ou les livres plutôt que la recherche subventionnée. Ils ont, dans le cadre des conditions de travail, un montant fixe par année pour aller à des colloques ou à des conférences, et il y a des mécanismes internes de recherche. Donc, on n'a pas beaucoup de subventions externes.

**M. Gautrin:** Les activités de recherche chez vous, dans votre corps professoral, sont présentes.

● (20 h 40) ●

**Mme Hodder (Janyne M.):** Je vous dirais que...

**M. Gautrin:** Je vais vous dire honnêtement, moi aussi, je viens du milieu universitaire. Sans vouloir faire de critique, j'ai rarement vu une publication signée par un collègue de Bishop's. Peut-être que je ne l'ai pas vue. Je suis dans un secteur qui est la physique mathématique ou les mathématiques et j'en ai rarement vu, mais peut-être qu'il en existe.

**Mme Hodder (Janyne M.):** Bien, comme vous le savez, je suis arrivée à Bishop's l'automne dernier. J'ai rencontré tous les professeurs et j'ai collectionné dans mon bureau leurs publications. Alors, vous viendrez dans mon bureau et je vous en montrerai, des livres, des cahiers et autres.

**M. Gautrin:** Avec plaisir, oui.

**Mme Hodder (Janyne M.):** Maintenant, j'ai deux réponses à faire. Si vous me dites: Est-ce que l'augmentation du soutien à la recherche est un axe stratégique à long terme? la réponse serait oui. Vous vous rappelez, tout à l'heure, je vous ai dit que la charge d'enseignement était très lourde, chez nous.

**M. Gautrin:** Oui.

**Mme Hodder (Janyne M.):** Alors, une première... On en a, de la recherche. D'augmenter le nombre d'activités de recherche, c'est probablement un objectif, mais il faut aussi comprendre que la recherche, chez nous, alimente l'enseignement. C'est un lien.

**M. Gautrin:** Comme dans toute université.

**Mme Hodder (Janyne M.):** Oui, mais, dans les domaines comme les mathématiques ou les sciences ou en sciences pures, certainement, de plus en plus, les recherches exigent de grosses équipes. Alors, je donnais l'exemple... Chez nous, on a un biologiste qui est associé à l'Université de Sherbrooke; on a un spécialiste en informatique qui est associé à une équipe de recherche de l'Université de Montréal. Donc, la recherche se fait par l'association à des équipes d'ailleurs, ce qui est d'ailleurs très bien.

**M. Gautrin:** Autrement dit, il est inclus dans une équipe FCAR dont vous n'avez pas... Mais ils sont inclus dans une équipe FCAR.

**Mme Hodder (Janyne M.):** Oui, oui. D'ailleurs, on en a un qui surveille des étudiants de deuxième et troisième cycles à l'Université de Montréal, aussi...

**M. Gautrin:** Bon. C'est bien.

**Mme Hodder (Janyne M.):** ...qui est prof chez nous. Alors, les gens modulent ça de toutes sortes de

façons pour essayer de réussir à poursuivre leurs recherches. J'ajouterais qu'on sent ces activités de recherche comme étant présentes et très présentes surtout dans la carrière des plus jeunes professeurs, ce qui est probablement normal.

**M. Gaurtin:** Je dois dire que, selon toutes les informations que j'ai eues chaque fois que j'ai pu rencontrer quelqu'un qui était gradué de votre université, ce sont tous des fanatiques de votre université. Ça, au moins, vous avez un fan-club des gens qui sont gradués chez vous. Ils ont toujours été extrêmement élogieux sur votre institution. Dans le cas de l'évaluation des professeurs, donc, à ce moment-là, est-ce que vous avez des mécanismes d'évaluation de l'enseignement poussés? Parce que, si vous avez des activités de recherche, disons, comme vous venez de les décrire, comment vous faites pour évaluer la promotion des professeurs? Vous évaluez l'enseignement strictement?

**Mme Hodder (Janyne M.):** Ah, non, non, non. La recherche aussi. Je vous ai dit... La réponse... Je ne veux pas qu'il y ait de méprise ici. La réponse, c'est que j'ai fait de la recherche chez nous...

**M. Gaurtin:** Autrement dit, vous avez... Parce que vous avez dit que vous avez 50 professeurs qui sont quasiment rendus au bout de l'échelle. Donc, ça veut dire qu'ils sont des professeurs titulaires ou «full professors». Bon. Ce sont tous des gens qui ont été performants en recherche et en enseignement?

**Mme Hodder (Janyne M.):** Les critères d'admission à la promotion sont l'enseignement et la recherche. Les deux font partie des critères d'évaluation pour les professeurs, oui.

**M. Gaurtin:** Et ça, c'est vérifié au moment où vous vérifiez. Donc, quelqu'un qui ne ferait pas d'activités de recherche ne pourrait pas être promu chez vous à l'intérieur des mécanismes.

**Mme Hodder (Janyne M.):** Oui. Entendons-nous, activités de recherche ou activités professionnelles qui s'y apparentent, parce qu'on a un compositeur classique...

**M. Gaurtin:** O.K. J'entends ça au sens large, etc. Je comprends ça. Bon. Je suis heureux de voir que vous essayez de développer l'intégration dans les équipes avec Sherbrooke, Montréal ou McGill peut-être. C'est une voie intéressante à développer pour vos jeunes professeurs parce que la masse critique — il y a 108 professeurs avec toutes les disciplines que vous devez couvrir — elle n'est évidemment pas suffisante pour développer une activité de recherche.

**Mme Hodder (Janyne M.):** Oui. Bien, dans certains domaines. Dans d'autres domaines, la recherche

universitaire, elle est assez personnelle, mettons, elle est un peu différente. En lettres ou en philosophie, c'est un peu différent. Mais, effectivement, dans les domaines où, de plus en plus, on a tendance à travailler avec de grosses équipes... D'ailleurs, le problème des subventions aux petites universités, c'est un problème à l'échelle... partout au Canada. On est en contact avec des universités comme Mount Allison ou Acadia ou St. F. X. Toutes ces universités ont les mêmes difficultés d'accès à des subventions dans les cas où on demande de grosses équipes de recherche.

**M. Gaurtin:** Autrement dit, vous souhaiteriez peut-être que dans... C'est important que, dans les programmes de subvention des organismes subventionnaires, il y ait une partie qui soit dévolue directement à l'université comme telle.

**Mme Hodder (Janyne M.):** Oui.

**M. Gaurtin:** C'était le cas avant, dans le cas du programme FCAR. Ça a été supprimé lorsque les fonds du FCAR ont été coupés. Vous auriez souhaité que ce soit maintenu.

**Mme Hodder (Janyne M.):** Oui. Je dirais aussi qu'il faut réfléchir... J'écoutais les gens parler, aujourd'hui, sur la question de la tâche. Vous avez bien entendu que la tâche d'enseignement, elle est lourde chez nous. Alors, il faut permettre de la moduler aussi. On le fait déjà; dans des cas, des gens peuvent avoir un semestre où on leur permet d'enseigner moins pour faire de la recherche, mais c'est une tâche lourde. C'est un univers... Vous disiez que vous connaissiez mal notre université.

**M. Gaurtin:** Oui.

**Mme Hodder (Janyne M.):** Pour les gens qui connaissent un peu la tradition «of a Liberal Arts university», que ce soit en Nouvelle-Angleterre ou ailleurs, on est tout à fait dans la norme. C'est une mission particulière que d'être de l'enseignement universitaire de premier cycle, donc de l'enseignement poussé par la recherche, pas un collège et pas une école secondaire, donc une université, mais de croire que notre objectif premier, c'est la formation de la personne instruite, c'est notre mission.

**M. Gaurtin:** Vous avez certains programmes de deuxième cycle. Vous venez d'avoir une autorisation au niveau de la maîtrise en sciences de l'éducation, récemment. Est-ce que vous en avez beaucoup, de programmes?

**Mme Hodder (Janyne M.):** On en a très peu. On a des programmes encore officiellement où on a très peu d'élèves. On a des professeurs qui suivent un élève de maîtrise, mais sans être crédités pour.

**M. Gautrin:** Mais la maîtrise en sciences de l'éducation, ça vous a été accordé il y a peu de temps.

**Mme Hodder (Janyne M.):** Non. Ça faisait longtemps qu'on avait une maîtrise.

**M. Gautrin:** Oui, mais il y en a une nouvelle qui vous a été donnée il y a peu de temps.

**Mme Hodder (Janyne M.):** Oui, oui.

**M. Gautrin:** À part ça, est-ce que vous avez d'autres activités de deuxième cycle?

**Mme Hodder (Janyne M.):** Quelques cas individuels, un, deux, un élève en maîtrise en histoire, suivi individuellement par un prof, mais pas de programme, non.

**M. Gautrin:** Mais est-ce que vous décernez des maîtrises ou des doctorats?

**Mme Hodder (Janyne M.):** Une maîtrise dans le cas, en histoire, que je vous mentionnais, oui, mais pas d'autres.

**M. Gautrin:** Il faut quand même que vous ayez un programme pour pouvoir décerner un diplôme.

**Mme Hodder (Janyne M.):** Oui, mais, en général, le programme est construit pour l'étudiant en particulier, mais on en a très peu, un ou deux cas. En général, c'est de l'enseignement de premier cycle, ce qui ne veut pas dire que nos étudiants ne font pas du deuxième cycle, par ailleurs.

**M. Gautrin:** Non, non. Écoutez, je suis...

**Mme Hodder (Janyne M.):** Vous connaissez des diplômés de Bishop's?

**M. Gautrin:** Exactement, vous faites partie d'un groupe à part parce que vos étudiants, vos gradués, sont fanatiques de la formation...

**Mme Hodder (Janyne M.):** Il faut croire qu'on fait bien les choses puisqu'ils nous aiment tant.

**M. Gautrin:** Écoutez, je ne conteste pas ce que vous faites, mais...

**Le Président (M. Facal):** M. le député de Mas-kinongé.

**M. Désilets:** Oui, deux petites questions. Je reviens encore sur le sentiment d'appartenance, chez vous. Moi, je suis de Trois-Rivières et puis on a connu le football, le hockey avec Bishop's, les batailles, puis... C'est bon. Ha, ha, ha!

**Mme Hodder (Janyne M.):** Qui gagnait?

**M. Désilets:** C'était assez partagé. Ha, ha, ha! Non, mais je reviens à deux petites questions. Une face aux bibliothèques. Je reviens avec l'étude qui a été faite par la FEUQ. Je ne sais pas si vous en avez pris connaissance ou si vous embarquez dans ces demandes-là — si je peux me retrouver — par exemple, face au nombre d'heures d'ouverture de la bibliothèque, à l'accessibilité du réseau Internet, si vous en avez, aux prêts interbibliothèques, aux services des fins de semaine, aux heures d'ouverture de la bibliothèque, c'est ça, aux services de photocopie, aux coûts. C'était le fun, dans leur étude, parce qu'il y a plusieurs universités qui ont participé à la cueillette de données. On voit plusieurs universités, mais on ne retrouve pas Bishop's. Je ne sais pas si vous avez participé à la cueillette de données ou à quel niveau vos étudiants ont des avantages ou ont des désavantages concernant ces demandes-là, soit l'Internet, les heures d'ouverture ou de fermeture et ces choses-là. La deuxième question, je reviens avec le travail à temps partiel.

**Mme Hodder (Janyne M.):** Je regrette, pour la première question, je ne connais pas l'étude dont vous parlez. Si c'est une étude faite par une association étudiante, je ne suis pas très bien placée pour vous répondre pourquoi, nous, notre association étudiante... Je ne connaîtrais pas la réponse. Si vous posez la question plus large de la qualité de nos services de bibliothèque, j'ai envie de vous répondre qu'ils ne sont jamais assez bons, n'est-ce pas, et que c'est le propre des difficultés qu'on a dans les universités de maintenir un équilibre entre les heures de services, les services qu'on rend, le soutien à l'étudiant et la qualité de la collection. Pour le moment, on a l'impression, chez nous, en tout cas, d'assurer de très bons services. Il faudrait peut-être retravailler du côté de la collection, alors que, là encore, on s'imagine qu'on n'est pas de taille à pouvoir maintenir la même taille de collection que d'autres universités et on profite beaucoup du service de prêts interbibliothèques. Alors, c'est un peu la réponse que je vous fais.

• (20 h 50) •

J'ai l'impression qu'au niveau des services offerts aux étudiants... Même, faut-il dire, par exemple, que, quand on regarde les compressions de l'année prochaine, on regarde dans les services, dans les heures d'ouverture; probablement que, vendredi soir, c'est ouvert, samedi et dimanche aussi. Bon. L'année prochaine, est-ce que ce sera ouvert? Je n'en sais rien. Pour le moment — je ne sais pas si M. Grégoire peut ajouter — j'ai l'impression qu'au niveau des services qu'on rend par la bibliothèque ils sont bons. C'est l'équilibre entre rendre de bons services et assurer constamment le maintien d'une belle qualité de la collection qui est un peu difficile. Tout ce que je sais, c'est qu'on contribue quand même beaucoup à la bibliothèque.

**M. Grégoire (Jean-Luc):** Peut-être, au niveau de l'Internet, les étudiants y ont accès, oui, pas nécessairement à la bibliothèque, mais dans à peu près tous les laboratoires d'informatique qu'on a à l'Université. On est en train, présentement, parce qu'il y a une grande proportion de nos étudiants qui sont en résidence sur le campus, à peu près la moitié, là, qui résident dans nos résidences, de faire les arrangements nécessaires, les infrastructures nécessaires pour qu'ils aient accès à Internet directement à partir des chambres de résidences. On leur offre aussi ce même service-là en payant pour qu'ils y aient accès à partir de chez eux, s'ils restent dans des appartements ou chez eux. Alors, on va vendre ce service-là. On espère faire mieux que Laval qui disait aujourd'hui qu'elle avait seulement 40 lignes pour toute sa population étudiante. Alors, on veut avoir un ratio un peu plus... pour qu'il y ait un meilleur accès. Par contre, ils vont devoir payer tant de l'heure pour avoir accès à ces choses-là. Alors, je pense qu'on est pas mal à jour là-dedans.

**M. Désilets:** Parce que je trouvais agréable...

**Le Président (M. Façal):** Oui?

**M. Désilets:** Oui, encore un petit bout?

**Le Président (M. Façal):** Encore un petit bout.

**M. Désilets:** Mon deuxième bout, c'était sur le travail à temps partiel de vos étudiants. Vous n'avez pas de statistiques. Vous ne savez pas si les gens travaillent ou s'ils ne travaillent pas. Règle générale, c'est rare que je vois que les étudiants ne travaillent pas du tout ou à un taux, un rythme... À quelle fréquence?

**Mme Hodder (Janyne M.):** Il faudrait peut-être qu'on aille recueillir les statistiques. Je n'en ai pas vu depuis mon arrivée. Je peux vous dire, par exemple, qu'à sa face même on double la population de la ville quand les étudiants arrivent. Le travail, les emplois qui peuvent exister à Lennoxville sont des emplois d'étudiants à l'intérieur de l'Université. C'est vrai qu'on a des résidences. Donc, on a des «résidence assistants» qui sont des étudiants seniors qui donnent certaines heures à l'encadrement des plus jeunes. On a des étudiants qui travaillent à la bibliothèque. On a un conseil étudiant, des étudiants qui travaillent pour le conseil étudiant, au pub ou à d'autres activités. On pourrait faire l'étude, mais je n'ai pas l'impression qu'il y a tellement d'emplois à temps partiel à Lennoxville. Il faut permettre à nos jeunes d'aller...

**Une voix:** Mais Sherbrooke...

**Mme Hodder (Janyne M.):** ...peut-être à Sherbrooke.

**Une voix:** ...ce n'est pas loin.

**Mme Hodder (Janyne M.):** Pour les étudiants qui sont résidents de la région, soit Lennoxville et Sherbrooke, peut-être, mais j'ai rarement entendu parler de... Ce n'est certainement pas un volume important de jeunes qui sont au travail à temps partiel de façon importante. Peut-être l'été. C'est plus un peu le modèle traditionnel: travaillant l'été, quittant pour aller travailler l'été. On pourrait faire l'étude. On n'a pas les données. Si vous veniez sur notre campus, c'est un peu différent des autres. M. Grégoire?

**M. Grégoire (Jean-Luc):** Je n'ai rien à ajouter.

**Le Président (M. Façal):** M. le député de Lotbinière.

**M. Paré:** Selon vous, quels sont les avantages concurrentiels de Bishop's pour les étudiants canadiens venant des autres provinces? Pourquoi ils choisissent Bishop's?

**Mme Hodder (Janyne M.):** Bon, vous voulez me faire dire ce que c'est parce que les frais de scolarité sont moins élevés; peut-être, mais j'ai l'impression qu'on a une très bonne réputation à l'extérieur du Canada, je vais vous dire, pour deux choses. C'est un peu curieux, on est mieux connu à l'extérieur du Canada qu'au Québec, en partie à cause du football; chaque fois qu'on joue bien, tout le monde nous connaît à mari usque ad mare, c'est certain. On passe à la télé, donc on est connu. On fait partie d'un réseau de petites universités, puis ce genre d'universités est connu, quand même, plus qu'au Québec. C'est-à-dire que c'est entre nous: St. F. X., Mount Allison, Acadia, Lakehead. Il y a un réseau de petites universités. Si vous lisez *Maclean's*, vous les voyez. Donc, on fait partie de ce réseau.

On a quand même une longue tradition. J'ai l'impression qu'il y a énormément de bouche à oreille. On a des gens qui sont diplômés de Bishop's depuis très longtemps. Donc, il y a un réseau «friends of Bishop's» d'un bout à l'autre du pays. Tout récemment, avant-hier, il y a quelqu'un qui ma appelée; un parent de Vancouver, lui-même diplômé de Bishop's, venait avec son fils qui ne jurait que de venir à Bishop's. Alors, on a un réseau quand même de personnes qui sont diplômées de chez nous. C'est l'impression qu'on a parce que, quand même, c'est une assez grosse dépense que de venir dans une université résidentielle.

**M. Paré:** Mais est-ce que les frais de scolarité, c'est un avantage concurrentiel pour vous?

**Mme Hodder (Janyne M.):** J'ai l'impression, mais ça a commencé à augmenter alors que les frais de scolarité n'étaient pas en écart aussi grand qu'ils le sont aujourd'hui. La question serait: Est-ce qu'on perdrait cette clientèle si les frais de scolarité augmentaient, pour poser la question autrement? Je ne suis pas certaine. J'ai l'impression que... Évidemment, j'aimerais bien penser

que c'est notre réputation. Ça me décevrait énormément de découvrir que c'est autre chose, mais c'est sûr que ça doit avoir un certain impact. Mais ce n'est pas évident que c'était la cause ou que c'est la seule raison, certainement.

**M. Paré:** Êtes-vous pour la hausse des frais de scolarité?

**Mme Hodder (Janyne M.):** Oui, je suis pour la hausse des frais de scolarité. Absolument. Je vous ai dit, tout à l'heure: Si vous voulez poser la question du taux d'échange, posez-la globalement et, globalement, on verra si ça a un effet sur le taux global d'étudiants qui étudient hors du Québec et d'étudiants qui viennent au Québec. Ce n'est pas une question institutionnelle, et je suis pour la hausse des frais de scolarité. Absolument.

**M. Paré:** Pensez-vous que les étudiants canadiens qui viennent étudier à Bishop's paient un prix juste et raisonnable au niveau de...

**Mme Hodder (Janyne M.):** Bien, si je vous dis que je suis pour la hausse des frais de scolarité, il est difficile de répondre autre chose que tout le monde devrait payer plus cher. Non?

**M. Paré:** Oui. Merci.

**Mme Hodder (Janyne M.):** Il me semble.

**Le Président (M. Facal):** M. le député de Champlain.

**M. Beaumier:** Oui. Vous avez tracé tantôt une dimension historique extrêmement sympathique et plaisante aussi. Je m'aperçois que j'en savais peu à ce niveau-là. Deuxièmement, actuellement aussi, est-ce que je me tromperais ou je réduirais trop si je disais que, au fond, vous donnez une formation de premier cycle humaniste, dans nos langages à nous?

**Mme Hodder (Janyne M.):** J'ai toujours beaucoup de difficultés à traduire «Liberal Arts». Vous savez...

**M. Beaumier:** Oui, je sais. Ha, ha, ha!

**Mme Hodder (Janyne M.):** ...ça fait partie des choses... On traduit par «arts libéraux», ce n'est pas très bon, non; «humaniste», ce n'est pas mieux.

**M. Beaumier:** Non, ce n'est pas très bon.

**Le Président (M. Facal):** Ce n'est pas bon du tout, «arts libéraux». C'est très mauvais, Mme Hodder.

**Mme Hodder (Janyne M.):** Je m'en excuse. Ha, ha, ha!

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**M. Beaumier:** C'est que ça relève du XIXe siècle. Alors, vous savez... Ha, ha, ha!

**Mme Hodder (Janyne M.):** J'ai de la...

**Le Président (M. Facal):** Donnez-moi un peu de temps, on va vous suggérer une autre formulation.

**M. Gauthrin:** Surtout pas «arts péquistes», hein!

**Mme Hodder (Janyne M.):** Je vous l'ai dit en anglais tout au long de mon texte parce que je ne trouvais justement pas comment le traduire. Je dois vous dire que j'en ai une, traduction, tout à fait personnelle. Je pense qu'on offre une éducation généreuse, chez nous.

**M. Beaumier:** Oui, c'est ce que je...

**Mme Hodder (Janyne M.):** Alors...

**M. Beaumier:** On n'est pas loin. Dans les mots, on n'est pas loin. Je pense qu'on dit à peu près la même réalité.

**Mme Hodder (Janyne M.):** On pense former...

**M. Beaumier:** On réfère probablement à la même réalité. Moi, la seule chose, c'est que... Là, on sait d'où viennent vos gens. Vous voulez ouvrir à une clientèle davantage pluraliste au niveau du Québec aussi. Moi, je serais un fervent partisan de ça, personnellement, parce que, dans le terme «pluraliste», il y a beaucoup de choses qu'on pourrait aller chercher qui sont fonction de l'avenir aussi beaucoup. Les personnes qui sont diplômées — pas depuis le début, les 12 premières femmes en médecine, là — dans les dernières années, est-ce que c'est un diplôme terminal dans la vie de ces personnes-là ou bien si, dans les programmes que vous offrez, l'accès aux études supérieures, maîtrise et doctorat, c'est un accès naturel pour les gens qui veulent le prendre?

**Mme Hodder (Janyne M.):** Excusez. Je vous écoute. Je dois vous dire qu'en ce qui concerne les étudiants, par exemple de cette année ou de l'année dernière, on n'a pas les données adéquates, à mon avis, sur le suivi.

**M. Beaumier:** Non, non.

**Mme Hodder (Janyne M.):** Par ailleurs, j'avais transmis aux membres de la commission des tableaux qui étaient une analyse qu'on avait faite il y a quelques années, qui avait certaines failles parce qu'elle était faite auprès des gens dont on avait les adresses, donc, on imagine des gens qui nous aiment, alors, il y a peut-être un certain biais, mais qui donnait la proportion de nos

diplômés, selon la cohorte d'âge, qui avaient fait des études de deuxième cycle. Alors, je pense que vous avez ces documents. J'essaie de voir. On les avait par groupe.

**M. Beaumier:** Je m'excuse, je n'en ai pas pris connaissance. Je m'en excuse, là.

**Mme Hodder (Janyne M.):** En fait, si vous regardez dans les documents, la plupart, à un moment ou à un autre, continuent au deuxième cycle ou dans une formation autre ou professionnelle. Maintenant, pas tous. Et ce n'est certainement pas notre vision de notre formation. Je vous en parlais tout à l'heure, on ne vise pas d'être le terrain d'entrée pour autre chose. On vise une certaine finalité qui est une formation universitaire. Donc, on est toujours tenté de créer l'équilibre entre permettre aux étudiants qui se destinent clairement à des études de deuxième ou de troisième cycle d'avoir les prérequis nécessaires, mais ne pas faire de la formation de premier cycle simplement la porte d'accès au deuxième. Il doit y avoir une finalité propre à une formation universitaire. Et c'est un équilibre très difficile à gérer.

• (21 heures) •

Là, on va passer dans le domaine des impressions. J'ai l'impression que, pour les jeunes aujourd'hui, plusieurs se destinent au deuxième cycle, mais plusieurs sont encore en questionnement ou cherchent un emploi après leur premier cycle. Nous, on dirait qu'on est un peu dans le suivi des discours modernes: en affaires et administration, des gens qui préfèrent travailler en équipe, des gens qui savent résoudre des problèmes, des gens qui sont instruits, donc une formation générale. Et beaucoup de nos étudiants en affaires vont déjà à des emplois assez rapidement après leur bac chez nous. Maintenant, pour vous donner des détails, je vous réfère à ce matériel.

Pour ce qui est du suivi régulier, ça nous intéresserait de faire un suivi sur une base plus régulière, mais je vous rappelle... Non, je ne vous rappelle pas, je vous le dis. Nous avons une administration légère, et ce genre de tâche est un peu difficile. Alors, on tente de faire un projet-pilote cet été, avec des étudiants, peut-être une tâche d'emploi d'été pour certains de nos étudiants: essayer de faire le suivi de nos diplômés de cette année pour essayer de voir dans le détail où vont-ils, que font-ils et de regarder la plus-value que nous pourrions leur avoir apportée. Mais faire ce genre de calcul sur une base régulière et annuelle exige quand même un personnel administratif dont on ne dispose pas. Tout notre personnel administratif est dans les opérations: admettre, inscrire, et les horaires des cours.

**M. Beaumier:** Oui. Le sens de ma question n'était pas nécessairement que vous formiez des gens pour qu'ils aillent plus loin, parce que, dans les autres universités, ce n'est pas la majorité non plus qui va aux deuxième et troisième cycles, mais c'était de bien m'assurer que le message que vous passez, c'est que la for-

mation que vous donnez au premier cycle, elle semble libérale, elle semble plus complète, une formation plus fondamentale peut-être, plus...

**Mme Hodder (Janyne M.):** On tente d'offrir une formation plus large, c'est clair. On tente aussi d'offrir un encadrement, une vie étudiante très particulière. Je dirais qu'on pense former une personne instruite. Ce n'est pas seulement les connaissances; c'est des expériences de leadership, c'est une formation au discours démocratique, c'est une formation à la participation sociale. Il y a plein de choses qu'on pense faire. Et M. Shapiro disait plus tôt aujourd'hui qu'il y a toutes sortes d'universités au Québec. Nous, on pense que, dans cette mission-là, on est trois étoiles.

**M. Beaumier:** Je la découvre un peu, là, au moins dans les mots. Merci.

**Mme Hodder (Janyne M.):** Vous viendrez chez nous.

**M. Beaumier:** Ha, ha, ha!

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

**M. Bergman:** Mrs. Hodder, I would like to congratulate you on the work that Bishop's is doing. And, certainly, I agree with you that Bishop's is an essential part of the anglophone community of Québec, and all must be done to make sure that this institution not only survives but shows continuity and growth in the years to come.

Et la question que je voulais vous demander: Avec une augmentation de vos frais de scolarité, est-ce que ça va baisser le montant des étudiants qui pourront venir à votre université, étant donné que la plupart des étudiants anglophones viennent d'en dehors de Montréal? Est-ce qu'il y aurait plus de difficultés à venir à votre université avec une augmentation des frais de scolarité?

**Mme Hodder (Janyne M.):** I guess the answer is really in two principles. One is: We do agree that there is a need to increase university fees in this province. And, on that, we agree with all the other rectors, I believe. At the same time — and I think it was said earlier today — it is necessary to ensure that the student aid program allows students who can benefit from university to have access to it. So, I am in support of an increase of student fees. I would like to add, being in support of an increase in student fees should be also being in support of continuing sound funding for the universities. Une hausse des frais de scolarité devrait servir à maintenir la qualité des services à l'université. Alors, ça aussi, il faut le comprendre.

Mais, je le disais tout à l'heure, je n'ai pas l'impression que hausser les frais de scolarité à une

proportion raisonnable va... que c'est la raison première pour laquelle on a des étudiants qui viennent à Bishop's. C'est beaucoup aussi la réputation générale que nous avons à travers le Canada. Alors, je n'ai pas d'inquiétude à cet égard. Je pense qu'on doit hausser les frais de scolarité. Je pense qu'on doit s'assurer que les programmes d'aide aux étudiants suivent pour permettre l'accessibilité continue.

**M. Bergman:** Et les étudiants hors du Québec, d'où est-ce qu'ils viennent au Canada? Est-ce qu'il a une province...

**Mme Hodder (Janyne M.):** À peu près exactement le miroir de la distribution de la population au Canada, c'est-à-dire, en grande partie, de l'Ontario, mais ça va jusqu'en Colombie-Britannique et dans les provinces de l'Atlantique, aussi, beaucoup.

**M. Bergman:** Est-ce que ces étudiants hors Québec viennent des... from rural areas rather than urban areas or is it that same proportion as exists in Québec? Or is that a proportion that fall by the wayside when it's out of Québec?

**Mme Hodder (Janyne M.):** It's not clear when you look outside Québec whether we are operating with rural or urban areas, it's a variety of factors. It seems more related to whether there is somebody there that knew Bishop's, so that there were schools... Il y a des écoles en particulier où il y avait quelqu'un qui venait à Bishop's ou qui est diplômé de Bishop's, et les gens en parlent. Alors, c'est plus relié au bouche à oreille, à la réputation que nous avons qu'à la distribution géographique comme ça l'est sur le territoire du Québec.

**M. Bergman:** Quel est le ratio étudiants-professeurs à Bishop's?

**Mme Hodder (Janyne M.):** Un pour 16, un pour 17.

**Le Président (M. Facal):** M. le député de Bourassa, qui, je crois, sera le dernier.

**M. Charbonneau (Bourassa):** Merci. J'aurais deux questions. Dans votre mémoire à la Commission des états généraux, vous dites à la page 5 que l'Université Bishop's s'est dotée d'une présence superbement tentaculaire et animée dans le milieu. Et vous faites état de vos relations interinstitutionnelles avec l'Université de Sherbrooke, entre autres, le collège Champlain et tout le reste. J'aimerais vous entendre expliquer le genre de relations que vous avez avec l'Université de Sherbrooke, quels sont vos projets, quelles sont vos réalisations, comment vous voyez votre vie en rapport avec l'Université de Sherbrooke dans le milieu, parce que vous êtes quand même seulement à quelques kilomètres et vous participez vraiment au même milieu.

**Mme Hodder (Janyne M.):** Oui, on a des échanges. Je vous parlais, tout à l'heure, d'un programme en musique offert conjointement par nous et l'Université de Sherbrooke. On a des échanges au niveau des bibliothèques aussi, de l'ouverture de nos bibliothèques. Plus récemment, le recteur de l'Université de Sherbrooke et moi-même avons discuté: Y a-t-il d'autres endroits où on peut faire travailler plus étroitement, plus en commun? Je vous parlais des profs; c'est souvent des initiatives individuelles de profs. Il y a des profs qui travaillent avec les équipes de recherche de l'Université de Sherbrooke. Y a-t-il lieu d'institutionnaliser ces rapports autrement? Je pense que c'est une question sur laquelle on pourrait revenir. Mais, certainement, nos professeurs connaissent bien les profs de l'Université de Sherbrooke et il y a des liens qui s'entretiennent individuellement. Est-ce que les institutions peuvent faire plus que les bibliothèques et certains programmes? C'est une question, certainement, à revoir.

Mais j'ajouterais qu'il n'y a pas simplement nos liens... Vous parliez d'un paragraphe où on ne parle pas simplement de nos liens avec l'Université de Sherbrooke. On offre des services qui, en partie, font partie de l'enseignement, c'est-à-dire qu'on a un théâtre, on a des services de musique et on offre ces services-là aussi à la communauté locale. Et on est très actifs dans la société de développement régional en Estrie, très actifs avec le milieu économique, socioéconomique en Estrie, et là aussi on retrouve nos collègues de l'Université de Sherbrooke.

**M. Charbonneau (Bourassa):** Ma deuxième question est la suivante: Dans le cours de nos échanges aujourd'hui, un membre de la commission parlementaire, à l'occasion d'un débat, mettait en relief le fait que les universités québécoises accueillent un certain nombre d'étudiants de l'extérieur du Québec, provenant du reste du Canada. Il y a un membre de la commission parlementaire qui, de son point de vue, a fait ressortir qu'étant donné les frais de scolarité que l'on charge au Québec, étant donné ce que le gouvernement du Québec paie pour l'enseignement universitaire de chaque étudiant, il s'agissait là d'une forme de subvention de la part du Québec à des gens qui habitent en dehors du Québec. Est-ce que vous partagez ce raisonnement? Comment vous voyez ça?

**Mme Hodder (Janyne M.):** Je ne partage certainement pas ce raisonnement. Je vous faisais part, tout à l'heure, de la situation. Alors, on va parler, strictement sur le plan économique, de ce que nous faisons en région. Nous sommes, avec nos 400 employés, le plus grand employeur de la ville. Il n'y aurait plus de Lennoxville sans nous. Nous sommes parmi les 10 plus grands employeurs de la région de Sherbrooke, avec, à tout le moins, une injection de 8 000 000 \$ de nos étudiants. Je pense que c'est un débat dangereux, parce qu'il faudrait des calculs vraiment très savants pour établir s'il y a la perte ou gain pour le Québec. Je vous

assure que ce n'est pas sur un coin de table, avec une petite calculatrice, qu'on va établir s'il y a perte ou gain, de toute façon, même sur le plan économique.

**M. Charbonneau (Bourassa):** Alors, je crois que c'est une question sur laquelle il faudra revenir, parce que c'est une thèse que nous entendons de temps en temps à travers certaines déclarations qui se profilent, à savoir que c'est de l'argent qui sort du Québec, finalement, à travers ce genre de situation. Et je crois que vous avez bien raison de souligner qu'il s'agit là d'une thèse dangereuse et pernicieuse.

**Le Président (M. Façal):** Je crois que c'est tout le temps dont nous disposons. Je remercie infiniment nos invités. Nous allons peut-être faire une pause de deux, trois minutes, le temps d'aller...

**Mme Hodder (Janyne M.):** Nous, on vous remercie aussi. Ce fut bien agréable de venir vous rencontrer. À la prochaine.

**Le Président (M. Façal):** Merci beaucoup. Ah, oui, oui, à l'an prochain, oui.

*(Suspension de la séance à 21 h 10)*

*(Reprise à 21 h 13)*

**Le Président (M. Façal):** J'inviterais tous les parlementaires à prendre place afin que nous puissions poursuivre sans accumuler de retard sur l'horaire. J'inviterais également les observateurs, à l'arrière, à prendre place.

Nous souhaitons la bienvenue aux dirigeants de l'Université Concordia. Bienvenue parmi nous. Comme vous étiez en arrière, vous connaissez le fonctionnement: 20 minutes de présentation et 40 minutes d'échanges, de la manière dont vous avez été témoins. Et je vous prie, bien sûr, de commencer par présenter votre délégation. La parole est à vous.

#### Université Concordia

**M. Lowy (Frederick H.):** Merci bien, M. le Président. Je m'appelle Fred Lowy. Je voudrais présenter mes collègues: Mme la secrétaire générale de l'Université Concordia, Mme Gaudet; la directrice du bureau de recherche institutionnelle, Mlle Tremblay; et le vice-recteur d'enseignement et de recherche, le Dr. Jack Lightstone.

D'abord, M. le Président, il faut que je m'excuse. Il y a à peine sept mois que je suis revenu au Québec après 25 ans en Ontario. À Toronto, je n'ai presque jamais eu l'occasion de parler français et je suis actuellement en train de réchauffer mon français. Toutefois, je ne le maîtrise pas encore et je demanderai à mes collègues de m'aider à répondre aux questions que vous me poserez.

L'Université Concordia apprécie l'occasion qui lui est donnée de rendre compte de sa gestion devant

cette commission parlementaire et de dialoguer avec ses membres tant à propos de la situation actuelle de l'Université que des meilleurs moyens d'assurer son développement futur. Au lieu de résumer et de commenter l'information contenue dans les documents que nous vous avons fait parvenir et dont vous avez déjà pris connaissance, nous tenons plutôt à vous faire part de notre position au sujet de la crise financière que traversent en ce moment les universités et des mesures que nous pouvons mettre en oeuvre pour y faire face.

Dans son rapport préliminaire, publié récemment et dont les médias ont largement fait état, la Commission des états généraux sur l'éducation mettait en doute le sous-financement des universités et affirmait que leur crise financière actuelle était plutôt due à l'incapacité des universités de contrôler leurs dépenses. Nous croyons que cette affirmation est sans fondement. De plus, elle risque d'introduire ou de confirmer une fausse conception dans l'esprit du public.

Je n'entreprendrai pas d'en faire la démonstration en ce qui concerne l'ensemble du réseau universitaire. D'ailleurs, mes collègues, les recteurs d'autres universités que vous avez rencontrés avant nous, ont déjà abordé ce sujet. J'aimerais plutôt m'attarder à la situation particulière de Concordia à cet égard. Bien que l'Université Concordia ait eu à subir, pendant de nombreuses années, un sous-financement relatif par rapport aux autres universités québécoises, nous sommes heureux de constater que des correctifs satisfaisants ont été apportés de 1990 à 1991. Toutefois, dès 1991 commencèrent des coupures annuelles dans nos budgets de fonctionnement et qui sont, pour ainsi dire, devenues chroniques.

L'Université a donc, au cours des années, pris les mesures qui s'imposaient pour réagir raisonnablement à ces pressions. En conséquence de ces mesures, Concordia a déjà subi une cure d'amaigrissement, qui va d'ailleurs se poursuivre au cours des prochaines années. Permettez-moi d'énumérer brièvement les actions les plus récentes que nous avons mises en oeuvre dans le but de redresser notre situation financière. En 1993-1994, l'Université a entrepris l'examen rigoureux d'un bon nombre de ses services administratifs par le biais d'un mandat confié à des experts-conseils. L'objectif était d'évaluer la qualité des services fournis à la communauté universitaire et la performance de ses unités sur le plan de la gestion en vue d'améliorer l'efficacité et la rentabilité de ses services administratifs.

Au terme de cette étude, les consultants formulèrent des dizaines de recommandations visant à rationaliser et à réorganiser la plupart des services en cause, ce qui devait se traduire, dans certains cas, par des coupures de postes. L'Université a déjà, dans les faits, appliqué la plupart de ces recommandations. Des postes ont été éliminés ou, dans certains cas, deux postes ont été combinés et confiés à un même titulaire. En plus d'améliorer la qualité des services, cela devrait se traduire, en bout de ligne, par des économies substantielles, quoique certaines ne se manifesteront qu'à plus long terme.

• (21 h 20) •

Poursuivant cette opération dans une deuxième étape, l'Université s'est engagée, en septembre 1995, dans un processus dit d'amélioration continue de la qualité, «Continuous Quality Improvement», axé sur la participation active de tous les employés concernés. Ce processus, comme son nom l'indique, a pour objectif d'améliorer la qualité de nos services et leur efficacité en éliminant les étapes ou les opérations jugées inutiles parce qu'elles n'apportent aucune plus-value. Tous les services administratifs qui n'avaient pas fait l'objet de l'analyse effectuée au cours de la première étape sont maintenant touchés par ce processus d'ACQ. Bien que le but premier de cet exercice ne soit pas de réaliser des économies à court terme, les projets-pilotes menés au cours de l'été 1995 ont déjà permis d'identifier un certain nombre de mesures qui déjà appliquées apportent une amélioration notable dans les services concernés. Toutefois, il est encore trop tôt pour évaluer les réductions de dépenses permanentes qui résulteront de cet exercice.

Pour faire face à de nouvelles compressions financières imposées par le ministère de l'Éducation et au manque à gagner résultant d'une légère baisse de notre effectif étudiant, nous avons dû réduire nos dépenses de fonctionnement de 10 000 000 \$ pour l'année financière 1995-1996. Afin de nous aider à absorber ces coupures permanentes faites à notre budget, l'Université a offert, l'automne dernier, un programme d'incitation à la retraite anticipée s'adressant aux membres du personnel de soutien et du personnel administratif dans la catégorie d'âge 55 à 64 ans. Ce programme a connu un succès qui a dépassé nos espérances. Sur les 142 employés qui étaient éligibles, plus de la moitié, soit 80, se sont prévalus de la retraite anticipée. De ces 80 postes, seulement 15 ont été comblés de façon permanente. Malgré la nécessité d'absorber les coûts initiaux encourus pour verser aux employés des sommes forfaitaires et une bonification de leur pension de retraite, il est certain que cette opération nous permettra de réaliser des économies substantielles.

De plus, et dans la même veine, l'Université a l'intention d'offrir un programme de retraite anticipée semblable à ses professeurs à temps plein âgés d'au-delà de 55 ans. Environ 275 professeurs seraient éligibles, et nous espérons qu'un bon nombre d'entre eux opteront pour la retraite. Nous avons déjà commencé à négocier les modalités de ce programme avec le syndicat des professeurs. L'Université Concordia n'a donc pas attendu d'y être forcée par les circonstances pour commencer à réduire sa taille. Nous pouvons dire honnêtement que nous avons déjà fait des efforts considérables dans ce sens, efforts que nous entendons poursuivre d'ailleurs dans le domaine de l'enseignement et de la recherche.

Il y a un danger de compromettre l'accessibilité. Les coupures que je viens de décrire sont douloureuses pour l'Université. La réorganisation administrative amorcée sème déjà l'inquiétude chez nos employés, mais c'est à l'égard des étudiants qu'elle risque d'avoir un effet dramatique. Les coupures déjà effectuées et celles à

venir, en effet, risquent de diminuer l'accessibilité aux études supérieures. En raison des compressions budgétaires, nous avons actuellement 100 à 110 postes de professeurs vacants, postes que nous n'avons pas comblés suite à un départ, même avant les retraites attendues dont je viens de parler. Nous avons également dû réduire le nombre de cours à options offerts dans certains programmes. Les cours ainsi éliminés sont ceux où le nombre d'inscriptions n'était pas assez élevé. Un certain nombre de cours confiés à des professeurs à temps partiel ont dû être éliminés et en partie confiés à des professeurs à temps plein.

Jusqu'à présent, nous avons observé le principe de couper d'abord les services administratifs pour éviter de toucher à la mission d'enseignement et de recherche. Mais, comme dans une université tous les services n'existent que pour appuyer la mission académique, celle-ci finit par être affectée par des coupures considérables dans le secteur dit non académique. C'est donc une fiction de prétendre qu'on peut couper indéfiniment dans les services administratifs sans que la vie des professeurs et des étudiants en soit affectée. Nous risquons d'atteindre bientôt un seuil critique en dessous duquel nous serons désormais obligés de réduire le nombre de nos étudiants. Les conséquences d'une telle situation seraient regrettables si nous devions y être forcés, car cela porterait atteinte au principe même de l'accessibilité, qui est la philosophie de base de notre système d'enseignement depuis les années soixante.

Le meilleur outil dont nous disposons pour faire face d'une manière responsable et rationnelle à des changements majeurs comme, chez nous, une réduction permanente de 25 %, 40 000 \$ sur 160 000 \$, à peu près, de notre budget de fonctionnement par rapport au budget de 1994-1995 et une baisse possible de nos inscriptions, c'est la planification. Les diverses activités de planification dans lesquelles Concordia s'est engagée au cours des dernières années ont pour objet de nous aider à mieux préciser nos priorités, ce qui nous permettra de miser sur nos forces et de saisir les occasions d'innover. C'est ainsi qu'avec nous parviendrons à transformer notre établissement pour nous adapter à la nouvelle conjoncture.

La rationalisation qui s'impose doit, je crois, s'exercer de façon simultanée sur deux plans: d'une part, à l'interne et, d'autre part, dans le contexte des autres universités du réseau, par la recherche de solutions collectives. À l'interne, je voudrais surtout vous parler du processus de planification de l'enseignement et de la recherche. Il faut préciser, toutefois, que ce processus se déroule en étroite conjonction avec l'évaluation continue des programmes d'enseignement et de recherche, ainsi qu'avec un processus de planification de la gestion financière relative à l'enseignement et à la recherche. Ces activités de planification doivent, à leur tour, s'inscrire dans un plan directeur qui servira à harmoniser l'ensemble de nos actions.

Après deux ans de travail dans le contexte d'un projet-cadre approuvé par notre sénat, notre commission

d'étude, en mars 1994, nous sommes sur le point de mener à bien la dernière étape du processus de planification de l'enseignement et de la recherche. Le sénat a approuvé, à l'automne passé, un livre blanc intitulé «Setting the course for our future» qui établit les principes et les critères de détermination de nos priorités à la lumière du contexte financier actuel et de la mission particulière de Concordia en regard de celle des autres universités du réseau. Ce livre blanc énonce cinq principes grâce auxquels, au lieu d'appliquer des compressions dites horizontales, nous pourrions attribuer les ressources aux secteurs jugés prioritaires et, dans certains cas, les redéployer ou, pourquoi pas, les diminuer, voire même les éliminer.

Ces cinq grands principes sont les suivants: maintenir et consolider les programmes d'enseignement et de recherche reconnus pour leur excellence d'après les normes en vigueur dans les universités contemporaines en Amérique du Nord; deuxièmement, maintenir les programmes qui génèrent des revenus dépassant largement les coûts engagés, pourvu qu'il s'agisse de programmes de qualité; troisièmement, maintenir, consolider et développer les programmes les plus susceptibles d'attirer des clientèles étudiantes que nous n'attirons pas en assez grand nombre actuellement, pourvu qu'il s'agisse de programmes de qualité; quatrièmement, maintenir et consolider des programmes qui font intervenir un partenariat avec les autres universités montréalaises, à condition que ces ententes de partenariat correspondent aux critères qui viennent d'être énoncés; et, cinquièmement, maintenir, consolider et développer les programmes qui correspondent à notre caractère distinctif, tel que nous le percevons, par rapport à l'ensemble des universités.

• (21 h 30) •

L'application de ces principes a donné lieu à une opération intensive et rigoureuse menée au cours des trois derniers mois. Chacune des quatre facultés, s'inspirant d'une méthodologie elle-même soumise à une approbation préalable, a procédé à l'évaluation rigoureuse de ses programmes en consultation avec tous les directeurs de département et à la lumière des évaluations déjà effectuées au cours des années récentes. Une fois terminées toutes ces opérations, nous serons en mesure d'identifier, peut-être dans deux ou trois mois, les programmes qui devront être soit consolidés et développés, soit maintenus dans leur état actuel, soit regroupés d'une façon ou d'une autre, soit carrément abandonnés. Les choix ainsi effectués permettront, à leur tour, d'allouer à bon escient les ressources disponibles.

Maintenant, dans le contexte des autres universités, chercher ainsi à identifier nos forces et nos faiblesses, c'est reconnaître du même coup que notre université, pas plus qu'une autre, ne peut prétendre offrir un vaste éventail de programmes qui soient d'une qualité supérieure partout. Avec le développement accéléré des connaissances et l'extrême spécialisation qui marquent tous les domaines du savoir, cela n'est tout simplement plus possible, surtout quand on

fait face à des compressions sans précédent. Montréal a la chance de compter quatre grandes universités. Dans l'intérêt de notre avenir collectif, il nous faut nous éloigner de la dynamique de concurrence pour entrer dans une dynamique de complémentarité et de collaboration. Or, il existe actuellement un certain nombre de dédoublements entre les quatre universités montréalaises. Est-il justifiable?

Je passerai tout de suite à d'autres sujets. Mais on peut mentionner divers programmes conjoints existant déjà entre deux ou plusieurs établissements, ainsi que des ententes de partenariat portant soit sur la collaboration académique, soit sur la mise en commun des ressources. Par exemple, Concordia offre trois programmes de doctorat en collaboration avec une ou plusieurs autres universités. Il s'agit d'un programme de doctorat en administration, conjointement avec l'École des hautes études commerciales, McGill et l'Université du Québec à Montréal; d'un programme de doctorat en communications, conjointement avec l'Université de Montréal et l'Université du Québec à Montréal, etc.

Maintenant, quelques conditions pour en sortir. J'ai parlé, tout à l'heure, de notre situation financière. Sans vouloir être alarmiste, je tiens à exprimer la profonde inquiétude de Concordia à cet égard. Bon, M. le Président, je crois que je vais terminer avec notre conclusion.

Nous sommes bien conscients que l'Université Concordia sera une institution différente d'ici cinq ans, probablement plus petite, mais aussi plus forte. Nous espérons réussir cette transformation sans réduire la qualité de l'enseignement et de la recherche, et sans compromettre l'accessibilité qui a été et qui demeurera une de nos raisons d'être en tant qu'institution. On ne saurait trop insister sur le fait que les coupures déjà effectuées, jointes à celles que nous appréhendons pour les prochaines années, risquent de mettre en péril l'avenir des universités au Québec. Si les universités ne peuvent plus jouer un rôle dynamique dans le développement du Québec, c'est toute la société québécoise qui en sera appauvrie. Dans un contexte de globalisation de l'économie mondiale, le Québec a, plus que jamais, besoin d'une main-d'oeuvre qualifiée, capable de s'adapter à l'évolution rapide et constante de la technologie, et de soutenir la concurrence avec les pays étrangers.

Alors, nous demandons seulement que le gouvernement du Québec nous fournisse des conditions favorables pour nous permettre de remplir notre mission. Dans cet esprit, nous avons trois recommandations. D'abord, que le gouvernement du Québec permette aux universités d'effectuer une hausse raisonnable des frais de scolarité. Deuxièmement, que le gouvernement du Québec abroge, par décret, la loi 15 sur l'abolition de la retraite obligatoire à 65 ans. Et, troisièmement, que le gouvernement fasse adopter, dès la prochaine session de l'Assemblée nationale, le projet de loi permettant la création de fondations universitaires. Et j'ai un texte qui explique les raisons pour tout cela.

**Le Président (M. Facal):** Merci beaucoup, M. Lowy. Alors, nous allons débiter nos échanges. Mme la députée de Terrebonne.

**Mme Caron:** Oui, M. le Président. Alors, évidemment, au niveau des coûts élevés, il y a toujours la masse salariale et, lorsqu'on examine les données qui nous ont été données, tant dans votre personnel de direction, direction de services, direction des composantes de l'établissements, personnel de gérance, les salaires sont particulièrement élevés. Vous avez commencé certaines mesures en offrant, finalement, de quitter l'emploi, mais il y a encore une masse salariale quand même très élevée. Et, si on regarde au niveau des augmentations qui nous ont été présentées, vous avez fait une diminution du côté de la direction, sauf qu'il y avait eu une très forte augmentation en 1991-1992. Et, du côté de la gérance — on revient encore à la gérance — des augmentations de 309 %, de 171 %, en tout cas, c'est quand même très élevé.

**M. Lowy (Frederick H.):** Oui.

**Mme Caron:** Alors, il y aura peut-être lieu de regarder un petit peu de ce côté-là aussi. Vous avez fait un redressement intéressant en 1990-1991 et 1991-1992. Il y a eu des surplus importants. Les surplus sont beaucoup plus minimes depuis quelques années, mais il y avait quand même un certain redressement. Vous vous retrouvez quand même avec un déficit de plus de 33 900 000 \$, ce qui est quand même très, très, très élevé.

**M. Lowy (Frederick H.):** Oui.

**Mme Caron:** Dans les documents qui nous ont été remis, Concordia a vécu des moments un peu difficiles quant à l'utilisation de certains fonds de recherche à des fins non autorisées. En ce qui a trait à l'ensemble de ce qui touche les fonds de recherche, est-ce que, tel que le recommande le Vérificateur général, vous avez mis en place des moyens pour resserrer les contrôles dans ce domaine-là?

**M. Lowy (Frederick H.):** Oui, madame. Nous...

**Mme Caron:** Quels moyens vous avez mis en place? Ha, ha, ha!

**M. Lowy (Frederick H.):** Alors... Ha, ha, ha!

**Mme Caron:** J'aime bien votre oui, là, mais quels moyens vous avez mis en place?

**M. Lightstone (Jack):** Le Vérificateur... Jack Lightstone...

**Le Président (M. Facal):** Oui.

**M. Lightstone (Jack):** ...M. le Président. En ce qui concerne resserrer notre contrôle sur les subventions de recherche, ce que nous avons fait, c'est que nous avons adopté une stratégie qui, à l'automne 1994, a été approuvée par le CRSNG et par CRSH, les agents subventionnaires, et par le FCAR. Entre autres, nous avons restructuré, on peut dire, la procédure d'approbation des dépenses en ce qui concerne les subventions de recherche et les dépenses des fonds de subvention. C'est simple, maintenant, toute demande de dépense, toute demande d'achat d'un équipement passe par un bureau qui a la responsabilité de vérifier que les dépenses s'accordent avec les règles des agents subventionnaires, pourvu que, préalablement, ce soit soumis au bureau d'achat ou au bureau de «payroll», etc.

Deuxièmement, et ce qui était pour nous très important, on peut dire qu'on trouvait souvent dans les universités que des chercheurs transféraient des fonds d'un compte de recherche à un autre compte de recherche simplement pour combler des fonds qu'ils ont pour des raisons de simplifier leur aménagement de budget de subventions de recherche. Le problème avec ça, c'est que ça devient un peu difficile pour notre bureau des services de recherche de vérifier si, pour les fonds qu'on utilise du deuxième compte, qui est le compte dans lequel tout était rassemblé, les dépenses suivent les règlements des agents subventionnaires dont il s'agit au premier compte. Et, maintenant, nous avons simplement cessé la pratique, totalement, de transférer des fonds d'un compte à l'autre.

● (21 h 40) ●

**Mme Caron:** Est-ce que vous avez un inventaire de vos équipements scientifiques?

**M. Lightstone (Jack):** C'est un inventaire, je dois avouer, partiel. C'est peut-être un peu la même histoire que l'Université McGill. Nous avons un point pour la réception de tous les équipements, mais on a des équipements qui nous arrivent ailleurs. Par exemple, si on met un nouveau «chip» dans un ordinateur, on prend l'ordinateur qui est là, on le ramène au magasin où on achète le «chip», c'est installé là-bas et on ramène l'ordinateur chez nous. Dans ces types de transactions où on a, on peut dire, des nouveaux aspects d'équipement, du nouvel équipement, vraiment nous n'avons pas assez de contrôle en ce qui concerne l'inventaire.

Mais, comme M. Tavenas, de McGill, l'a déjà expliqué, en ce qui concerne les équipements de recherche, en particulier les ordinateurs, ils ont une vie d'utilité pour la recherche de deux ans, trois ans. Après ça, dans notre cas, la machine passe à un autre bureau, au secrétariat peut-être, qui n'a pas besoin d'une machine de très haute puissance. Nous avons, comme j'ai dit, un inventaire, mais ce n'est pas parfait, loin d'être parfait.

**Mme Caron:** Bon. L'Université Laval va utiliser un logiciel. Si ça fonctionne bien, vous pourrez toujours faire des échanges et des collaborations là-dessus. Ha, ha, ha!

**M. Lightstone (Jack):** Ce n'est pas une question de logiciel. C'est les moyens par lesquels les équipements entrent par la porte des universités mêmes.

**Mme Caron:** Mais ça se contrôle bien...

**M. Lightstone (Jack):** Oui.

**Mme Caron:** ...par un logiciel. Deux petites questions très brèves. Est-ce que, chez vous, vous exigez la preuve de citoyenneté pour les étudiants qui viennent de l'extérieur du Québec?

**M. Lightstone (Jack):** Oui.

**Mme Caron:** Et vous avez parlé, comme dernière recommandation, des fondations. Vous n'avez pas de fondation?

**M. Lowy (Frederick H.):** Oui, on a... Oui. Madame.

**Mme Gaudet (Bérengère):** Oui. Bien, là, il s'agit... La recommandation porte sur le projet de loi sur les fondations universitaires qui est en route déjà depuis un an et demi, deux ans et qui sera peut-être inscrit au feuilleton à la prochaine session. Nous avons, oui, une fondation. C'est que, dans le cas des fondations universitaires, ce seraient des fondations publiques dont les membres du conseil d'administration seraient nommés par le gouvernement. C'est une structure tout à fait différente des fondations privées que nous avons actuellement dans presque toutes les universités du Québec, qui recueillent déjà des fonds pour le bénéfice des universités.

Maintenant, le désavantage de ça, c'est que nous sommes limités, actuellement, par la structure fiscale. Les avantages fiscaux, pour les donateurs, ne sont pas assez importants. C'est limité à 20 % de déduction, alors que, dans les autres provinces, dans certaines provinces du Canada où ils ont ce genre de législation qui permet des fondations publiques, l'avantage fiscal est de 100 % de déduction du don. Bon, ça, ça existe en Ontario, en Alberta et en Colombie-Britannique. Donc, si vous avez, je ne sais pas, des fondations philanthropiques, des familles riches, des individus riches qui ont l'intention de faire une contribution à une université, bien, c'est sûr que c'est plus avantageux pour eux de le donner à McMaster ou à University of Toronto ou Western, ou Alberta, n'importe où, mais pas au Québec, actuellement. Alors, il y a des universités, chez nous, qui ont déjà perdu de l'argent à cause de ça, et ça serait une source de revenus intéressante pour nous à exploiter si on avait cette possibilité-là.

**Mme Caron:** Vous avez combien d'argent dans votre fondation?

**M. Lowy (Frederick H.):** Bon. C'est très difficile à dire, mais nous avons, actuellement, des amis de l'Université qui peuvent nous donner des édifices, peut-être, et des dons assez importants. Nous, à Concordia, nous sommes en train de planifier une campagne de financement pour l'année prochaine et, sans une telle loi, nous sommes en désavantage, surtout à Toronto, parce que nous avons, à Toronto, beaucoup de diplômés de Concordia, mais ces diplômés travaillent dans un milieu, en Ontario, où, s'ils donnent de l'argent ou d'autres choses aux universités ontariennes, ça leur donne 100 % de «tax relief», hein, et, s'ils nous versent ces mêmes dons, ça donne 20 %. Alors, il y a une «incentive» pour eux à donner les dons en Ontario. Ça peut nous faire perdre beaucoup d'argent et aux autres universités au Québec aussi.

**Mme Caron:** Oui. C'est, effectivement, une tradition beaucoup plus du côté des anglophones au niveau des fondations, tant au niveau des hôpitaux qu'au niveau des universités.

**Le Président (M. Façal):** M. Lowy, je crois que nous avons compris que, parce que la déduction fiscale est plus généreuse en Ontario qu'au Québec, il est plus difficile pour vous d'aller chercher des fonds. Cela est clairement compris, de même que le fait que vous allez bientôt lancer une campagne de financement dont vous ne pouvez présumer à l'avance des résultats, même si je me doute bien que vous avez un objectif. Mais je crois que la question de la députée de Terrebonne, c'était de savoir combien il y a d'accumulé, actuellement, dans la fondation. En d'autres termes, sur quel patrimoine est assise l'Université Concordia? Ça doit être connu, ce chiffre.

**M. Lowy (Frederick H.):** Oui, oui.

**Mme Gaudet (Bérengère):** Bien, écoutez, là... Oui, bien, si vous parlez du patrimoine de l'Université, ça, c'est beaucoup plus large, mais le capital qu'il y a dans la fondation, actuellement, c'est environ 16 000 000 \$. C'est très peu à comparer à ce que l'Université McGill a, par exemple. En tout cas, c'est ça qu'on a chez nous, 16 000 000 \$.

**Le Président (M. Façal):** Ah, j'ai oublié de le leur demander, à McGill. Ils ont combien, eux? Ha, ha, ha!

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**Mme Gaudet (Bérengère):** Leur fonds de dotation est de 300 000 000 \$.

**Le Président (M. Façal):** Ah!

**Mme Gaudet (Bérengère):** Ça vous dit tout.

**Mme Caron:** C'est la moitié de votre déficit.

**Mme Gaudet (Bérengère):** Je ne peux pas prendre cet argent-là pour payer le déficit.

**Une voix:** Ha, ha, ha!

**M. Lowy (Frederick H.):** Mais on a à peine 21 membres.

**Le Président (M. Façal):** M. le député de Verdun.

**M. Gautrin:** M. le Président, d'abord, je voudrais excuser mon collègue, le député de Notre-Dame-de-Grâce, M. Copeman, qui ne peut pas être présent ici et qui aurait souhaité être présent pour vous écouter. Je dois dire que c'est difficile de poser des questions à l'Université Concordia, dans la mesure où vous êtes un exemple pour moi, je dirais, tant pour ce qui est du multiculturalisme de vos étudiants que pour la qualité — peut-être pas au niveau des fonds de recherche, du montant des fonds de recherche — de la recherche qui se fait chez vous, ce qui est souvent méconnu.

Et je voudrais revenir, à titre d'exemple, sur ce que vous ne connaissez peut-être pas vous-mêmes, c'est que ce qui est à la mode actuellement dans un certain secteur des mathématiques appliquées, et qui est les «wide lab series», a été découvert à Concordia. Et, si vous regardez dans une revue comme *Discover*, qui est une revue de vulgarisation scientifique, il y a six mois, par exemple, lorsqu'on a repris un article afin d'expliquer cet élément-là, on se rappelait cette personne, qui était une jeune Belge d'ailleurs, et on pouvait voir comment elle avait fait cette découverte alors qu'elle était postgraduada à l'Université Concordia. C'est des choses qui sont peu connues par rapport aux autres universités, mais qui prouvent le dynamisme, aussi, sur le plan de la recherche, de votre institution.

**M. Lowy (Frederick H.):** Nous en sommes fiers.

**M. Gautrin:** Oui, je comprends bien, et vous avez raison. J'ai des questions à vous poser, donc, qui ne remettent en question ni la qualité de votre institution, ni la qualité de l'encadrement que vous faites, ni le suivi que vous faites. Mais vous nous avez transmis des informations sur vos masses salariales par rapport à vos dirigeants, et je dois dire que, par rapport aux autres universités — donc, si je fais une comparaison par rapport aux autres universités — je trouve que vous avez beaucoup de vice-recteurs et de vice-recteurs associés. Autrement dit, l'impression que j'ai, quand je lis votre liste de personnel de direction, c'est qu'il y a beaucoup de monde dans le personnel de direction. À chaque vice-recteur, vous avez un vice-recteur associé qui lui est donné. Peut-être qu'il y a une erreur dans la transcription de ce qu'on a. Les salaires des vice-recteurs, comparés aux salaires des autres vice-recteurs dans les autres universités, me semblent assez élevés. Alors, je me pose

des questions sur ça. Est-ce que vous n'avez pas un «payroll» de direction qui est pas mal élevé? Ce qui ne remet pas en question, en aucune manière, la qualité de votre institution.

• (21 h 50) •

**M. Lowy (Frederick H.):** En effet, monsieur. Je crois que vous avez raison. Nous sommes en train de revoir tout ça. On a déjà diminué à un vice-recteur associé et nous sommes en train de revoir tous les secteurs.

**M. Gautrin:** Tous les secteurs. Parce que la question qu'on peut se poser, c'est qu'est-ce que fait un vice-recteur associé à côté d'un vice-recteur? Vous savez, c'est un peu comme si vous dédoublez les fonctions. Vous avez un vice-recteur à la recherche, un vice-recteur associé à la recherche; vous avez un vice-recteur aux affaires académiques, vous avez un vice-recteur associé aux affaires académiques. Je ne sais pas. Peut-être qu'il y en a ici, présents parmi vous, mais je trouve que c'est un peu beaucoup par rapport au monde que vous... Et, à chaque fois, ces gens-là commandent des salaires qui sont non négligeables.

**Le Président (M. Façal):** Les dédoublements.

**M. Gautrin:** Je fais la chasse aux dédoublements, moi aussi.

**M. Lightstone (Jack):** M. le Président, si je peux faire un petit commentaire là-dessus, moi, je suis venu en même temps que M. Lowy, au début de l'année, comme vice-recteur à l'enseignement et à la recherche et la première chose que j'ai faite, c'est éliminer un de ces vice-recteurs adjoints dans mes bureaux. Et, maintenant, M. Lowy et moi, nous sommes dans le processus de discuter l'élimination d'autres, d'un deuxième vice-recteur adjoint ou associé académique, celui-ci à la recherche, et de «merger» les fonctions de ce vice-recteur associé avec les fonctions de doyen des études avancées. Cela veut dire que, pendant une année et demie, dans mon domaine, j'ai l'intention d'éliminer les deux postes de vice-recteurs associés.

**M. Gautrin:** Je ne peux que vous féliciter d'aller dans cette direction-là. Je vois une indemnité de départ pour un recteur, votre prédécesseur. Je ne voudrais pas entrer du tout dans les problèmes qu'il y a eu avec votre prédécesseur; on les connaît de part et d'autre, et ce n'est pas la place pour en discuter. Mais, quand même, 400 000 \$ d'indemnité de départ, ce n'est pas des petits argents. Je m'excuse de vous le dire. Dans le monde universitaire, même McGill, dans le cas du vice-recteur Johnston et de son indemnité de départ, n'arrive pas à l'indemnité de départ de M. Kenniff. Alors, je me pose des questions. Mais je comprends bien que ce n'est pas votre administration. Je comprends bien que ce n'est pas vous. Je comprends tout ça, là. Que vous êtes nouveau, que vous êtes le nouveau recteur, que vous avez le

changement, etc. Mais, pour nous qui parlons, à travers vous, à l'Université Concordia — vous comprenez, on s'adresse, par vous, à l'Université — avoir une indemnité de départ... J'espère que vous n'avez pas une indemnité de départ de ce montant-là dans votre contrat; si c'est ça, je me poserais des questions. Mais je voudrais quand même avoir des explications. Autrement dit, ça n'a pas de bon sens, à mon sens. Et pourquoi on arrive à des montants de 400 000 \$ pour une indemnité de départ? C'est énorme.

**Mme Gaudet (Bérengère):** Je vais tenter de vous fournir une explication. Ce chiffre-là a été largement répandu dans les journaux au moment du départ de M. Kenniff, en 1994. Comme vous le savez sans doute, l'ancien recteur est parti dans des circonstances exceptionnelles, je dirais dramatiques...

**M. Gautrin:** Parce que son département d'origine, à Concordia, ne voulait plus de lui.

**Mme Gaudet (Bérengère):** ...extrêmement pénibles et dramatiques. Bon, je ne peux pas vous donner dans le détail de quoi ces 400 000 \$ étaient composés, mais c'est une indemnité de départ qui a été négociée entre lui et les administrateurs.

**M. Gautrin:** Vous avez acheté la paix.

**Mme Gaudet (Bérengère):** Ce n'est pas ça que je dis, mais il y avait déjà, dans son contrat d'engagement, un an de salaire au moment du départ plus, je pense, un an de congé administratif auquel il aurait eu droit et qu'il n'avait pas pris au cours de ses 10 ans de mandat. Donc, comme son salaire était de 180 000 \$ par année, ça fait déjà 360 000 \$, plus l'autre 40 000 \$, je ne sais pas exactement. Mais c'est de là que ça vient. Je suis d'accord avec vous que c'est un chiffre énorme.

**M. Gautrin:** Vous comprenez que, pour les gens qui regardent votre université, qui, d'un côté, sont aussi sympathiques que je puis l'être à ce que vous faites et aussi conscients de la qualité de ce que vous faites... Lorsque je vois ça, ça me pose d'énormes problèmes.

**M. Lowy (Frederick H.):** La qualité a un prix, mon ami.

**M. Gautrin:** Oui, mais il y a un prix...Ha, ha, ha!

**Le Président (M. Façal):** Ce que nous pouvons vous dire, M. Lowy, c'est qu'avec des chiffres comme ça on peut vous assurer que M. Kenniff ne sera jamais tenté par une carrière en politique.

**M. Lowy (Frederick H.):** Et je peux aussi vous assurer, M. le Président, que cette histoire ne se répète pas.

**M. Gautrin:** Je vous remercie. Vous comprenez le problème que ça pose par rapport à votre institution.

**Le Président (M. Façal):** M. Lowy, je regarde les masses salariales en dollars constants. Et, dans les documents que, nous, nous avons, nous les avons classées en trois grandes catégories: direction, gérance et enseignement. Et, si nous regardons la progression de 1990-1991 à 1994-1995, c'est à la page 19 du document que les parlementaires ont, on voit que la masse salariale, pour le personnel de direction, qui est de 6 165 789 \$ en 1990-1991, fait un bond à 10 000 000 \$ l'année suivante et redescend à 4 700 000 \$ l'année suivante. Et la masse gérance passe de 1 400 000 \$ à 6 000 000 \$ pour redescendre à 1 600 000 \$. De toute évidence, ce n'est qu'un transfert de l'un à l'autre. Pourquoi vous avez changé votre méthode et vous êtes un peu revenus à... Enfin, on dirait que vous êtes passés d'un côté, puis que, peut-être déçus du résultat l'année d'après, vous revenez à l'ancien système. Qu'est-ce qui s'est passé?

**Mme Gaudet (Bérengère):** J'imagine que votre information provient des formulaires financiers des universités, donc les déclarations que font les universités au gouvernement, de façon annuelle.

**Le Président (M. Façal):** Exact.

**Mme Gaudet (Bérengère):** Effectivement, il y a eu un transfert de masse salariale. Les directeurs de département, qui, pour plusieurs universités, je dirais la majorité, sont déclarés en tant que fractions d'ETC, d'équivalences temps complet, dans la partie direction académique, ont été, à un moment donné, par choix de notre service à la trésorerie, déclarés entièrement sous direction académique. Alors, l'année suivante, à la suite d'une prise de connaissance de la situation, la situation a été corrigée.

Je voudrais aussi attirer votre attention sur la classification de la catégorie de personnel gérance. Je me suis attardée moi-même, j'ai fait des études sur la question en comparant les universités, parce que c'est mon rôle à l'Université Concordia et que je fais régulièrement des études comparatives de coûts entre les universités, et c'est la donnée des personnels du formulaire financier qui est la moins fiable de toutes les données, les universités catégorisant toutes sortes de personnels différents sous l'appellation gérance.

Bon, juste à titre d'exemple, les informations qui nous ont été données dans le cadre de cette opération, informations qu'il fallait rapporter; je dois vous dire qu'on a rapporté les informations sur la gérance très différemment de ce qu'on faisait habituellement dans le formulaire financier. Ici, sous gérance, présentement, on a le «middle management», les corps intermédiaires, alors que, pour plusieurs universités, vous trouvez les gérants, les cadres de premier niveau. Il y a une confusion totale dans le réseau quant à la classification des

personnels. En plus, à une certaine époque, on classifiait des gens qui avaient des postes de gérance dans la catégorie professionnels. Je sais que ça se fait encore beaucoup dans le réseau, et, en fait, pour conclure rapidement, les informations que vous essayez de comparer entre les universités, à partir des formulaires financiers, je dois dire, ne sont pas très fiables.

**Le Président (M. Facal):** Merci beaucoup, madame. Est-ce qu'il y a d'autres interventions? Je crois que nous avons épuisé le temps qui était à notre disposition. Nous respectons à la lettre l'horaire. Je remercie beaucoup nos invités, et nous allons dorénavant nous revoir à chaque année. Merci beaucoup. Et nous ajournons nos travaux jusqu'à demain matin, 10 heures.

*(Fin de la séance à 22 heures)*

