ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION — TRENTE-SEPTIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

de la Commission permanente de l'éducation

Le mardi 12 octobre 2004 — Vol. 38 N° 41

Audition des dirigeants d'établissements d'enseignement
de niveau universitaire sur leurs états financiers 2001-2002 (3)

Président de l'Assemblée nationale:
M. Michel Bissonnet

QUÉBEC

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

Débats de l'Assemblée	145,00 $
Débats des commissions parlementaires	500,00 $
Pour une commission en particulier:	
Commission de l'administration publique	75,00 $
Commission des affaires sociales	75,00 $
Commission de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation	25,00 $
Commission de l'aménagement du territoire	100,00 $
Commission de l'Assemblée nationale	5,00 $
Commission de la culture	25,00 $
Commission de l'économie et du travail	100,00 $
Commission de l'éducation	75,00 $
Commission des finances publiques	75,00 $
Commission des institutions	100,00 $
Commission des transports et de l'environnement	100,00 $
Index (une session, Assemblée et commissions)	15,00 $

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

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

Assemblée nationale du Québec
Distribution des documents parlementaires
1020, rue des Parlementaires, bureau RC.85
Québec, Qc
G1A 1A3

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

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

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Commission permanente de l'éducation

Le mardi 12 octobre 2004 — Vol. 38 N° 41

Table des matières

Auditions (suite)
Télé-université (TELUQ) 1
École nationale d'administration publique (ENAP) 27

Intervenants

M. Geoffrey Kelley, président

Mme Pauline Marois
Mme Sarah Perreault
Mme Margaret F. Delisle
Mme Noëlla Champagne
M. Éric R. Mercier
Mme Francine Gaudet

* Mme Louise Bertrand, TELUQ
* M. Denis Gilbert, idem
* M. Gilbert Paquette, idem
* M. Raymond Brulotte, idem
* M. Raymond Duchesne, idem
* M. Pierre Le Gallais, idem
* Mme Lucie Couillard, idem
* M. Marcel Proulx, ENAP
* M. Robert Brulotte, idem
* M. Luc Bernier, idem
* Mme Louise Laflamme, idem
* Mme Madeleine Moreau, idem

* Témoins interrogés par les membres de la commission

Le mardi 12 octobre 2004 — Vol. 38 N° 41

Audition des dirigeants d'établissements d'enseignement de niveau universitaire sur leurs états financiers 2001-2002 (3)

(Neuf heures quarante-deux minutes)

Le Président (M. Kelley): Alors, je constate un quorum des membres de la Commission de l'éducation, donc je déclare la séance de la Commission de l'éducation ouverte. Je vous rappelle que le mandat de la commission est d'entendre les dirigeants et dirigeantes d'universités en application de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire.

M. le secrétaire, est-ce qu'il y a des remplacements?

Le Secrétaire: Oui, M. le Président. M. Auclair (Vimont) est remplacé par Mme Hamel (La Peltrie); M. Bordeleau (Acadie) est remplacé par Mme Delisle (Jean-Talon); et Mme Gaudet (Maskinongé) est remplacée par M. Rioux (Iberville).

Le Président (M. Kelley): Merci beaucoup. Bienvenue à mes collègues à ma droite, c'est presque un petit caucus de la ville de Québec qui est ici ce matin. Alors, merci beaucoup pour votre présence. Je vais vous rappeler... L'ordre du jour aujourd'hui est le suivant: nous entendrons, ce matin, les représentants de la Télé-université et, cet après-midi, les représentants de l'École nationale d'administration publique.

J'invite tout le monde, s'il vous plaît, à fermer vos téléphones cellulaires. Alors, il y aura une présentation, ce matin, de 30 minutes, si j'ai bien compris. Après ça, il y aura une période d'échange.

Auditions (suite)

Juste une petite mise en contexte, si vous voulez. Il y avait autrefois l'obligation, pour tous nos établissements universitaires, de venir devant la commission une fois par année, mais on a changé la loi avant la fin du dernier Parlement pour avoir des échanges plus longs, alors un avant-midi ou une demi-journée au complet plutôt qu'une audience d'une heure, mais sur un cycle de trois ans. Alors, vous êtes au milieu. Aujourd'hui, je pense c'est le 11e de nos 19 établissements qui sont venus devant la Commission de l'éducation pour voir qu'est-ce qu'il y a dans la gestion et les bilans et perspectives. Pour Télé-université, si j'ai bien compris, il y a un projet intéressant qui a fait un changement depuis votre visite devant la commission, au mois de mars passé. Alors, sans plus tarder, c'est à vous la parole.

Télé-université (TELUQ)

Mme Bertrand (Louise): Merci beaucoup. Alors, M. le Président, Mmes et MM. les membres de la commission, permettez-moi d'abord de vous présenter les personnes qui m'accompagnent: en partant de la gauche, M. Denis Gilbert, qui est animateur à la vie étudiante; Mme Lucie Couillard est étudiante à la Télé-université, au diplôme d'études supérieures spécialisées en santé mentale; M. Raymond Brulotte est directeur des affaires administratives; M. Gilbert Paquette, directeur des services académiques et technologiques; M. Raymond Duchesne, directeur de l'enseignement et de la recherche; et M. Pierre Le Gallais, le secrétaire général.

C'est avec plaisir que nous nous présentons devant vous ce matin pour faire le bilan de nos réalisations et pour vous expliquer nos perspectives de développement au cours des prochaines années. Nous avons choisi d'utiliser les 30 minutes qui nous sont réservées pour la présentation en privilégiant une présentation en ligne de la réalité d'un étudiant de la Télé-université, qui sera faite par M. Denis Gilbert. Dans les 10 premières minutes, je ferai d'abord un rapide survol de ce qu'est la Télé-université, de nos réalisations des dernières années et de nos projets de développement dans le cadre de notre rattachement à l'Université du Québec à Montréal.

Partout dans le monde, présentement, on le sait, la formation à distance connaît un développement sans précédent. Elle a longtemps été une simple alternative à la formation sur campus. Elle est aujourd'hui considérée comme une innovation pédagogique et sociale centrale, relayant l'action des technologies de l'information et des communications dans la transformation de l'éducation supérieure, et le Québec n'échappe pas au phénomène.

La Télé-université accueille environ 17 000 étudiants par année, dont 93 % étudient à temps partiel, à un rythme moyen de quatre crédits par trimestre, pour un grand total de 27 000 étudiants-cours. L'âge moyen de nos étudiants est de 34 ans, et les deux tiers de la population étudiante sont des femmes.

Notre plan d'effectif s'élève à 252 postes, dont 45 professeurs. Nous employons également 150 tuteurs et chargés d'encadrement, et le siège social, comme vous le savez, de la Télé-université est à Québec, où se concentre 76 % du personnel régulier.

Comme toutes les autres universités, la Télé-université a signé, en mars 2001, un contrat de performance avec le ministre de l'Éducation. Trois ans après l'entente, on constate que la Télé-université a atteint la très grande majorité de ses objectifs, et non les moindres. Au 31 mai 2003, la Télé-université avait retrouvé son équilibre budgétaire, et l'exercice 2002-2003 se soldait par un surplus de 175 000 $. À la fin de l'exercice 2003-2004, la situation financière de l'établissement permettait un réinvestissement substantiel dans ses technologies de diffusion, qui en avaient bien besoin.

Le taux de réussite des étudiants, défini comme le taux de succès dans l'ensemble des cours, s'est relevé, conformément aux prévisions de la Télé-université, passant de 78 % en 2000-2001 à 80 % à la fin de 2002-2003. La fréquentation totale de la Télé-université a continué de croître, bien qu'en accusant un léger retard sur les prévisions du contrat. La cible de 2 800 étudiants équivalents temps plein fixée pour 2002-2003 devrait être atteinte cette année. La persévérance des étudiants, mesurée par le taux de réinscription d'un trimestre à l'autre, a atteint la cible de 75 % à la fin de 2002-2003. La vigueur de la recherche scientifique, mesurée par le montant annuel moyen des subventions

obtenues par les professeurs de la Télé-université, a largement dépassé les objectifs fixés. En effet, la Télé-université s'était engagée à se maintenir au niveau des résultats obtenus par l'ensemble des professeurs de l'Université du Québec, soit 49 500 $ par professeur. Pour la période 1999-2000 à 2002-2003, le montant annuel moyen des subventions obtenues par les professeurs de la Télé-université s'établissait à 73 000 $, bien au-delà de la moyenne de leurs collègues du réseau.

Le contrat donnait également à la Télé-université quelques obligations de moyens. Là encore, l'établissement a rempli ses engagements: le corps professoral et le personnel directement affecté à la conception et à la diffusion de l'enseignement ont augmenté; la bibliothèque à distance sera lancée cette année, on en aura un aperçu tout à l'heure; le site Web s'est considérablement enrichi et développé; enfin, le nouveau système de gestion des dossiers académiques a permis d'absorber l'augmentation des inscriptions et d'améliorer le service à l'étudiant sans hausse notable du personnel administratif.

C'est au chapitre de la collaboration avec des partenaires du système universitaire du Québec que tous les objectifs du contrat de performance n'ont pas été rencontrés. Ainsi, la Télé-université s'était engagée à maintenir à 25 % de ses inscriptions annuelles totales la proportion des étudiants provenant des autres universités québécoises. Contrairement à nos prévisions et sans que la Télé-université ne modifie ses pratiques ou son ouverture à cette clientèle, les étudiants des autres universités ne représentent que 23 % de ses inscriptions totales en 2003-2004. Ce qu'il importe de souligner, c'est qu'en nombre absolu ils sont aussi nombreux qu'auparavant, mais leur proportion a décru devant la hausse des étudiants réguliers de la Télé-université.

Quelques projets de développement de nos enseignements avec d'autres universités ne se sont pas réalisés comme prévu. En revanche, d'autres qui n'étaient pas prévus se sont réalisés. Soulignons un certificat en gestion du tourisme, développé avec l'UQAM, et un programme d'études avancées sur les aînés, offert conjointement avec l'Université du Québec à Chicoutimi et l'Université du Québec à Rimouski.

Bref, on peut dire que la Télé-université a bien profité de l'entente de réinvestissement conclue en mars 2001 avec le ministère de l'Éducation pour poursuivre son développement et améliorer le service offert à l'étudiant. La fréquentation étudiante en hausse à chaque trimestre et tous les indicateurs dont nous disposons sur le succès des étudiants et leur attachement à la formule de la formation à distance confirment que l'établissement est une innovation sociale de première importance et un instrument de progrès pour le Québec.

● *(9 h 50)* ●

Afin de bien remplir sa mission, la Télé-université doit faire face à une concurrence internationale forte. Les programmes des universités américaines, des universités européennes, sans parler de ce que peuvent offrir les universités canadiennes, sont désormais accessibles aux étudiants du Québec. La Télé-université doit progresser plus rapidement encore.

Or, dans le contexte organisationnel actuel, la capacité de la Télé-université de diversifier seule sa programmation s'avère restreinte notamment en raison de la taille de son corps professoral. L'offre de programmes par extension et les partenariats, ce sont des stratégies qui sont potentiellement fructueuses mais qui comportent également leurs limites.

Un renouvellement du cadre organisationnel dans lequel oeuvre la Télé-université devenait donc nécessaire pour assurer le développement de tout son potentiel. Le projet de rattachement de la Télé-université à l'UQAM, qui fait l'objet de discussions et de travaux conjoints depuis 2002, créerait un ensemble de conditions essentielles à cette expansion attendue de l'offre de formation à distance en préservant l'expertise universitaire de la Télé-université, sa densité et le dynamisme qui lui est propre.

À cet égard, il est fondamental d'éviter l'éparpillement des ressources en formation à distance en misant plutôt sur une capitalisation des acquis de la Télé-université depuis 30 ans. Le Québec doit pouvoir compter sur une université à distance de pointe au service de l'ensemble de sa population.

Le rattachement de la Télé-université à l'UQAM procurera l'accès à un bassin de professeurs de grande qualité, à une banque de programmes déjà bien établis, à des cours déjà structurés dans une grande variété de domaines scientifiques. La mise en valeur d'un tel patrimoine académique de programmation et de connaissances permettrait de proposer aux étudiants à distance une offre de cours enrichie, une variété d'options qui ne se retrouve actuellement que sur campus. Il permettrait aussi des gains de productivité non négligeables au chapitre du développement des enseignements.

De plus, la création d'une université bimodale par le rattachement de la Télé-université à l'UQAM multiplierait les possibilités pour les étudiants de l'ensemble du réseau de l'Université du Québec qui pourraient combiner formation à distance et formation en classe. Ce rattachement contribuera également à renouveler l'enseignement supérieur en rendant accessibles pour la formation en classe certains matériaux didactiques de très grande qualité qui sont développés pour la formation à distance.

Dès sa création, et c'est important de le noter, l'institution née du rattachement de la Télé-université à l'UQAM deviendrait la plus grande université bimodale du monde francophone. En effet, avec les 30 programmes de la Télé-université qui conduisent à un diplôme, ses 325 cours et les 27 000 inscriptions annuelles qui y sont attachées, l'UQAM se placerait immédiatement en tête du peloton des universités qui pratiquent les deux modes d'enseignement. Mieux encore, en conjuguant l'expérience de la Télé-université dans la conception et la diffusion d'enseignements à distance et le patrimoine académique de l'UQAM, le nouvel ensemble peut envisager un développement rapide de la formation à distance et de sa programmation au Québec et à l'international. Déjà, on planifie de porter à 500 le nombre de cours offerts d'ici 2010. Un catalogue de cette envergure permettrait selon nous d'accueillir environ 5 000 étudiants équivalents temps plein, soit 50 000 inscriptions annuelles dans les cours.

Le projet de rattachement de la Télé-université à l'UQAM fait une large place aux universités en région. Il comporte une convention de partenariat avec les universités régionales, élaborée dans un esprit de complémentarité et de services aux étudiants. Cette collaboration avec les établissements du réseau de l'Université du Québec repose sur quatre axes: le partage des ressources éducatives, le développement de projets en partenariat, le soutien des cohortes régionales et l'intégration de l'offre de formation

à distance à l'ensemble du réseau de l'Université du Québec. L'objectif, c'est d'enrichir la programmation offerte en région, d'aider les universités à préserver une offre de cours diversifiée, même en cas de variation à la baisse de la taille de leur cohorte, et d'assurer le maintien d'un service de télé-enseignement de haute qualité, efficace et productif, au bénéfice de l'ensemble de la population québécoise.

En optant pour ce rattachement et en sacrifiant donc son statut d'université autonome, la Télé-université signifie clairement son désir de développer la formation à distance au bénéfice de toute la population du Québec. Nous optons pour l'intérêt collectif, l'ouverture et la concertation. C'est le devoir d'une institution publique, nous semble-t-il, de fixer sa finalité en fonction du bien de la communauté à laquelle elle appartient. Cet intérêt collectif passe selon nous par un développement sans précédent de la formation à distance. Il y va de la qualité de la formation universitaire, de l'accessibilité au plus grand nombre, de la démocratisation de l'enseignement universitaire.

C'est pourquoi il nous est apparu nécessaire de considérer notre rôle dans le système universitaire québécois d'un oeil neuf. Plutôt que de chercher à perpétuer à tout prix ce qui existe déjà, nous avons cherché une solution originale et innovatrice au problème du développement de la formation à distance universitaire au Québec. Cette reconfiguration de notre plateforme organisationnelle ne saurait toutefois occulter la nécessité toujours aussi criante d'un réinvestissement dans les universités québécoises, la Télé-université y compris. Le temps d'essayer de faire plus avec moins est largement révolu. Ce à quoi nous nous attaquons, à la Télé-université, c'est de faire beaucoup plus, c'est de faire fructifier un potentiel énorme et encore sous-exploité. Je vous remercie.

Je vais passer la parole à M. Gilbert qui va vous faire maintenant une présentation de la réalité d'un étudiant et de l'évolution de nos pratiques au fil des années. Alors, M. Gilbert.

M. Gilbert (Denis): Merci, Mme Bertrand.

Le Président (M. Kelley): Merci, Mme Bertrand. La parole est à vous.

M. Gilbert (Denis): Bonjour, mesdames. Bonjour, messieurs. C'est un privilège pour moi d'être ici aujourd'hui. Avant de débuter, j'aimerais saluer les gens, parmi mes confrères et consoeurs de travail, qui sont à l'écoute actuellement sur Internet ainsi que des étudiants, là, qu'on a prévenus de notre présence ici ce matin. Alors, on salue tout ce monde-là.

On commence avec un petit plan de match en six volets. Alors, on va parler un petit peu de l'accueil de l'étudiant sur Internet, comment ça se passe. Ensuite, on ira faire un tour sur le site Web de la Télé-université. On consultera le dossier personnel de l'étudiant et les services qu'on lui offre par l'Internet. On regardera également les outils qui sont disponibles pour les tuteurs et les chargés d'encadrement. On fera un petit tour d'horizon des plateformes de cours, qui ont évolué, là, au cours des dernières années, et puis on parlera finalement d'encadrement, de socialisation et de l'information aux étudiants. Vous avez un document de référence que vous pouvez consulter, si vous le souhaitez, durant la présentation.

Alors, au niveau de l'accueil de l'étudiant, comment ça se passe? Bien entendu, un étudiant à la Télé-université qui se présente chez nous pour la première fois reçoit ses documents de cours par la poste. Ce peut être des livres, ce peut être des cédéroms, ce peut être de l'information qui lui permet d'accéder à un site Web ou autre chose dans le genre. Et, pour l'occasion, bien le premier contact qu'on a virtuellement avec l'étudiant, c'est par le biais d'un petit message électronique qu'on lui envoie, qui est personnalisé. Ce message-là s'arrime à une campagne publicitaire qu'on a lancée à l'automne. Vous avez un petit carton, là, qui est dans votre pochette bleu marine, dans lequel on a tenté, si vous voulez, d'imiter cette présentation-là.

Alors, on explique en gros quel est mon rôle, moi, à la Télé-université: c'est de rendre la tâche la plus confortable possible aux étudiants, là, qui se présentent chez nous pour la première fois. Alors, on leur souhaite la bienvenue, on leur donne des références pour des sites pour activer leur code d'utilisateur, accéder à un site sur les stratégies d'étude, consulter notre journal étudiant et plein d'autres trucs, là, qui vont leur permettre de se sentir à l'aise assez rapidement dans nos interfaces. Et puis, pour que les gens puissent mettre un visage sur un nom — on signe toujours nos courriels, chez nous — alors, moi, j'affiche ma bouille et puis j'en suis fier. Avant, j'étais plus timide, je ne le faisais pas.

Par la suite, on se présente sur notre site Web, qui est divisé en trois parties distinctes: vous avez une partie qui est ici, en vert, là, qui est *J'ai en tête de connaître la Télé-université*. C'est tout ce qu'on appelle l'information nominative par rapport à la TÉLUQ: l'historique, sa mission, sa structure, le règlement des études, le financement, et ainsi de suite.

Vous avez une section orange qui, bon, présente tout le *Répertoire des programmes et des cours en ligne*. C'est à travers cette interface-là également que les gens peuvent s'inscrire en direct sur Internet, là, pour faire leurs choix de cours et faire le paiement qui en découle en ligne.

Puis vous avez une section qui s'appelle le dossier personnel de l'étudiant et les services qui sont offerts. Alors, dans le cas qui nous concerne, on va aller avec un étudiant fictif qui s'appelle Patrice Valiquette.

Alors, lorsque Patrice Valiquette valide son code d'accès, son mot de passe, il arrive dans un panorama comme celui-ci, et on lui affiche les cours auxquels il est inscrit actuellement. Alors, dans le cas qui nous concerne, M. Valiquette est inscrit à des cours comme *L'intelligence artificielle* et l'*Évaluation et analyse de systèmes d'information*. À la gauche de ce menu-là, vous voyez, ici, là: cours suivis, activités, résultats. Alors, lorsque l'étudiant clique sur «suivi des activités», il peut voir, là, de semaine en semaine, son cheminement: qu'est-ce qui l'attend, qu'est-ce qu'il a à faire, les activités pour lesquelles il peut être en retard, les lectures qu'il doit réaliser, les travaux notés, et ainsi de suite.

Ensuite, il peut aller voir les résultats de ses travaux en ligne. Donc, au cours de ses 15 semaines de cours, parce qu'un cours de trois crédits, chez nous, exige une quinzaine de semaines de travail, alors l'étudiant peut consulter, là, en ligne le résultat de ses travaux notés, qu'il a transmis à son tuteur ou à son chargé d'encadrement par courriel ou par la poste.

● *(10 heures)* ●

D'autre part, bien l'étudiant peut vérifier ses coordonnées personnelles, peut avoir accès à son relevé de notes en ligne — c'est une nouveauté, là, qui date d'environ un an, un an et demi — vérifier son relevé de compte, s'il a fait des paiements par Internet puis il veut voir si, bon, sur sa carte de crédit, tout a été bien prélevé. L'information est disponible. Il a également accès à sa lettre de tutorat. C'est un document qu'on envoie à chaque début de cours et où on précise qui sera la personne qui sera chargée de l'encadrer du point de vue pédagogique et administratif. Alors, à ce moment-là, un tuteur, ou une tutrice, ou encore un chargé d'encadrement va prendre la pôle, si vous voulez, accompagner l'étudiant dans son apprentissage. D'autre part, l'étudiant, une fois qu'il possède son code d'accès, son mot de passe, peut modifier ses coordonnées, s'il le désire, pour des questions de sécurité. On l'encourage d'ailleurs à le faire régulièrement dans le cours d'une session pour se protéger.

D'autre part, il y a plusieurs services auxquels il a accès. Bien entendu, on a un service d'accueil et renseignements où l'étudiant peut s'adresser soit par téléphone ou par courriel. Il a accès également à une foire aux questions. Souvent, des étudiants qui viennent chez nous pour la première fois s'interrogent sur un paquet de choses, et puis, à travers notre site Web, bien on peut trouver beaucoup de réponses.

On a également, comme je vous parlais tantôt, l'inscription en ligne. Alors, on peut se réinscrire, on peut s'inscrire en ligne pour une première fois, on peut modifier son choix de cours ou s'inscrire par entente interuniversitaire si on est un étudiant qui provient d'une autre université.

D'autre part, pour des gens qui suivent des cours et qui ont accès à différentes technologies qu'on leur offre, soit CD, cassettes, audiocassettes, vidéocassettes ou sites Web, lorsqu'il y a des problèmes techniques, bien on a un service, là, qu'on appelle le guichet d'assistance technologique, qui est disponible sept jours sur sept et où les gens peuvent s'adresser, là, par téléphone ou par courriel pour obtenir du dépannage, dépendamment des situations malencontreuses que l'on peut rencontrer.

D'autre part, un étudiant qui se présente chez nous et puis qui se dit: Bien, moi, j'ai un bagage académique ou professionnel intéressant, j'aimerais pouvoir vérifier si je pourrais me faire créditer une partie de ma formation ou un cours. Alors, on a un élément dans le site Web qui nous permet, là, justement de faire un appel pour la reconnaissance d'acquis. Alors, l'étudiant retrouve l'information qu'il a besoin à l'intérieur de cette portion-là du site. Il peut faire une demande en bonne et due forme à la Télé-université.

D'autre part, bien entendu, on offre de l'aide financière, comme toutes les universités. Donc, un étudiant qui se présente chez nous puis qui a besoin d'aide financière, des prêts, des bourses, alors on a des interfaces, là, qui sont disponibles pour aider l'étudiant à cheminer à travers ce processus-là.

Puis tantôt on parlait de paiement de factures, bien on peut vérifier en ligne justement si une facture qu'on aurait à acquitter est acquittée ou pas.

D'autre part, bien l'étudiant a accès au vade-mecum de l'institution.

Et un site que je trouve très, très intéressant, qui s'appelle *Stratégies d'étude*. Souvent, lorsqu'on revient aux études après sept, huit, neuf ou même 10 ans sans avoir été sur des bancs d'école, il y a des notions des fois qui ont tendance à se perdre ou on a des rappels, là, qu'on doit se faire. Alors, à l'intérieur de ce site-là, bien on donne des conseils sur la lecture efficace, la prise de notes; comment se préparer pour les travaux et les examens, l'analyse d'une question, les questions à développement, comment réviser avant un examen, des trucs pour mémoriser, quoi faire le jour de l'examen; des trucs aussi pour la rédaction, les intentions d'écriture, les types de textes, le plan, l'écriture, la présentation matérielle, des cours de rédaction, et ainsi de suite. On a également un abécédaire, là, qui nous donne des petits trucs pour avoir la meilleure note possible. On a accès à une boîte à outils. On a même un hourramètre pour faire des commentaires par rapport à la performance d'un tuteur ou d'un chargé d'encadrement, vis-à-vis le service qu'on nous a donné.

Et d'autre part on a également accès, là, au règlement des études. C'est un site qui est très, très à jour et qui nous permet justement, là, de connaître comment ça fonctionne au niveau des études de premier cycle, aux cycles supérieurs également, des règles qui sont particulières, puis tout ce qui touche le plagiat, fraude et comportement répréhensible.

On a également un volet... On a une vie étudiante, à la Télé-université, aussi incroyable que ça puisse paraître. Malgré la virtualité, on fait le nécessaire pour créer une dynamique où les étudiants se sentent partie intégrante d'une institution comme la nôtre. Alors, dans la *Vie étudiante*, on a, bon, un service d'actualités. Donc, on a des manchettes qu'on diffuse sur notre site Web à intervalles réguliers. On a également, là, des forums de discussion, des forums qui sont publics pour la plupart. Il y en a un, entre autres, qui s'appelle Le C@fé; c'est un endroit où on parle de toutes sortes de choses sauf des cours. Un peu plus tard, tout à l'heure, là, je vous montrerai en ligne un petit peu à quoi ça peut ressembler.

Vous avez également un journal électronique qui s'appelle *Le S@ns P@pier*. Je ne vous en dis pas plus long pour l'instant. Moi, je dirais que c'est la cerise sur le sundae, là, pour ce qui est de nos relations virtuelles avec nos étudiants. On va y revenir un peu plus tard.

Et puis on a un stand à journaux électronique. Donc, les étudiants des fois qui veulent consulter des journaux un peu partout à travers le monde peuvent passer par le site de la TELUQ, puis on a un éventail de journaux, là, sur tous les continents.

Également, une nouveauté depuis cette session-ci, l'étudiant bénéficie, à la Télé-université, maintenant d'une boîte aux lettres qui lui appartient. Donc, au lieu d'utiliser son adresse Hotmail ou son adresse au travail, bien l'étudiant à la Télé-université a maintenant sa boîte aux lettres, qu'on loge sur nos serveurs.

On a également accès à ce qu'on appelle notre bibliothèque virtuelle. Alors ça, c'est un service qui est quand même tout récent et qui permet aux étudiants, là, d'avoir accès à de la formation documentaire. Je pense, entre autres, au GIRI, là, le Guide d'initiation à la recherche dans Internet. On a également, là, l'initiation à Internet pour les gens qui seraient peut-être un peu moins technophiles et puis qui auraient besoin, là, de se sentir davantage à l'aise dans la navigation sur Internet. Donc, on propose de l'information à cet égard-là. Et puis, bon, comment faire, des fois, pour citer des documents lorsqu'on fait des travaux pratiques. Alors, on donne des trucs, là, aux

étudiants pour qu'ils puissent être à l'aise dans la production de travaux et les faire, là, dans la meilleure façon possible.

Il est possible également d'interroger des bases de données. Il y a des bases de données qui sont en ligne puis qu'on peut accéder d'où qu'on soit à travers le monde. Je pense, entre autres, à ERIC, là, qui est Educational Resources Information Center. On a également des services offerts en différé, *Biblio Branchée*, qui est une base de données plein texte qui permet de faire des recherches dans certains médias écrits, pour faire des revues de presse, par exemple, ou des choses dans le genre. Vous avez, bon, ERIC, encore, FRANCIS, IDEAL, IOP Electronic Journals. Bref, les sources d'information pour les étudiants, pour les aider à faire leurs travaux, sont quand même très, très imposantes à la Télé-université.

On a également un service qui est offert à la grandeur du réseau universitaire québécois, qui s'appelle MANITOU, qui permet de faire une recherche dans les bases bibliographiques de l'ensemble des constituantes de l'Université du Québec. Ça, c'est un service qui est très, très apprécié, de la part de nos étudiants, pour emprunter un document. Je donne, par exemple, un étudiant qui est en Abitibi-Témiscamingue, bien il va pouvoir emprunter un document qui est disponible à l'UQAT, par exemple, pour pouvoir réaliser un travail pratique.

Maintenant, passons aux outils pour tuteurs et chargés d'encadrement. Ça, c'est une nouveauté aussi, qui date d'il y a peut-être environ un an, un an et demi. Le tuteur ou l'auxiliaire d'enseignement peut, en ligne, consulter différentes informations, entre autres connaître les assignations, là, pour les cours auxquels il est assigné. Donc, si je prends le cas d'un tuteur qui s'appelle Serge Corbeil, on voit, là, que, dans le cours INF-1806, bon, il y a 20 étudiants actuellement qu'il doit encadrer. Le nombre total d'étudiants qu'il a pour la session, c'est 168. C'est une charge de travail considérable. C'est ce qu'on considère, pour nous, un tuteur, là, qui est à temps plein, à temps complet.

D'autre part, il y a différents paramètres, à l'intérieur du dossier du tuteur ou de l'auxiliaire, qui lui permettent d'être prévenu par courriel des retards des travaux des étudiants, du retard dans la saisie des corrections, d'une nouvelle inscription à un cours. Bref, tous ces services-là sont automatisés. Avant, on expédiait le matériel par la poste, et puis, bon, il y avait des délais, mais maintenant tout est en ligne, disponible instantanément ou presque.

D'autre part, bien le tuteur ou le chargé d'encadrement peut entrer en ligne les corrections des travaux qu'il a faites, là, pour un étudiant, et, aussitôt que la notation est faite, bien l'étudiant, s'il arrive cinq minutes plus tard en ligne, il va pouvoir consulter son dossier puis voir que la note a été consignée. Et puis c'est ce qu'on appelle l'instantanéité ou presque, là, dans la circulation de l'information.

D'autre part, bien le tuteur ou le chargé d'encadrement a la possibilité d'envoyer des courriels à tous les étudiants qui lui sont assignés. Par exemple, la personne décide que, bon, elle prendra une semaine de vacances. Bien, elle peut le faire et aviser ses étudiants par courriel. Elle peut également le faire aux étudiants d'un cours spécifique, aux étudiants d'un trimestre spécifique. Bref, il y a différents paramètres, là, qui sont disponibles et qui permettent au tuteur d'avoir un contact relativement personnalisé avec l'ensemble de ses étudiants ou avec un étudiant en particulier.

On passe maintenant aux plateformes de cours. On va revenir en arrière, puis je vais vous montrer le premier cours qu'on a fait sur Internet, et qui date d'octobre 1994. Pour bien des gens, ce n'est pas tellement loin dans le temps, mais, dans l'art du cyberespace, on parle des années-lumière par rapport à ce qu'on a maintenant. Alors, le premier cours qu'on a offert à l'époque, c'était un cours qui s'appelait TEC 1100, *L'autoroute électronique*. C'est un cours de conduite pour apprendre, là, à se débrouiller sur l'Internet. Alors, l'interface ressemblait à ce qu'on voit ici, à l'écran, là. On avait accès à des guides pédagogiques, bon, de la documentation sur Internet, tout ce qui touchait les communications télématiques puis les contenus et activités. Alors, du point de vue ergonomique, là, c'était assez linéaire comme présentation d'information. À l'époque, on ne conjuguait pas encore, là, ce qu'on appellerait le plurimédia, à savoir, bon, des vidéos à la demande ou des choses comme ça. On avait des éléments visuels, par contre. Ça fait que c'était quand même très intéressant. Puis, à l'époque, ça, c'est un cours qui a attiré, en un an, tout près de 3 000 étudiants. Ça fait qu'on a contribué à alphabétiser une partie du Québec, là, au niveau de l'inforoute.

● *(10 h 10)* ●

Un cours de deuxième génération est offert dans le cadre, entre autres, du baccalauréat en administration, chez nous, *Les systèmes d'information et la gestion*. Ici, la matrice diffère un petit peu, dans ce sens qu'on a une métaphore qui représente une carte routière. Chaque élément de la carte routière correspond à une semaine de cours: l'étape 1, l'étape 2, l'étape 3, et ainsi de suite. Si, par exemple, je clique sur une étape, bien on nous donne l'information, là, sur ce que l'on doit réaliser au cours de cette première semaine de cours là. Lorsque j'arrive au péage 1, par exemple, bien j'ai accès à des examens automatisés qui sont en ligne. Alors, l'étudiant se branche, a aux alentours de 40 à 45 secondes pour répondre à une question, et puis, lorsque l'examen est enclenché, il ne peut pas arrêter le processus. Donc, on a des examens qui varient entre 10 et 17 questions par examen, et puis je ne vous cacherai pas que c'est une source de stress importante pour l'étudiant. Donc, on a ça, des examens comme ceux-là, là, dans peut-être une dizaine de cours en ligne que nous avons actuellement. Et, dans le cadre de la démonstration, bien vous voyez, j'ai eu une bonne réponse, j'ai été chanceux.

Je poursuis. Un cours de troisième génération qui était destiné principalement aux enseignants aux niveaux primaire et secondaire: *Outils d'écriture électroniques*. Moi, ce que j'aimais de cette matrice-là, c'est le principe suivant. C'est qu'à l'époque, lorsqu'on a commencé à offrir ce cours-là... Bon, on est disponibles partout au Québec et ailleurs dans le monde, et, à l'époque, dans les milieux scolaires, ce n'est pas tout le monde qui avait accès à l'ordinateur à tout moment. Donc, on pouvait permettre, dans le cadre d'un cours comme celui-là, de télécharger le matériel de cours sur son disque rigide ou sur disquette et pouvoir l'amener à la maison, par exemple, pour le consulter hors ligne. Donc, pour les gens qui n'avaient pas de disponibilité continue, c'était un plus. Pour les gens qui étaient en Europe, par exemple en France, ou je pense aussi à des pays du Maghreb... On a des étudiants beaucoup

là-bas. Ces gens-là, la connectivité Internet, c'est quand même beaucoup plus dispendieux qu'ici. Ça fait qu'en utilisant des techniques comme celles-là on pouvait réduire les frais de télécommunications puis permettre à un étudiant étranger de suivre un cours sans que ça lui coûte un bras.

Un autre cours, ici, qui est offert dans le cadre du D.E.S.S. 1 en finances d'entreprise, c'est un cours qui s'appelle *Diagnostic financier*. La matrice, ici, comme vous le voyez, là, c'est présenté avec des blocs de matières. Actuellement, comme c'est un diaporama, je ne peux pas bouger les blocs, mais un étudiant peut, à sa façon, décider de la manière dont il va segmenter ses chapitres de cours. Donc, l'étudiant qui décide de faire son chapitre 1, par exemple, je ne sais pas, au mois d'octobre, il peut prendre la case, la déplacer ici, sauvegarder l'information, et puis son cheminement de cours va être transformé par la même occasion. Alors ça, c'est excessivement pratique pour quelqu'un, là, qui désire de la flexibilité et puis étudier au rythme qui lui convient puis selon ses paramètres à lui. Alors, vous voyez, bon, quand on clique sur un chapitre, on voit qu'est-ce qu'il y a à faire comme travaux ou lectures, et puis, lorsque l'étudiant a terminé, par exemple la présentation du chapitre 3, bien il va cocher sur Suivi, ici, et puis il prend pour acquis, là, que le bout de chemin a été fait à cet égard-là.

Un autre cours, ici, offert au deuxième cycle, là, qui s'appelle *Environnement d'apprentissage multimédia*. C'est un cours où la métaphore, ici, c'est un building avec des ascenseurs. Alors, les étudiants se promènent d'un étage à l'autre et puis ont accès à leur matériel de cours. Par exemple, j'ai un cahier du stagiaire qui est un cahier qui est électronique au lieu de papier. Donc, les gens peuvent le consulter en ligne ou, comme je l'expliquais tout à l'heure, le télécharger sur leur poste de travail puis le regarder hors ligne, le cas échéant. Alors, bon, ça ressemble à un cartable en bonne et due forme, mais il est vraiment électronique. Vous avez également, là, des entrepôts de fichiers où il est possible pour les étudiants d'aller chercher, bon, soit des images statiques, des images dynamiques, des sons, des textes. Bref, c'est comme une réserve multimédia, là, où les étudiants déposent de l'information. Ils peuvent aussi récupérer de l'information produite par leurs pairs.

Un autre cours, je dirais, ça, de génération très, très récente, là, un cours qui s'appelle *L'intelligence artificielle*, et signé par M. Gilbert Paquette, qui n'est pas loin, ici. Un de mes cours préférés, en passant. Vous voyez la matrice du cours ici, là. C'est passablement plus éclaté que ce qu'on a pu voir dans les premières interfaces. Alors, lorsqu'on clique, par exemple, sur un module, bien vous avez de l'information qui permet, par exemple, d'accéder à un cédérom, si je clique ici, d'accéder à du matériel de texte, si je clique sur le guide du logiciel NOMINO. J'ai un guide d'étude, j'ai *Comprendre et prolonger l'Intelligence Humaine*. Ça fait référence, ça, à un manuel de base qu'on envoie papier. Vous avez également des vidéos. Quand je clique ici, bien, dépendamment du type de connexion que je possède, haute vitesse ou par modem, je sélectionne, là, la vitesse qui me convient, et, à ce moment-là, bien le clip vidéo démarre à la demande, et puis on peut, à ce moment-là, consulter le clip en question.

Vous avez également, là, des outils de collaboration qui permettent d'avoir accès au profil du groupe, de faire du clavardage entre les étudiants, d'avoir accès à des forums de discussion puis d'accéder à un endroit qui s'appelle la Vitrine. La Vitrine, c'est un environnement où on dépose les travaux. Donc, l'étudiant, à l'issue d'un travail pratique, doit déposer à la Télé-université, à un endroit sécurisé, le travail qu'il a accompli. Alors, à ce moment-là, le tuteur ou le chargé d'encadrement peut récupérer à partir de cette interface-là les travaux qui ont été déposés par l'ensemble des étudiants et faire les corrections.

On est déjà rendus à la socialisation, l'encadrement et l'information. Alors, vous avez devant vous actuellement une image de notre système de forums de discussion. On a, comme je le disais tantôt, des forums qui sont publics. Vous les voyez à l'écran, là. Le forum C@fé, qui est pour de la socialisation dans le sens le plus pur du terme. On a un forum qui s'appelle Dépanne, qui a pour but, là, de répondre à toutes les interrogations que les gens peuvent se poser par rapport au matériel de cours que nous produisons ou encore des problèmes techniques qu'on peut rencontrer. Je ne sais pas, on poste un cédérom à l'étudiant, puis celui-ci l'endommage sur réception, quelque chose, bien on peut le changer rapidement. Vous avez également un forum qui s'appelle Stratégies d'étude, qui est un complément au site Web que je vous ai parlé tantôt, où les étudiants s'échangent de l'information, là, pour des stratégies, s'entraident entre eux, se font du support moral et puis des fois en profitent aussi pour trouver des points communs. Vous avez également un forum qui s'appelle les Nouvelles de l'Association étudiante de la Télé-université. Alors, on a une association étudiante qui est très, très représentative et puis très impliquée dans notre milieu, et ces gens-là alimentent ce forum-là à intervalles réguliers.

Vous avez également aussi des forums qui sont pédagogiques. Vous voyez ici, là, INF5100 — Automne 2004. Bon, alors je rejoins mon ami M. Valiquette, là, qui était notre étudiant fictif tantôt puis qui a accès à ce forum-là en étant inscrit au cours. Alors bon, je suis Patrice Valiquette, je vais dans le forum C@fé, je veux voir le sujet qu'on a abordé cette semaine. À chaque semaine, nous, on aborde des thèmes de discussion qui font référence à l'actualité, entre autres. Vous voyez ici, là, j'annonce la Commission parlementaire de l'éducation. Alors ça, c'est un message que j'ai posté vendredi avant de quitter, là. Habituellement, je commence le lundi matin, mais, cette semaine, j'ai manqué de temps un petit peu, alors on a démarré la discussion vendredi. Et puis, bon, on propose un thème de discussion: Êtes-vous heureux au boulot? Alors, la semaine dernière, dans *La Presse*, là, dans le cahier du samedi, et puis ça s'est poursuivi sur quelques jours, il y avait un dossier excessivement intéressant, là, sur le bonheur au travail. Alors, on a interpellé les étudiants à cet égard-là, on leur a même proposé un sondage, là, et puis, au moment où on se parle, ceux qui ont répondu, la grande majorité des gens se disent heureux au boulot. Alors, jusqu'à date, ça se passe bien.

D'autre part, dans ce genre de forum là, on propose aussi l'information sur les alertes aux virus informatiques. Vous savez qu'on est constamment, je veux dire, attaqués, là, par toutes sortes de virus informatiques. Alors, on donne aux étudiants des outils pour se prémunir contre ça et de l'information.

On propose également, là, des sites Web que les gens peuvent aller explorer, qui n'ont pas nécessairement référence avec la Télé-université comme telle mais qui permettent aux étudiants, si vous voulez, d'élargir leurs

horizons. Puis j'ai toujours une petite pensée du jour. Aujourd'hui, Confucius était en vedette.

Et là on a un forum qui est pédagogique, ici. Ça fait que vous voyez le genre d'interrogations qu'il peut y avoir. Les gens disent, bon: Message d'erreur; problème nominatif. Il y a plusieurs sujets de discussion qui peuvent être soulevés dans un forum pédagogique. Je vous donne un exemple, ici, d'un problème qui s'est présenté, là, récemment. Un étudiant dit: «Je ne sais pas si c'est moi ou un problème avec mon fureteur, mais il semble que tous les liens se référant à des fichiers .doc aient une référence pointant sur le disque rigide C:». C'est quoi le problème? Alors, un autre étudiant dit: Bien regarde, ça tombe bien, j'ai le même problème. Mais le tuteur, dans le cas qui nous concerne Serge Corbeil, bien a donné la solution au problème la journée même, en dedans d'une douzaine d'heures, avait une réponse pour les étudiants, là, qui étaient dans une situation problématique. Alors, les forums de discussion permettent, là, de façon asynchrone, de l'échange d'information.

Le S@ns P@pier, je vous en parlais tantôt, *Le S@ns P@pier*, c'est le journal électronique de l'ensemble de la communauté télé-universitaire. La particularité de ce journal-là, et je suis assez fier de le dire, c'est que c'est un journal qu'on fait avec des gens qu'on ne voit jamais. On a un bassin de collaborateurs qui sont parmi nos étudiants, disséminés un petit peu partout à travers la province de Québec, au Canada ou ailleurs dans le monde et puis qui nous alimentent, là, sur différents sujets ou thématiques qu'on leur propose. Bien entendu, dans *Le S@ns P@pier*, il y a de l'information qui vient de l'institution puis que l'on diffuse. Et puis vous avez, bon, toujours l'éditorial, vous avez le courriel du lecteur, un peu comme dans un journal traditionnel. On a un thème qu'on propose à chaque mois. On a le CyberTéluq, qui présente l'information, là, sur la Télé-université, de l'interne. Les nouvelles de l'association étudiante. On a une rubrique qui s'appelle Société. On a également une rubrique Arts et lettres; Technologies; Événements entourant la formation à distance; les programmes de bourses qui sont disponibles puis qu'on rend publics aux étudiants. On a une rubrique Petites annonces qui est excessivement populaire, une des pages les plus consultées.

● *(10 h 20)* ●

Et puis je vous donne un exemple. Vous avez un menu à gauche, qui est toujours déroulant, qui vous permet d'accéder à des textes de cette façon-là. Vous avez, par exemple ici, dans la chronique CyberTéluq, le discours de la rentrée de Mme Louise Bertrand, qui a été prononcé, là, début septembre. Ce qui est intéressant pour l'étudiant, bien il peut prendre connaissance du discours papier en cliquant sur l'hyperlien qu'il y a ici, ou encore, étant donné qu'on a filmé l'événement, bien les gens peuvent voir le clip du discours comme tel.

Vous avez également, comme je vous disais tantôt, des collaborateurs qui proviennent de toutes les régions du Québec et du monde. Ici, vous avez une dame qui réside actuellement aux Indes et puis qui nous parle du quotidien là-bas. Alors, elle nous fournit des photos, des images et elle nous démystifie un petit peu ce pays quand même relativement éloigné de chez nous. Alors, Christyne Plante, c'est une Beauceronne qui est là-bas... Je pense que son conjoint travaille pour Canam Manac. Alors, ils sont là-bas pour deux ans. Jusqu'à tout récemment, elle était en Roumanie pour encore une fois suivre son conjoint. Elle nous parle souvent de ses voyages qu'elle a l'occasion de faire à l'étranger. Donc, elle tient une chronique, là, mensuelle à cet effet-là.

Alors, c'est tout, en ce qui me concerne. Je vous remercie de votre attention. Si jamais il y avait des questions, je suis disponible.

Le Président (M. Kelley): Merci beaucoup, M. Gilbert. Est-ce que ça met fin à la présentation?

Mme Bertrand (Louise): Oui.

Le Président (M. Kelley): Alors, avant de passer à la période d'échange avec les parlementaires, je veux... On a parlé de leur rattachement, alors je veux souligner la présence de M. Roch Denis, qui est le recteur de l'Université du Québec à Montréal, ainsi que M. Pierre Moreau, qui est le président de l'Université du Québec. Et je veux également souligner le fait que M. Paquette, qui est ici, est un ancien membre de l'Assemblée nationale. Il y a quelques années. On va laisser ça comme ça, mais... Alors, bienvenue à vos anciens lieux de travail.

Alors, sans plus tarder, je suis prêt à reconnaître Mme la députée de Taillon pour un échange avec les représentants de Télé-université.

Mme Marois: Merci beaucoup, M. le Président. Alors, ça me fait plaisir de vous souhaiter la bienvenue au nom de ma formation politique. Vous avez fait une présentation fort intéressante, ce qui nous permet de mieux saisir la façon dont vous travaillez avec des outils nouveaux qui, on peut le constater ensemble, s'adaptent au fur et à mesure évidemment des besoins et aussi des nouvelles réalités technologiques qui permettent d'aller un peu plus loin.

Moi, je voudrais commencer avec la question plus globale qui concerne votre rattachement à l'Université du Québec à Montréal. D'abord, je veux comprendre, puisque vous avez parlé encore au conditionnel, que vous n'avez pas encore eu formellement l'autorisation du ministère. Est-ce qu'il y a des raisons à cela autres que le temps nécessaire pour faire l'étude du dossier? Alors, dans un premier temps.

Dans un second temps, je voudrais revenir sur votre document de présentation, toujours relativement au rattachement au réseau de l'Université du Québec par l'intermédiaire de l'UQAM. Vous dites: Cette collaboration reposerait sur quatre axes: le partage des ressources éducatives... Je pense que ça, on comprend assez bien, quoique ce serait intéressant de voir comment vous allez procéder, par exemple, au transfert, j'imagine, parce que ça doit se faire comme ça, d'un outil, c'est-à-dire d'une façon de donner un cours qui est plus du type magistral, si on veut, ou à partir d'une présence en classe, versus un support qui est fort différent, qui est celui de la formation à distance. Vous dites: Le développement de projets en partenariat, hein, et vous avez indiqué dans votre présentation que vous aviez prévu des ententes avec d'autres universités qui ne se sont pas avérées, qui ne se sont pas réalisées. Mais par ailleurs vous dites: On a eu d'autres types de partenariats qui n'étaient pas prévus puis qui ont bien opéré. Mais j'aimerais que vous me parliez de ce deuxième axe, et par la suite je reviendrai, là, pour deux autres questions.

Mme Bertrand (Louise): Très bien. Alors, en ce qui a trait au processus du rattachement de la Télé-université à l'UQAM, les réunions à l'intérieur des établissements et du réseau de l'Université du Québec se sont tenues en juin. Donc, le conseil d'administration de... Mai et juin, pardon. Le conseil d'administration de l'UQAM a approuvé le protocole de rattachement et les documents afférents le 18 mai 2004, le conseil d'administration de la Télé-université, le 8 juin 2004, et l'Assemblée des gouverneurs a donné un avis favorable le 18... non, 22, pardon, 22 juin 2004. Je vois le président qui fait oui, alors c'est bien le 22 juin 2004. Tous ces avis ont été unanimes.

Nous avons transmis au ministre de l'Éducation, le 29 juin, une requête pour l'émission de lettres patentes supplémentaires, tel que le prévoit le protocole de rattachement de la Télé-université à l'UQAM, lettres patentes qui incluraient la mission de la Télé-université, la façon dont elle fonctionne, et tout, et qui sauvegardent son intégrité, si on veut. Donc, tout ça a été déposé le 29 juin, et nous avons reçu, mon collègue de l'UQAM et moi, le 27 août, une lettre du ministre de l'Éducation dans laquelle il nous dit qu'il a bien reçu tous nos documents et que le contentieux du ministère de l'Éducation travaille à la préparation des lettres patentes supplémentaires pour l'UQAM.

Donc, à notre avis, tout fonctionne normalement. Il s'agit du temps normal pour procéder à un tel rattachement. C'est une opération très complexe, et le contentieux du MEQ et les secrétaires généraux des deux établissements sont en contact pour suivre l'évolution du dossier. Donc, tout se fait de façon normale à ce point-ci, et ce que nous comprenons... J'ai laissé encore au conditionnel parce que je ne peux pas présumer de la décision, mais enfin tout semble indiquer qu'elle est très positive, puisque nous avons bénéficié d'un appui unanime de toutes les instances qui ont eu à se prononcer sur le projet.

Maintenant, dans le cadre du projet, je l'ai dit tout à l'heure, on accorde une importance extrêmement importante au rôle que — une importance importante, c'est bon, hein? Grande, peut-être? — une grande importance au rôle que peut jouer la TELUQ rattachée à l'UQAM dans le cadre de l'Université du Québec. Alors, il s'agit de se doter d'une plateforme de développement extrêmement importante pour la formation à distance et qui va rayonner sur l'ensemble de l'Université du Québec.

Pour être plus précise et pour répondre à vos questions, je vais utiliser un des documents qui ont été approuvés par l'Assemblée des gouverneurs, qui est la convention de partenariat pour l'ensemble des établissements du réseau. Alors, elle comporte un certain nombre de points. Je vais passer sur l'ensemble — parce qu'ils ne sont pas si nombreux, il y en a huit — rapidement et je reviendrai ensuite sur les deux que vous avez soulignés. Donc, il y a création d'un conseil de la formation à distance de l'Université du Québec, donc des représentants de chaque établissement, et ce conseil va se rapporter à la commission de planification de l'Université du Québec...

Mme Marois: De chaque établissement du réseau.

Mme Bertrand (Louise): Du réseau.

Mme Marois: C'est ça.

Mme Bertrand (Louise): Du réseau. Et le rôle de ce conseil de la formation à distance, c'est de veiller à la concertation des établissements et de susciter des partenariats, l'offre conjointe de cours et de programmes. Je vais revenir tout à l'heure sur votre question sur le partenariat. Également, ce qu'on a prévu, c'est qu'un des membres de ce conseil de gestion qui ne provient pas ni de la TELUQ ni de l'UQAM participe aux instances décisionnelles de la TELUQ. Donc, un membre du réseau va participer à ce qui sera le conseil de gestion, qui est actuellement notre conseil d'administration, et la Commission académique de la formation à distance, qui est actuellement notre commission des études. Donc, on aura des représentants des établissements du réseau sur ces deux instances.

Ensuite, bon, il y a de la concertation. À chaque année, tous les établissements qui le souhaitent pourront déposer, à ce conseil de la formation à distance, leur plan de développement de formation à distance, de sorte qu'on puisse arrimer des projets et mettre l'énergie sur les projets qui touchent le plus grand nombre d'étudiants potentiels. Donc, une concertation qui ne se fait pas à l'heure actuelle.

Le partage des objets d'apprentissage... Et je demanderai à mon collègue Gilbert Paquette de définir davantage pour vous ce qu'est ce dépôt d'objets d'apprentissage. En fait, je vais le dire de façon très rapide, mais après Gilbert va faire une présentation bien plus détaillée de ce qu'est ce... Il s'agit en fait d'un dépôt dans lequel chacun des établissements de l'Université du Québec pourra déposer des objets d'apprentissage, qui peuvent être une illustration, une simulation, un vidéo, un texte, un examen, toutes sortes d'éléments qui sont déposés dans ce dépôt commun pour l'ensemble de l'Université du Québec et qui peuvent être réutilisés par tous les établissements qui collaborent à une forme de coopérative, au fond, là, où on met les objets d'apprentissage. Gilbert vous expliquera tout à l'heure où on en est rendus. D'ailleurs, il y a des choses qui sont amorcées là-dedans.

Le partage des cours. On prévoit également que les établissements pourront intégrer à leur programmation des cours développés par TELUQ-UQAM ou d'autres établissements. Parce que là, actuellement, c'est sûr qu'on prévoit un développement extrêmement massif, je dirais, de la formation à distance dans les prochaines années par TELUQ-UQAM. Les autres universités en font aussi et en ont déjà. Donc, on veut faire une mise en commun de tout ce qui existe, au bénéfice de tout le monde.

● *(10 h 30)* ●

L'accès au service de diffusion des cours de la Télé-université. Je ne veux pas tout dire en même temps, mais la Télé-université a développé, depuis les 30 dernières années, un système de soutien à l'enseignement à distance, aussi bien technologique, administratif, qui est très bien développé, très performant et qui est différent de ce dont disposent les universités campus. Donc, on va mettre à la disposition des universités qui le souhaitent notre système de diffusion, de sorte qu'elles puissent utiliser ce système et nous payer ce que ça nous coûte, nous, c'est tout. Finalement, on va favoriser la mobilité des professeurs et des diverses catégories de personnels pour que la formation à distance et la formation bimodale — et j'y reviendrai tout à l'heure — soient le fait de toutes les universités du réseau de l'Université du Québec.

Donc, c'est un mouvement, vous le savez, qui est irréversible, la formation à distance et l'intégration de plus en plus de la formation à distance et de la formation campus,

ce qu'on appelle les modèles hybrides ou les modèles mixtes. Donc, toute cette évolution est irréversible, et il faut que l'Université du Québec soit en mesure d'assimiler et de prendre un certain leadership, je dirais, en formation à distance et en formation bimodale et hybride, et donc nous allons également favoriser des projets conjoints qui impliquent des personnels — professeurs ou autres personnels — des différents établissements de l'Université du Québec.

Donc, sur le partage des ressources éducatives, je vais donner la parole à Gilbert tout à l'heure, pour la banque d'objets, pour qu'il vous donne un petit peu plus de détails.

Sur le développement de projets en partenariat, je pense que ce à quoi nous avons été confrontés ces dernières années, il s'agissait de projets, disons, à la pièce, et la compréhension de la formation à distance au sein du réseau de l'Université du Québec était différente d'un établissement à l'autre. Alors, ce qu'on veut créer ici, c'est une compréhension commune, une concertation, un développement commun qui va être beaucoup plus porteur, parce que la formation à distance, pour être efficace et pour qu'on puisse en tirer le meilleur parti, doit toucher de grands nombres. Donc, pour ce faire, quand on pense au niveau du réseau, c'est intéressant. Parfois, un petit groupe d'une université, on va pouvoir venir en appui en termes d'encadrement avec un professeur qui est sur place ou qui y va aux deux semaines ou aux trois semaines — il y a toutes les combinaisons possibles. Mais c'était très difficile d'établir des partenariats à la pièce comme ça. Et je ne jugerai pas de ce que mes collègues des autres universités ont eu comme embûches pour que ce soit si difficile, mais nous avons là, ici, je pense, une solution extrêmement innovatrice et très prometteuse.

Et j'ai le plaisir d'ailleurs de vous annoncer que le conseil de la formation à distance — on en a décidé de la composition — va se réunir. Même si nous n'avons pas encore la réponse du ministre, nous, au niveau du réseau de l'Université du Québec, nous commençons les travaux quand même de mise en commun et de mise en place de cette concertation en termes de formation à distance.

Maintenant, si vous le permettez, je passerais la parole à Gilbert qui va élaborer sur la banque d'objets d'apprentissage.

Le Président (M. Kelley): M. Paquette.

M. Paquette (Gilbert): M. le Président, toute cette question de dépôts d'objets d'apprentissage a préoccupé très tôt la Télé-université parce que nous avons un mandat de formation à distance. Donc, notre campus étant virtuel, on devait s'insérer dans ce mouvement qui est un mouvement international maintenant et qui vise à rendre disponibles des matériels pédagogiques, des outils, des scénarios, des examens, enfin toutes sortes de composantes pouvant être intégrées dans des cours.

Les dépôts d'objets visent à résoudre un problème que nous n'avons pas, pas à ce point-là en tout cas, avec les textes ou les matériels écrits, bon. N'importe quel professeur peut utiliser un manuel d'un professeur d'une autre université dans ses cours. Il n'y a pas d'obstacles à ça, il suffit que les étudiants paient des frais de scolarité... des frais de, pardon, d'achat de manuels.

Dans le cas des matériels multimédias, dans le cas des outils, là, il se pose des problèmes techniques qui... Autrement dit, c'est le problème de l'interopérabilité: peut-on prendre un matériel qui a été développé sur une plateforme ou avec une technologie et l'utiliser sur une autre? Ceci a donné lieu, il y a quatre ans, à un mouvement de normalisation international qui permet de référencer les objets par des métadonnées, et d'en décrire les différentes composantes, et également de regarder comment ces matériels peuvent être partagés.

Dans le cas du rattachement de la TELUQ à l'UQAM, on peut prévoir, au cours des cinq prochaines années, un accroissement considérable des matériels pédagogiques. C'est pourquoi les travaux du comité académique conjoint, du comité technologique, qui se sont déroulés depuis deux ans, ont mentionné cet élément extrêmement important qui permettrait d'utiliser des matériels qui ont été développés par des professeurs pour leurs cours en présence, de les utiliser dans le cadre de la formation à distance et, inversement, d'utiliser des matériels de cours développés pour la distance et de les utiliser en classe. Moi, en tant que professeur, ça m'est arrivé, et plusieurs de mes collègues aussi, là, parfois de donner des cours en classe en utilisant les mêmes matériels.

Ça rejoint aussi une tentative qui a été faite il y a quelques années, suite à un sommet socioéconomique où on avait parlé de presses universitaires multimédias — peut-être certains vont s'en rappeler ici. Et l'idée, c'était de dire: Bien, faisons en sorte que les universités partagent des cours ensemble. Sauf que partager un cours, c'est extrêmement difficile, d'une université à l'autre, je dirais même d'un professeur à l'autre dans la même université, parce qu'il y a une idée de propriété intellectuelle, de pédagogie. Et là ce qu'on peut faire avec les objets d'apprentissage, c'est qu'au niveau des composantes ça devient beaucoup plus facile parce qu'on peut utiliser, comme le font les professeurs actuellement, des extraits de différents manuels, les assembler dans un cours et de transposer cette pratique-là au niveau du multimédia.

Comme la directrice générale l'a mentionné, se pose un problème de plateforme aussi, c'est-à-dire qu'il faut, à ce moment-là, avoir un système qui permet de décrire les objets d'apprentissage, de les trouver, de protéger la propriété intellectuelle. Alors, ce que la résolution de l'Assemblée des gouverneurs dit, c'est qu'on parle de dépôts d'objets d'apprentissage coopératifs, c'est-à-dire qu'à l'intérieur de l'Université du Québec, pour les projets qui seront décidés en commun, les matériels pourront être réutilisés sans que l'on soit obligés de payer des droits d'accès ou selon une formule qui reste à établir.

Généralement, les dépôts d'objets d'apprentissage peuvent être privés, coopératifs ou publics. Alors, il y a déjà des matériels disponibles sur Internet sans aucuns frais, disponibles au grand public, à tout le monde. Là, on parle de matériels pédagogiques qui auront été développés par les différentes institutions, donc nous allons les protéger, protéger la propriété intellectuelle mais également la partager dans le cadre de projets conjoints.

Je terminerais en disant que ce que la Télé-université apporte à l'UQAM et au réseau, c'est un travail, depuis à peu près quatre ans, qui a amené le centre de recherche de la Télé-université, le LICEF, à développer des outils pour traiter les banques, les dépôts d'objets d'apprentissage et maintenant de diriger un vaste réseau qui a des ramifications internationales sur la question.

Donc, ce qu'on espère, c'est que le rattachement TELUQ-UQAM va nous donner la possibilité de partager

notre expertise, mais en même temps d'obtenir du matériel pédagogique de nos partenaires également, de façon à améliorer nos cours.

Le Président (M. Kelley): Questions complémentaires?

Mme Marois: Je reviens sur vos axes d'intervention. C'est très intéressant parce que ça permet de voir un peu comment tout ça va s'articuler.

Quand vous dites: L'intégration de l'offre de formation à distance à l'ensemble du réseau de l'Université du Québec, bon, moi, je comprends très bien ce que vous voulez faire et dans quelle perspective, mais ce que j'essaie de voir, c'est que... Ce n'était pas possible avec le statut que vous aviez auparavant, puisque dans le fond vous aviez la possibilité d'être en lien avec l'ensemble du réseau, étant une école spécifiquement destinée ou une institution spécifiquement destinée à cette vocation-là, de l'enseignement à distance? Parce que j'essaie de voir comment maintenant ça va opérer versus ce qu'on faisait dans le passé, la valeur ajoutée finalement, qui ne semblait pas possible puisque vous avez choisi ce chemin-là.

● *(10 h 40)* ●

Mme Bertrand (Louise): Peut-être je vais faire une réponse globale en vous disant que, pour la Télé-université, outre les partenariats... mais la difficulté, c'était d'arriver à développer la formation à distance au rythme où on voulait la développer et où nous sentons les besoins, partout, parce qu'ils nous sont exprimés.

Or, dans notre position actuelle, nous avons un corps professoral de 45 professeurs, si on veut travailler avec une université pour développer deux ou trois cours et avec une autre pour développer deux ou trois cours, c'est possible. Il faut s'assurer, encore une fois, que l'on touche suffisamment de monde pour que ce soit... que ça vaille la peine, disons, même si tout vaut toujours la peine, mais on a des choix stratégiques à faire malgré tout. Et donc ça s'avérait parfois difficile, parce que — et tantôt peut-être que mon collègue des affaires administratives pourra éclairer davantage là-dessus — le coût de la formation à distance, l'investissement se fait au départ, avant qu'on inscrive un étudiant. C'est deux ou trois ans avant qu'on ait des retombées. Alors, nos partenaires sont un petit peu mal à l'aise avec ça, ça fonctionne différemment chez eux, bon, ainsi de suite. Ça s'est toujours avéré difficile.

La différence, maintenant, et elle est extrêmement importante, c'est que la capacité de développement va être accrue de façon extraordinaire, si bien que les réponses à des demandes qui peuvent provenir de différentes universités du réseau vont être communes avec ce que TELUQ-UQAM développe également. Je vous donne un exemple, et là je parle... Mon collègue de l'enseignement-recherche va peut-être me rabrouer tout à l'heure, mais il le fera discrètement. Mais, lorsqu'il s'agira de définir les priorités de développement de TELUQ-UQAM à l'intérieur du réseau de l'Université du Québec, un des critères de choix sera certainement le nombre d'étudiants que nous atteindrons d'abord. Donc, on pense, par exemple, à la Télé-université, à nos étudiants en administration, qui composent environ la moitié de notre effectif étudiant.

C'est aussi la même chose ailleurs en région, par exemple, sauf que ce qu'on veut assurer aux universités en région en développant des cours qui, pour nous, vont être utiles, et pour l'ensemble de TELUQ-UQAM, qui vont permettre, je le disais tout à l'heure, de conserver des cohortes, même quand elles baissent au-dessous de la barre qui est fixée, et de permettre aux étudiants de poursuivre leurs programmes, parce que l'offre que, nous, on va être en mesure de produire va être beaucoup plus grande... Donc, c'est cette capacité de développement et cette capacité d'offre enrichie qui me, semble-t-il, fait toute la différence.

Parce que, dans notre fonctionnement actuel, on est, je vous dirais, à la corde. Si on nous demande de faire un cours de plus pour telle université, c'est très bien, mais, nous, ça veut dire un choix. Il y a un coût d'opportunité, on ne fera pas autre chose, là. Ça va être vrai aussi dans le grand ensemble, mais, en couvrant plus large, on va répondre nécessairement beaucoup mieux à plusieurs des besoins d'autres établissements du réseau de l'Université du Québec. Je ne sais pas si je suis assez claire?

Mme Marois: Oui, oui, oui. Ça va.

Le Président (M. Kelley): Peut-être sur le même sujet, Mme la députée de Chauveau. Mais on peut continuer dans la même veine.

Mme Perreault: Bonjour à vous. Merci pour la présentation. Je vais rester sur le même sujet. En mars dernier, peut-être pour bien comprendre, il y avait quand même eu des réticences qui avaient été mises en lumière, là. Le ministre en avait fait mention, Mme Marois également, ma collègue de Taillon, en avait fait mention. Est-ce qu'on doit comprendre aujourd'hui qu'avec l'ensemble du réseau il n'y a pas de réticence ou il n'y a pas d'irritant qui pourrait mettre peut-être en question ce projet-là? Compte tenu, là, que tout le monde semble avoir donné son aval au projet. Est-ce qu'on doit comprendre ça?

Mme Bertrand (Louise): Tout à fait. Tous les chefs d'établissements du réseau de l'Université du Québec sont membres de l'Assemblée des gouverneurs et ont voté en faveur du projet. Je pense qu'entre mars et juin ce que ça nous a permis de faire, c'est de peaufiner la convention de partenariat avec les autres établissements du réseau, ce qui était amorcé en mars, mais les discussions n'avaient pas été tenues véritablement. Je parle au nom de mes collègues, mais je pense qu'ils ont jugé que ce que nous mettions à leur disposition était suffisamment rassurant pour qu'ils adhèrent au projet. Donc, oui, on peut comprendre qu'il y a une adhésion des établissements de l'Université du Québec.

Et d'ailleurs tout à l'heure je soulignais la réunion du conseil de la formation à distance qui devrait se tenir sous peu, et, pour la mettre en place, si on veut, nous avons eu des discussions avec un certain nombre de collègues, et je suis très optimiste, quant à moi, sur nos capacités de s'entendre et de développer pour le bien de tout le monde ici, là.

Mme Perreault: Donc, ce qu'on doit comprendre de la situation, c'est que vous allez éventuellement développer des ententes avec un certain nombre d'universités du réseau. Ces ententes-là ne sont pas faites actuellement, ça va être en fonction de la demande, du besoin de chacune de ces universités-là éventuellement.

Je veux juste donner peut-être un exemple de ma compréhension à moi. Une université, par exemple l'Université du Québec à Chicoutimi, qui n'aurait pas suffisamment d'étudiants dans un cours donné, par exemple dans le baccalauréat en administration, pourrait faire appel à vous pour donner un seul cours. Il resterait toujours le titulaire du baccalauréat ou celui qui donne le baccalauréat, et vous viendriez combler, par exemple, un besoin qu'ils ont. Est-ce que ma compréhension est exacte?

Mme Bertrand (Louise): Tout à fait. Le rôle qu'on veut jouer auprès de l'ensemble du réseau, c'est un rôle de complémentarité — donc votre exemple est tout à fait pertinent — de complémentarité et de soutien, parce qu'à la commission de mars... Je reprendrai l'exemple que le ministre de l'Éducation avait pris à ce moment-là, sur la Basse-Côte-Nord, où l'Université du Québec à Chicoutimi justement avait un certain mal à offrir de la formation à des étudiants sur la Basse-Côte-Nord. Donc, nous, ce qu'on peut faire à ce moment-là, l'Université du Québec à Chicoutimi — je vous donne un exemple, je ne sais pas ce qu'ils feraient, mais un exemple de ce qu'on pourrait faire — c'est qu'ils ont un professeur qui, plutôt qu'aller 15 fois sur la Basse-Côte-Nord pour un petit groupe d'étudiants, peut y aller trois fois, et, entre les séances, les étudiants travaillent sur de la formation qui est montée pour la distance et font des ateliers, des échanges au moment où ils rencontrent les professeurs, je ne sais pas. C'est une des combinaisons possibles.

Quand on parle d'université bimodale, ça veut dire bien sûr une université qui fait de la formation à distance et de la formation en salle, mais c'est un continuum, et toutes les combinaisons sont possibles entre les deux. Et c'est ça, la richesse de cette imbrication que nous voulons mettre sur pied. Et l'université bimodale, j'ai dit que l'UQAM, avec la TELUQ, deviendrait la plus grande université bimodale de la francophonie, mais l'Université du Québec et ses établissements deviendront également des universités extrêmement actives en bimodal. C'est ce qu'on souhaite. C'est avantageux et ça me semble tellement logique pour les universités en région.

Mme Perreault: Donc, les craintes qui avaient été à l'effet que vous auriez pu concurrencer, par exemple, l'université en région sur un programme qu'elle donnait, compte tenu du fait que parfois c'est difficile pour eux parce que les cohortes ne sont pas assez grandes, ça ne se pose pas, avec l'explication que vous nous donnez, là.

Mme Bertrand (Louise): Les gens peuvent avoir encore des craintes, mais je vous donnerais un autre élément de réponse, je pense, qui a fait partie des réflexions de l'ensemble de, moi, mes collègues de l'Université du Québec. J'ai brièvement énoncé la compétition qui vient d'un peu partout. C'est vrai aussi pour les universités en région. La formation à distance, si elle n'est pas donnée par la Télé-université en collaboration avec les universités du réseau de l'Université du Québec, bien elle sera donnée par d'autres, ce qui ne protège personne. Alors, mieux vaut participer, mieux vaut développer ensemble au sein du réseau une formation hybride, bimodale forte. C'est la solution, me semble-t-il.

Mme Perreault: Donc, on peut peut-être le voir plus comme un avantage, pour ces universités-là, peut-être de pouvoir continuer à offrir des cours, parce que vous viendrez en appui à leur formation et non pas le contraire.

Mme Bertrand (Louise): Tout à fait. Et c'est la raison pour laquelle ça nous paraît, et le président a quitté, je pense, mais ça nous paraît être un projet majeur pour le développement de l'Université du Québec dans les prochaines années.

Mme Perreault: Merci.

Le Président (M. Kelley): Avez-vous un complément de réponse, M. Brulotte?

M. Brulotte (Raymond): Moi, je veux dire que le drame, ou le gaspillage qu'il faut éviter... Je vais vous donner un exemple concret. L'UQTR ouvre une cohorte d'étudiants à Drummondville pour un certificat qui se compose de 10 cours. Après le cinquième cours, la cohorte, qui est partie à 35, se retrouve à 26; l'université n'a plus les moyens d'offrir le cours. Sa solution généralement, c'est de fermer l'offre du programme. Alors, c'est dramatique pour les étudiants qui ont déjà investi deux ans, qui sont entrés dans un processus de formation et qui brusquement, pour des raisons tout à fait hors de leur volonté et en raison des contraintes de l'université en région, doivent cesser leurs études. C'est un gaspillage également de ressources et d'efforts. Donc, il faut, par des nouveaux arrangements, que des situations comme celle-là cessent de se prononcer. C'est l'objectif finalement de ce rattachement-là.

Le Président (M. Kelley): Mme la députée de... Vous voulez continuer?

Mme Perreault: O.K. Dans le fond, vous allez peut-être participer à la survie de ces universités-là plutôt qu'à leur déclin.

J'ai une autre question dans un autre ordre d'idées, mais à moins que... C'était sur le même sujet? Non. Je voyais, dans votre document, que vous parliez de la difficulté que vous avez de recruter des professeurs, compte tenu de la particularité de la formation à distance. Peut-être ma compréhension n'est pas bonne, mais, moi, j'avais plutôt l'impression que ça devait être un avantage pour les professeurs, compte tenu du fait que la formation à distance n'oblige pas, par exemple, un professeur à déménager ou à aller s'installer, par exemple, en région et qu'il peut continuer à demeurer à Montréal, à Québec ou ailleurs, et qu'il peut donner la formation. Mais peut-être que je me trompe ou...

Le Président (M. Kelley): Mme Bertrand.

Mme Bertrand (Louise): Je vais donner la parole à M. Duchesne, le directeur de l'enseignement et de la recherche.

● *(10 h 50)* ●

M. Duchesne (Raymond): Nous n'avons pas de difficulté, pas davantage que d'autres petits établissements, à attirer chez nous des professeurs. L'enseignement à distance présente effectivement des avantages, vous les avez bien vus. Nous avons de la difficulté à les payer, parce qu'il nous en faudrait beaucoup plus que ce que nous pouvons recruter et payer pour pouvoir répondre à toutes

les demandes que nous recevons, et le rattachement à l'UQAM, vous l'avez bien compris, règle une bonne partie de ce problème. Le corps professoral de l'UQAM, c'est 1 000 professeurs, c'est 20 fois celui de la Télé-université.

Mme Perreault: Merci.

Le Président (M. Kelley): Mme la députée de Jean-Talon.

Mme Delisle: Bien, moi, je suis restée sur mon appétit par rapport à la réponse que vous avez donnée à ma collègue. En quoi le rattachement à l'UQAM, puisqu'il vous apporte autour de 1 000 professeurs qui ont déjà un emploi finalement avec l'UQAM, en quoi ça, ça vous occasionne l'opportunité d'avoir davantage de professeurs attachés finalement à l'enseignement à la Télé-université? Je ne comprends pas. Je m'excuse, là. Si vous aviez déjà de la difficulté, avec la Télé-université, à recruter des professeurs temps plein, j'imagine, là, ces professeurs à l'UQAM sont déjà engagés à temps plein, alors en quoi ça améliore votre situation?

M. Duchesne (Raymond): Oui, oui, oui. L'espoir, c'est qu'une collaboration bien sûr soutenue se développe entre les deux corps professoraux et que les professeurs de l'UQAM viennent à l'occasion transformer une partie de leur charge d'enseignement qu'ils donnent en salle année après année et qu'ils doivent répéter chaque fois qu'on leur confie un cours et un groupe d'étudiants, pour le développer sous forme d'enseignement à distance. La beauté de l'enseignement à distance, c'est que ça a un caractère cumulatif. Une fois que vous avez développé votre cours pour la distance, que vous avez produit du matériel, le cours peut rouler. Il ne peut pas rouler tout seul, mais il roule avec une moins grande implication du professeur. Les étudiants sont confiés à des tuteurs ou à des chargés d'encadrement qui suivent les étudiants. Le professeur peut donc, si vous voulez, déléguer une partie de ses responsabilités, il est moins pris par ses obligations.

Nous allons à l'UQAM parce qu'ils ont un corps professoral étendu, c'est une des raisons, mais nous allons à l'UQAM parce qu'ils ont également des programmes. Développer un nouveau programme pour un établissement, c'est quelque chose d'assez lourd. L'UQAM a, à travers toutes ces années, développé des programmes dans des secteurs où nous ne sommes pas présentement. Bien sûr, ce n'est pas simplement en nombre, ils ont des professeurs dans des secteurs où nous ne sommes pas présents, dans des disciplines où nous ne sommes pas présents, où il y a des besoins, hors de la grande région de Montréal bien sûr. Nous allons à l'UQAM aussi parce que l'UQAM a un prestige, il faut bien le dire, que la Télé-université et l'enseignement à distance n'ont pas encore. Les choses changent, mais nous n'avons pas encore, comment dire, la reconnaissance publique qu'a une grande université urbaine développée comme l'UQAM. Et finalement nous allons à l'UQAM parce que l'UQAM a beaucoup d'étudiants qui aimeraient bien sans doute pouvoir non seulement suivre des cours sur campus, selon un horaire établi à chaque trimestre, mais aussi suivre une bonne partie de leurs cours à distance, y compris des étudiants de la grande région de Montréal. Voilà.

Mme Delisle: Bon. Sur un autre point, vous avez bien expliqué, en réponse à ma collègue, toute la nécessité finalement du rattachement de la Télé-université à l'UQAM. Je vous ai entendu parler tout à l'heure, en réponse à la question de Mme Marois, la députée de Taillon, je vous ai entendu répondre que, bon, tout suivait normalement son cours en ce qui a trait, j'imagine, aussi aux amendements qui doivent être apportés aux lettres patentes. Je voudrais savoir, dans un premier temps, si ce sont des amendements aux lettres patentes ou si on doit les abroger et, s'il s'agit d'abroger, pourquoi, puis ma troisième question, ce serait... Je voudrais que vous m'expliquiez de quelle manière Télé-université, malgré ce rattachement à l'UQAM, va pouvoir garder... je vais appeler ça son autonomie ou son identité propre. Je pense que ce qui a soulevé beaucoup d'interrogations le printemps dernier, c'était justement le caractère plutôt autonome de Télé-université et la crainte que Télé-université se perde au travers finalement de l'UQAM. En tout cas, moi, je le voyais un peu comme ça. Au-delà du débat siège social dans la capitale nationale ou pas — j'ai compris que le siège social restait ici, bon — mais je pense qu'il faut aussi peut-être rassurer les gens sur votre identité propre au sein de cette institution-là qu'est l'UQAM.

Mme Bertrand (Louise): Oui, tout à fait. Alors, ce qui est prévu, ce sont des nouvelles lettres patentes pour l'UQAM qui vont inclure la mission de la Télé-université, son fonctionnement, ses instances, toute une série d'éléments qui sont prévus dans le protocole que nous avons signé et qui a été déposé au ministère, et il s'agira, simultanément à l'émission des nouvelles lettres patentes, d'abroger les lettres patentes actuelles de la Télé-université.

Vous l'aurez compris, ce n'est pas une décision qu'on a prise à la légère. Et je reviendrai sur la suite après, mais je pense qu'il est extrêmement important pour nous de pouvoir développer la formation à distance, ne serait-ce que parce que, quand on regarde l'évolution de la formation à distance au niveau international et les prévisions qu'on peut faire sur les cinq à 10 prochaines années, un petit établissement comme le nôtre, avec sa capacité de développement qui est intéressante mais qui n'est pas suffisante, doit trouver des façons d'ouvrir et d'augmenter de façon extrêmement importante l'offre de formation à distance, parce que sinon, moi, ce que je craindrais, c'est qu'on soit envahi par des formations d'un peu partout. Donc, on veut les garder au sein de l'Université du Québec.

Techniquement, je vous dirais, et juridiquement, pourquoi on doit abroger les lettres patentes de la Télé-université? Je suis loin d'être une juriste, mais ce que j'ai compris, c'est que la Loi de l'Université du Québec ne permettait pas d'avoir un établissement rattaché à un autre avec des lettres patentes pour les deux. Peut-être que mon collègue le secrétaire général pourrait élaborer brièvement là-dessus avant que je termine sur votre troisième élément.

Comment s'assurer que la Télé-université garde son identité, son autonomie? Deux choses. D'abord, c'est prévu dans le protocole, et les lettres patentes devront être très claires sur tous ces éléments-là. Ce qu'elles font, les lettres patentes supplémentaires de l'UQAM, ce qu'elles feront de la Télé-université, c'est une école supérieure de formation à distance, ce qu'elle est actuellement, mais rattachée à l'UQAM, et, pour ce faire, on conserve à la Télé-université la dynamique qui lui est propre, son mode de fonctionnement, certaines instances qui bien sûr vont relever des instances de l'UQAM, mais, dans toute matière qui touche

la formation à distance, les instances de l'UQAM décideront sur recommandation des instances de la Télé-université, qui devient l'école supérieure de l'UQAM, qui prend charge de la formation à distance pour l'UQAM. Donc, à la fois certaines garanties dans le protocole et dans les lettres patentes, et on va s'assurer que ce soit bien clair dans le libellé des lettres patentes.

Par ailleurs, nos collègues de l'UQAM, avec qui nous discutons depuis 2002, ont très, très bien compris que pour assurer un développement de la formation à distance il serait vain de diluer la Télé-université un peu partout dans l'UQAM, d'en faire sept petites télé-universités dans chacune des facultés, parce que la formation à distance demande une masse critique, a un mode de fonctionnement propre qui se verrait très mal en petits morceaux un peu partout. Donc, c'est une question d'efficacité aussi tout simplement. Donc, les collègues de l'UQAM ont très bien compris que c'était avantageux pour l'UQAM de conserver la Télé-université telle qu'elle est dans son fonctionnement pour faire un développement accéléré de la formation à distance. Bien sûr, il y aura des passerelles et des interactions, mais la Télé-université va garder son autonomie et son pouvoir, si je puis dire, sur le développement de la formation à distance. Je ne sais pas si vous souhaitez avoir un complément d'information de mon collègue le secrétaire général?

Mme Delisle: S'il sent que c'est nécessaire, oui.

Le Président (M. Kelley): M. Le Gallais.

M. Le Gallais (Pierre): M. le Président, peut-être pour ajouter ceci: la Télé-université, en vertu de la Loi de l'Université du Québec, ne peut pas être les HEC, comme pour l'Université de Montréal, dans l'UQAM. Alors, c'est pour ça que, quand on regarde, quand on prend connaissance du protocole, on parle bien de la Télé-université, école supérieure dans l'Université du Québec à Montréal. Puis, la seule façon de pouvoir faire ça en vertu de la loi qui nous gère, c'était d'intégrer la Télé-université dans l'UQAM.

J'aime bien les mots que le recteur de l'UQAM utilise de temps en temps, en parlant de «l'université dans l'université», pour protéger la Télé-université dans l'UQAM. Il ne faut pas oublier non plus que le protocole de gestion, lui... le protocole, pardon, de rattachement parle de conseil de gestion de la Télé-université dans l'UQAM — Mme Bertrand en a parlé un peu plus tôt — qui est comme apparenté à un conseil d'administration, et la commission académique de la formation à distance. Donc, à l'intérieur de l'UQAM, il va y avoir assez de choses qui sont pour l'enseignement à distance pour en faire un tout qui va pouvoir fonctionner dans l'UQAM. Je pense qu'en rajoutant ça de cette façon-là ça explique peut-être un petit peu plus c'est quoi, «l'université dans l'université».

Mme Delisle: Merci, ça va.

Le Président (M. Kelley): Merci beaucoup. Mme la députée de Champlain.

● *(11 heures)* ●

Mme Champagne: Bonjour à vous tous. Écoutez, Télé-université est connue beaucoup même dans nos régions. Alors, une de mes premières questions, c'est la suivante: Est-ce qu'en région, comme tel, exemple, l'UQTR, l'Université du Québec à Trois-Rivières fait référence beaucoup à Télé-université, oui ou non? Puis est-ce qu'il y a d'autres régions où votre percée est importante?

Le Président (M. Kelley): Mme Bertrand.

Mme Bertrand (Louise): L'UQTR est une université avec qui nous collaborons, et nous allons poursuivre la collaboration. D'ailleurs, tout à l'heure mon collègue Paquette indiquait le démarrage du projet de la banque d'objets d'apprentissage pour le réseau de l'Université du Québec, et à l'heure actuelle trois universités sont dans le projet de démarrage, si vous voulez: la Télé-université, l'UQAM et l'UQTR, parce que l'UQTR a quand même une activité certaine en formation à distance. Donc, nous collaborons et nous allons collaborer de façon bien plus importante avec l'UQTR dans les années à venir. Donc, oui, toutes les régions sont couvertes, y compris l'UQTR, et nous souhaitons bien sûr collaborer avec tous les établissements du réseau, que ce soit en Abitibi, à Chicoutimi, à Rimouski, en Outaouais, partout, y compris l'UQTR.

Mme Champagne: Et les plus grandes résistances viennent d'où?

Mme Bertrand (Louise): Les résistances à...

Mme Champagne: Les résistances face à l'utilisation de la Télé-université, c'est basé sur quoi? Pourquoi il y a certaines régions plus réticentes que d'autres? C'est quoi, les vraies raisons? Le nombre d'étudiants? Qu'est-ce qui...

Mme Bertrand (Louise): Oui, oui, oui. Je dirais que dans le modèle actuel — et appelons-le le modèle passé, si vous voulez — la Télé-université était souvent perçue comme une université qui pouvait attirer chez elle une clientèle étudiante qui serait restée dans la région faute de pouvoir offrir un cours, par exemple... que l'université en région n'est pas capable d'offrir. Et c'est un modèle qui nous menait toujours contre un mur, il n'y a rien à faire. Donc, il fallait penser différemment, et c'est ce qu'on a fait. Donc, plutôt que de se voir comme des concurrents, il faut se voir maintenant comme des collaborateurs et un ensemble de collaborateurs qui vont mettre en commun. Donc, c'est la raison pour laquelle nous sommes extrêmement optimistes face à ce projet de développement de la formation à distance par le rattachement de la TELUQ à l'UQAM, de par l'ampleur du développement que l'on va pouvoir envisager et de par son impact dans toutes les régions du Québec, par des collaborations avec les établissements du réseau.

Le Président (M. Kelley): M. Paquette, peut-être un complément de réponse?

M. Paquette (Gilbert): Oui, simplement ajouter que la... il faut quand même se rappeler que la répartition des effectifs étudiants à la Télé-université est semblable à la population du Québec, donc nos étudiants sont surtout concentrés à Montréal et à Québec. Donc, je crois que les craintes des universités en région se sont exprimées pendant longtemps. Et, entre mars et juin, il y a eu comme un

renversement de dynamique et, ce qu'on disait tantôt, c'est que maintenant les universités en région disent: Bon, nous aussi, on pourrait retirer quelque chose d'intéressant du rattachement de la TELUQ à l'UQAM.

Mme Champagne: Moi, je le comprends bien aussi. Quand vous parliez également de recruter des professeurs, parce qu'il y a tout un exercice qui a été fait — je voyais ça également dans votre *Bilan et perspectives* — il y a peut-être une qualité particulière que ça prend à un professeur pour enseigner à Télé-université. C'est quoi, ces qualités-là?

Mme Bertrand (Louise): M. Duchesne.

M. Duchesne (Raymond): Écrire sans fautes. Ça, c'est sûr.

Mme Champagne: Je vais peut-être retourner à mes premières amours, on ne sait pas.

M. Duchesne (Raymond): Beaucoup de nos professeurs... En fait, nos professeurs sont recrutés avec les mêmes critères que ceux qui sont utilisés dans les autres universités. On recrute des universitaires de carrière qui sont intéressés à faire de l'enseignement universitaire, à faire de la recherche et à faire aussi du service à la collectivité. Nos professeurs, à 85 %, 86 % — ce qui est une proportion québécoise, là — ont le doctorat, sont titulaires du doctorat, sont actifs dans des projets de recherche, dans de la recherche subventionnée. Alors, un professeur de la Télé-université, parmi une centaine de ses collègues des autres universités, passerait tout à fait inaperçu; ce serait un universitaire parmi d'autres.

Ce que nous constatons, c'est que beaucoup de professeurs qui sont entrés à la Télé-université, recrutés sur cette base-là, ont décidé de faire carrière à la Télé-université, de poursuivre leur carrière à la Télé-université, même si l'occasion a pu se présenter de poursuivre ailleurs, dans une grande université, si vous voulez, parce qu'ils se sont attachés à cette formule d'enseignement, pour différentes raisons, parce que c'est du travail d'équipe souvent, alors que le professeur devant sa classe, c'est un travail plus solitaire. Chez nous, c'est du travail d'équipe, il faut compter avec les gens qui éditent votre matériel, il faut compter avec les tuteurs et les chargés d'encadrement qui s'occupent sur le terrain des étudiants, à qui vous avez délégué une partie de vos responsabilités. Mais c'est la grande différence, c'est la grande différence, c'est dans la façon dont l'enseignement se fait. Pour le reste, nos professeurs sont tout à fait comparables à leurs collègues, et je serais en peine de vous dire quelles qualités distinguent un professeur de l'enseignement à distance.

Mme Champagne: Est-ce que vos professeurs doivent faire également de la recherche, en Télé-université?

M. Duchesne (Raymond): Ah oui! Bien sûr. Ça fait partie de leurs tâches, et presque tous nos professeurs bien sûr en font dans leurs disciplines.

Mme Champagne: Donc, de là l'importance d'être capable de les payer correctement, si vous voulez garder des professeurs de haut niveau. C'est assez évident, là, tu sais. Je le comprends, moi aussi. Mais vous avez d'ailleurs, l'an passé ou il n'y a peut-être pas très longtemps, là, sollicité des candidatures pour plusieurs postes. Il y avait sept postes de professeurs, si je ne me trompes pas, là: comptabilité, économie, finance, éducation des adultes, linguistique, relations de travail, sciences sociales, même un poste de professeur substitut, là. Qu'en est-il advenu, de ça, est-ce que vous avez recruté tout votre monde, est-ce que c'est complet?

M. Duchesne (Raymond): On est à peu près à mi-chemin. On a réussi à combler à peu près la moitié des postes, puis on est sûrs de pouvoir combler tous les postes d'ici le mois prochain parce qu'on a réussi à attirer pour ces sept postes-là au-delà d'une centaine de candidatures, 120 candidatures, et de remarquables candidatures.

Mme Champagne: À travers tout le Québec.

M. Duchesne (Raymond): À travers tout le Québec, même de l'étranger. Et c'est d'autant plus remarquable que, si vous lisez les journaux, vous savez que toutes les universités sont en recrutement. La Télé-université n'est pas à la fin... au bas du totem. Au contraire, on réussit à attirer des gens qui bien souvent ont entrepris des carrières avec succès dans d'autres universités, qui sont intéressés à poursuivre dans le cadre de notre établissement, donc dans le cadre d'un établissement qui enseigne à distance. Alors, on est très confiants, là, de recruter, de faire le plein.

Mme Champagne: De recruter les gens dont vous avez besoin. Vous avez également un objectif très élevé, une projection de 5 000 étudiants, 500 cours, que vous avez en tête, là, et vous parliez également de revoir la gestion de votre corps professoral. Concrètement parlant, c'est... De quelle sorte de gestion vous parlez? Revoir la gestion du corps... J'ai lu ça à quelque part dans votre document *Bilan et perspectives*, là, vous allez revoir la gestion de votre corps professoral et trouver le moyen d'augmenter le nombre de professeurs en soutien à l'évolution de l'offre de cours. Alors, cette révision-là de gestion se fait comment?

M. Duchesne (Raymond): Nos relations avec le corps professoral sont réglementées par les dispositions d'une convention collective. Ce serait présomptueux de penser qu'on va revoir — unilatéralement en tout cas — notre mode de gestion du corps professoral. On faisait sans doute allusion, quand ces lignes ont été écrites, à, comment dire, la difficulté, ce n'est pas le bon mot, mais au défi que représente une collaboration soutenue avec le corps professoral de l'UQAM. Ça, ça va être le fait nouveau, parce qu'il faut...

Mme Champagne: Donc, en lien avec les partenariats, là.

M. Duchesne (Raymond): C'est ça. Il faut baliser, comment dire, cette collaboration que nous espérons de nos collègues de l'UQAM, qui n'ont pas, comme nos professeurs, l'expérience de l'enseignement à distance. Pour eux, ça va être nouveau, ça peut être même un peu déroutant que de se retrouver en enseignement à distance. Alors, il va falloir développer des passerelles, faciliter les choses.

Mme Champagne: Vos passerelles, on en a entendu parler beaucoup dans toutes nos commissions.

M. Paquette (Gilbert): M. le Président...

Mme Champagne: Une autre petite question.

M. Paquette (Gilbert): M. le Président, peut-être juste un petit commentaire.

Le Président (M. Kelley): Oui, M. Paquette.

M. Paquette (Gilbert): Vous parlez du passage à 500 cours. Nous avons actuellement 340 cours, et le plan-cadre de formation à distance, qui a été annexé au protocole et envoyé au ministère également, souligne qu'on doit passer à 500 cours. Ça va demander beaucoup de collaboration effectivement avec les professeurs de l'UQAM, comme le mentionnait mon collègue, et d'autre part un ajustement de nos services technologiques aussi. Actuellement, nous produisons en moyenne 15 nouveaux cours par année. Alors, pour atteindre l'objectif de 500, sans compter les révisions, et tout ça, ça veut dire doubler la capacité de production des cours, et c'est pourquoi le plan-cadre mentionne la nécessité d'investissements de 2 millions par année à peu près, en moyenne, là, investissements qui se rentabiliseront par l'augmentation de clientèle. Mais il faut cet investissement initial au départ.

Mme Champagne: Que je comprends bien. Autre question: Chez vous, à la Télé-université, il n'y a pas de chargés de cours, il y a des professeurs qui font de l'encadrement. La grosse différence se situe où, là, concrètement, sur le terrain?

● *(11 h 10)* ●

M. Duchesne (Raymond): Un chargé de cours, dans une université campus, dans une université comme l'UQAM, a la responsabilité de son cours: il doit le monter, il doit le dispenser, normalement sur 15 semaines à raison de trois heures par semaine; il a l'entière responsabilité de la correction. Il organise son cours comme un professeur le ferait.

Nos chargés de cours ou nos tuteurs — les chargés de cours interviennent aux deuxième, troisième cycles, nos tuteurs au premier cycle — fonctionnent dans un cours programmé en quelque sorte, et leur rôle s'apparente davantage à celui des assistants en enseignement que vous trouvez sur campus, qui sont souvent des étudiants du deuxième cycle qui donnent un coup de main aux professeurs pour la correction des travaux. Mais nos tuteurs et nos chargés de cours n'ont pas la responsabilité de développer le cours, de concevoir le cours, de programmer le cours: ils agissent sous l'autorité directe du professeur, qui reste toujours, lui, le responsable du cours. Voilà.

Mme Bertrand (Louise): Si vous permettez, M. le Président, un petit complément d'information: j'aimerais souligner cependant que ce groupe de tuteurs et de chargés de cours ont développé chez nous, pour certains au cours des 25 dernières années, des compétences absolument uniques en encadrement d'étudiants à distance. Avec toute l'évolution technologique qu'on a connue, bien on a des... certains des tuteurs chez nous qui sont là depuis plus de 25 ans et qui ont suivi notre évolution, qui se sont adaptés à toutes ces transformations et qui ont des compétences absolument uniques dont on est extrêmement fiers. Je voulais juste le souligner.

Mme Champagne: Mais c'est bien, oui.

Mme Marois: Juste une question à l'égard des tuteurs encore. Ils réussissent à encadrer ou à soutenir combien d'étudiants par semaine, ou enfin, peu importe, là, le ratio, si on veut, qui s'applique aux tuteurs? Parce que c'est vraiment du travail — de la façon dont je le comprends, là, après avoir lu évidemment tous vos documents et la façon dont je l'imagine — c'est vraiment un à un, hein? C'est un tuteur qui va être en contact avec un étudiant pour soit l'accompagner, le soutenir, répondre à des questions, etc. C'est comme ça vraiment que ça fonctionne?

Mme Bertrand (Louise): Oui, tout à fait. Certaines interventions de groupe, par exemple dans les forums, les forums électroniques et... Donc, pour répondre à votre question: Une très grande majorité de nos tuteurs, tutrices et chargés d'encadrement sont à temps partiel. Au premier cycle — c'est dans la convention collective — ils peuvent encadrer 60 étudiants par trimestre, et nous en avons un certain nombre qui sont à temps plein chez nous, des tuteurs à temps plein, et ce sont ceux-là qui sont avec nous depuis de nombreuses années, règle générale, et ils en encadrent jusqu'à 200 par trimestre.

Mme Marois: 200 par trimestre?

Mme Bertrand (Louise): Oui.

Mme Marois: Est-ce que, dans... c'est-à-dire, dans cette perspective, vous avez une rétroaction de la part des étudiants sur l'évaluation de ces tuteurs? Parce que vous parlez, dans vos documents, là, que vous procédez aussi à de l'évaluation. Est-ce que vos étudiants donnent une note aux tuteurs aussi?

Mme Bertrand (Louise): M. Duchesne, peut-être?

M. Duchesne (Raymond): Nous avons développé et utilisé à travers les années différents instruments de rétroaction, parce que vous avez bien saisi que ce qui se passe entre le tuteur et l'étudiant, c'est une relation qui est sans témoin, là. Nous ne savons pas trop ce qui se passe et il ne faut pas attendre bien sûr les plaintes de l'étudiant pour évaluer la qualité de l'encadrement qu'il a reçu.

Mme Marois: Il me semble, en effet. C'est préférable.

M. Duchesne (Raymond): Nous avons développé des instruments qui sont perfectibles, je le reconnais, et c'est un des chantiers auxquels nous nous sommes attaqués, là, tout récemment, pour procéder à une évaluation rigoureuse, systématique, fiable de la qualité de l'encadrement et, j'ajoute, avec la pleine collaboration de nos tuteurs et de nos chargés d'encadrement, avec leur pleine collaboration, parce qu'eux aussi réalisent à quel point il est important de savoir ce qui se passe sur le terrain.

Mme Marois: Et, jusqu'à maintenant, est-ce que l'étudiant a été mis à profit dans cette...

M. Duchesne (Raymond): Oui, toujours. Oui, oui, oui, toujours.

Mme Marois: D'accord.

Le Président (M. Kelley): Ça va? On a une représentante de l'association des étudiants. Je ne sais pas si Mme Couillard veut... Bonjour.

Mme Couillard (Lucie): Bonjour.

Le Président (M. Kelley): Je ne sais pas si vous voulez répondre à la question de Mme la députée de Taillon.

Mme Couillard (Lucie): Bien, écoutez, moi, étant étudiante depuis trois ans, depuis que la TELUQ a lancé le D.E.S.S., le diplôme d'études supérieures en santé mentale, moi, je peux faire un lien entre les autres universités parce que j'ai fréquenté d'autres universités, et, pour moi, ça concilie mieux le travail, les études et la vie personnelle. La TELUQ, pour moi, ça répond parce que — je vais un petit peu aller pour moi, je parle pour moi, là — c'est parce que je ne vois pas grande différence avec les autres universités, parce que la différence est que, ton horaire, tu as plus de flexibilité dans ton horaire. C'est toi qui te disciplines pour tes cours, tout ça.

Mais par contre, moi, ça répond mieux. Ça répond mieux à mes besoins, parce que, ayant un enfant atteint de maladie mentale, moi — et aussi j'ai un organisme en santé mentale — je ne pouvais pas me permettre d'aller à des cours magistraux comme les autres universités, parce que ça répondait mieux à un besoin.

Pour l'évaluation des profs, oui, ça se fait. Il y a plusieurs cours qui l'offrent, au bac, au deuxième cycle aussi. Ça se fait et, comme je vous dis, ça répond bien à un besoin, la TELUQ. Pour moi, je ne pourrais plus m'en passer, et je trouve aussi que la TELUQ répond aussi à des besoins pour les personnes plus à mobilité réduite. Et je trouve que la TELUQ est vraiment en pleine croissance, et je suis très fière d'être parmi les étudiants et les étudiantes de la TELUQ, et je vais continuer puis, même, je veux aller plus loin, je veux faire de la recherche plus tard en santé mentale parce que pour moi, c'est vraiment... Ça m'aide, ça me permet d'aider les parents et les enfants qui sont atteints de maladie mentale. Et je trouve la TELUQ... C'est le premier au Québec et en Amérique du Nord, hein, le diplôme d'études supérieures en santé mentale, et, pour moi, j'apprécie énormément.

Le Président (M. Kelley): Mme la députée de Champlain.

Mme Champagne: Bien, ça, justement Mme Couillard, puisque il y a des professeurs à la Télé-université puis il y a des étudiants, une association étudiante à la Télé-université, c'est des étudiants répartis à travers le Québec. Ça se gère comment, ça?

Mme Couillard (Lucie): Bien, écoutez, moi, je suis sur... Bon, je siège comme administratrice depuis mars 2004 et je pourrais vous dire que nous répondons vraiment aux besoins des étudiants parce que nous avons un conseil d'administration à chaque mois et à chaque mois on se déplace: on va à Drummondville, on va à Québec, on va à Granby, on va à Sherbrooke. On a une très grande mobilité à travers le Québec. Et on répond puis — mais, avec aussi le *S@ns P@pier*, ça aide beaucoup les étudiants — on répond aux questions aux étudiants, parce que, nous, on demande aux étudiants de se présenter lors des dîners-causeries. On a des dîners-causeries une fois par mois, le conseil d'administration, et lors de... On rencontre les étudiants puis on leur demande leurs besoins, puis c'est une très belle complicité, puis on essaie de répondre à leurs besoins le mieux possible.

Mais c'est sûr que les débuts... Le plus pénible, hein, c'est que le début des cours, lorsque vous débutez, vous vous sentez seul, mais par contre avec tout ce qui se développe, là, M. Gilbert, là, avec tout le côté communication, je trouve que ça répond très, très bien. De plus en plus, la TELUQ est très bien structurée. Parce que, moi, au début, j'ai eu un petit peu de difficultés aussi à me stabiliser, là, puis me discipliner. Mais par contre je ne me suis pas sentie longtemps seule, vu qu'il y a l'Internet, hein, il y a... Qui qui n'est pas branché par l'Internet aujourd'hui? Oui.

Mme Champagne: Il y a un bon pourcentage d'étudiants qui participent physiquement ou de façon virtuelle à vos rencontres? Le pourcentage est bien?

Mme Couillard (Lucie): Très bien. Même, je pourrais dire: Présentement, on est presque à 50 %, et virtuels... Même, des étudiants se déplacent pour venir nous rencontrer une fois par mois, à différentes régions du Québec. Alors, on a un taux de participation assez intéressant.

Mme Champagne: Je trouve ça magnifique. Merci.

Le Président (M. Kelley): Moi, juste pour poursuivre sur la question de vos professeurs et l'arrimage dans le nouvel arrangement avec l'Université du Québec à Montréal, parce que vous avez 45 professeurs qui travaillent, j'imagine, à 100 % en ligne présentement. À l'Université du Québec à Montréal, il doit y en avoir quelques-uns qui travaillent en ligne déjà. Est-ce que dorénavant leurs cours, ça va être inclus dans la TELUQ ou... Comment est-ce qu'on va... Pour les professeurs qui travaillent déjà en ligne à l'Université du Québec à Montréal, est-ce qu'ils vont devenir associés avec... je cherche comment on va arrimer tout ça. Est-ce qu'automatiquement on peut augmenter d'une façon importante le catalogue des cours qui sont disponibles en ligne juste en faisant le rattachement?

Mme Bertrand (Louise): Je vais faire un début de réponse et je vais céder le reste à mon collègue de droite. En fait, vous cernez là un des défis du rattachement, c'est cette passerelle que l'on doit établir entre la TELUQ et l'UQAM au niveau des professeurs. Donc, il y a effectivement un certain nombre de professeurs de l'UQAM qui ont déjà produit des cours en ligne. D'ailleurs, nous avons collaboré avec eux pour l'offre d'un certificat en tourisme, gestion du tourisme, qui est offert depuis un an maintenant. Ce n'est pas uniquement en additionnant les cours présentement offerts en ligne à l'UQAM et ceux de la Télé-université que

l'on va faire croître de façon importante la banque de cours offerts à distance.

Ce qu'il faut établir, c'est un mode de collaboration qui va permettre à certains professeurs de l'UQAM qui le souhaitent de travailler sur un cours en ligne avec des collaborateurs de la Télé-université, pendant peut-être six mois, un an, que ce soit inclus à l'intérieur de leur tâche et que ce cours soit ensuite offert à distance, le professeur bien sûr pouvant utiliser en classe une grande partie des éléments qu'il aura développés pour la distance. On prévoit aussi... il y a différentes modalités qui sont à définir. On a imaginé plein de choses, mais je vais laisser mon collègue vous en faire le dévoilement.

M. Duchesne (Raymond): Oui, la grande difficulté, ce ne sera pas d'intéresser quelques professeurs de l'UQAM... parce qu'on ne voudrait pas que les 1 000 professeurs de l'UQAM demain matin viennent frapper à notre porte, vous l'avez bien compris. On serait un petit peu dépassés par les événements. Mais ce ne sera pas d'intéresser des professeurs à travers un horizon de trois, quatre, cinq ans, d'intéresser des professeurs de l'UQAM à venir faire des cours et même des programmes à distance. Le vrai défi, ça va être d'harmoniser les programmes et les cours et la gestion de ces programmes et de ces cours de deux établissements qui avaient l'habitude de fonctionner de manière distincte.

● *(11 h 20)* ●

Et je vous donne un exemple précis: l'UQAM bien sûr offre un baccalauréat en administration; la Télé-université aussi. Au jour 1 du rattachement, l'UQAM va se retrouver avec deux programmes de baccalauréat en administration distincts. Elle va se retrouver avec deux programmes de baccalauréat en communication distincts, semblables mais distincts. Et il va falloir établir... Il va falloir, dans les faits, envisager d'harmoniser ces programmes-là pour que les étudiants eux-mêmes s'y retrouvent, pas simplement les malheureux administrateurs de ces programmes-là et les professeurs, mais que les étudiants eux-mêmes s'y retrouvent. Et l'objectif que nous nous sommes donné, c'est d'avoir une harmonisation réussie à ce point qu'il n'existerait peut-être plus qu'un seul programme, dans un horizon lointain, qu'un seul programme mais dont tous les cours pourraient être suivis sur campus ou à distance, de telle sorte qu'un étudiant, qu'il soit de Montréal ou de Gaspé — mais l'étudiant de Montréal, lui, aura l'avantage du choix — puisse suivre indifféremment des cours en salle ou à distance et que, sur son relevé de notes, on n'y verra aucune différence entre un cours suivi le lundi, le mardi ou à distance. Pour l'étudiant de Gaspé, il pourra un jour recevoir un diplôme de l'Université du Québec à Montréal en administration sans avoir jamais mis les pieds dans une salle de cours de l'UQAM, mais il aura son diplôme en administration équivalent à celui que son collègue aura réussi ou complété sur la grande place de Montréal. Voilà l'objectif, voilà le rêve, si vous voulez, qui nous anime.

Le Président (M. Kelley): Vous, dans votre document, vous avez évoqué la possibilité de — plutôt que de faire trois ans à Montréal — faire la première année en ligne. Et il y aura des économies parce qu'il y aura une année de moins de loyer à payer à Montréal et des déplacements à faire.

Est-ce qu'on a — je sais que c'est toujours au début — mais est-ce qu'on a fait une analyse des charges de travail de 30 étudiants en ligne en comparaison de 30 étudiants en salle? Mon beau-frère est professeur en Colombie-Britannique et il est bimodal déjà, alors il donne des cours. Et je pense qu'au départ il était emballé par la possibilité de faire les cours en ligne, travailler... C'est quelqu'un qui adore l'ordinateur, il est toujours avec son «laptop», il travaille tout le temps sur le «laptop». Alors, il a dit: Ça va être bien beau, je vais être à la maison, pas de trafic, et tout le reste, qui est toujours compliqué à Vancouver. Mais, au bout de la ligne, les 30 étudiants en ligne sont très exigeants, et on est disponible presque 24 heures sur 24, les courriels arrivent le jour, le soir, la nuit, souvent les étudiants, les niveaux d'attente pour qu'il y ait une réponse en temps réel assez rapide, ils sont exigeants. Mais c'est un petit peu la flexibilité que les étudiants aiment dans ces cours aussi. Alors, est-ce qu'on a... Je sais, c'est toujours au départ, mais comment est-ce qu'on va comparer votre professeur avec ses 30, mettons, étudiants en ligne avec son confrère ou consoeur de l'Université du Québec qui a 30 étudiants en salle de classe trois fois par semaine?

Mme Bertrand (Louise): M. Duchesne.

M. Duchesne (Raymond): Ah bon! À la lumière de nos 30 années d'expérience en enseignement à distance... En ligne, c'est plus récent, mais, à distance et avec l'accord — et ça a été négocié dans le cadre d'une convention de travail — avec l'accord de nos tuteurs qui partagent cette expérience bien sûr, on a convenu que la charge pleine de 200 étudiants dans un trimestre donné était équivalente à une semaine pleine de travail de 35 heures, si vous voulez. Alors là, vous pouvez, comment dire, faire un ratio à l'étudiant, et ça vous donne une idée du travail exigé du tuteur. Pour notre professeur, la situation est différente. Sauf exception, il n'encadre pas lui-même les étudiants, il ne corrige pas lui-même les travaux. Alors, la charge de travail de nos professeurs en enseignement à distance est mesurée différemment. En fait, il est davantage apprécié que mesuré à proprement parler.

Alors, voilà la meilleure réponse que je puisse vous donner: une pleine charge de travail pour un tuteur, c'est 200 étudiants dans un trimestre donné. C'est assez comparable à ce que fait Athabaska University, en Alberta. Athabaska University est la jumelle anglophone de la Télé-université, c'est né à la même époque, c'est né du même, comment dire, du même désir de rendre l'université plus accessible. Ils mesurent la charge de leurs tuteurs un peu différemment, mais ça revient, après deux ou trois pirouettes mathématiques, ça revient à peu près à la même chose.

Le Président (M. Kelley): Oui, M. Paquette.

M. Paquette (Gilbert): Petit commentaire sur les modèles technopédagogiques, parce que votre question souligne un modèle très, très différent de celui que, nous, on pratique ou qu'Athabaska University pratique. Probablement que votre parent est à Simon Fraser University?

Le Président (M. Kelley): Ou celui à Abbotsford, University College of the Simon Fraser Valley.

M. Paquette (Gilbert): D'accord. Un peu partout, des professeurs campus se sont mis à faire de l'enseignement en ligne, mais avec la même structure administrative, les mêmes conventions collectives, la même charge de travail, sans support technologique, sans un corps de tuteurs qui puissent les appuyer. Et je crois qu'on peut expliquer comme ça la faible croissance de la formation à distance malgré les besoins. C'est que ça ne se développe pas tout seul, dans une université campus. Et c'est le pari qu'on fait avec nos collègues de l'UQAM, c'est que, en combinant le campus et la distance, on va pouvoir développer mieux et plus rapidement la formation à distance.

Le Président (M. Kelley): Mme la députée de Taillon, ou Mme la députée de Chauveau? Non? Mme la députée de Chauveau, oui.

Mme Perreault: Oui. Si vous avez démontré, en tout cas dans mon esprit à moi, tous les avantages que présente le maillage que vous faites avec l'UQAM, j'ai un petit peu de difficultés, bien, pas de difficultés, mais à voir quels sont les avantages pour l'Université du Québec à Montréal. Outre le fait d'augmenter leur bassin d'étudiants, quels sont... Je sais que votre collègue est ici et qu'il ne pourra pas répondre, mais j'imagine que vous allez être très à l'aise pour répondre pour lui, parce que, moi, je les vois moins un peu, ces avantages-là, parce que, outre le fait qu'ils auront plus d'étudiants puis qu'ils auront une aile qui donnera de la télé... de la formation à distance, c'est quoi, les avantages pour l'Université du Québec à Montréal?

Mme Bertrand (Louise): Je répondrai, et vous aurez l'occasion d'entendre mon collègue à un autre moment à cette commission. Il pourra compléter si...

Une voix: ...

Mme Bertrand (Louise): Une autre année. C'est ça, à un autre moment, on aura d'ailleurs une réponse encore plus complète à vous donner à ce moment-là. Il me semble, en tout cas de mon point de vue, que, pour l'UQAM, l'intérêt est de faire un saut quantique vers la bimodalité. Parce que, je vous l'ai dit tout à l'heure, il m'apparaît que l'avenir des universités passe nécessairement vers cette hybridation entre toutes les possibilités offertes par les technologies de l'information et des communications et la formation en salle telle qu'on l'a connue depuis des siècles.

Donc, quel est l'avantage pour l'UQAM de devenir une université bimodale? Être gros pour être gros, ce n'est pas intéressant.

Ce que ça apporte, c'est donc une capacité des professeurs de l'UQAM de travailler à distance ou au fil des années. Ce que ça apporte également pour l'UQAM mais pour les autres établissements du réseau, je le rappelle, c'est la mise à la disposition des professeurs en salle d'outils pédagogiques extrêmement raffinés, si je puis dire, qui sont... qui peuvent être utilisés en salle, donc qui sont développés pour la distance mais qui peuvent être utilisés en salle.

Je pense que la direction de l'UQAM a bien vu le caractère inexorable de l'évolution des universités vers cette bimodalité. D'ailleurs, ça me permettra de vous souligner que notre projet soulève beaucoup d'intérêt ailleurs au Canada, même à l'international, parce que c'est très rare que deux universités comme les nôtres choisissent de se rattacher de la façon que nous allons le faire. Nous avons des collègues de Colombie-Britannique qui nous ont contactés pour voir comment on faisait les choses, parce que eux aussi sont dans ce type de projet. J'ai eu l'occasion avec mon collègue, le directeur de l'enseignement et de la recherche, de rencontrer la direction de l'Université York, en mai, qui était très intéressée par ce qu'on faisait, parce que ces universités, même les universités campus, je vous dirais, traditionnelles voient bien que l'évolution de la formation universitaire ne pourra pas échapper, je dirais, à ce qu'on appelle, nous, la formation à distance, mais la formation asynchrone avec toute sa richesse.

Donc, c'est une question, je dirais — pour ne pas faire un mauvais jeu de mots — de prendre position pour l'avenir en ce qui a trait à l'Université du Québec à Montréal.

• *(11 h 30)* •

Mme Perreault: C'est clair. Une autre question: J'ai une revue de presse ici qui me parle d'un partenariat que vous avez avec le cégep de Granby et de la Haute-Yamaska. Est-ce que vous avez d'autres partenariats avec d'autres collèges? Peut-être m'expliquer davantage: est-ce que c'est des passerelles, est-ce que ce sont des passerelles ou est-ce que ce sont uniquement l'utilisation des locaux des collèges, que vous faites?

Le Président (M. Kelley): M. Duchesne.

M. Duchesne (Raymond): Non. La directrice générale l'a rappelé d'entrée de jeu, mais je pense que tous les membres de la commission étaient au fait que l'âge moyen de nos étudiants tourne autour de 34 ou 35 ans. Ce sont des adultes qui reviennent étudier à temps partiel pour accroître leur employabilité, j'imagine. Alors, nous recevons très peu d'étudiants directement du cégep. Ce n'est pas là que nous recrutons; ces étudiants se dirigent tout naturellement vers les campus, et je pense qu'ils ont raison de le faire. Pour ces raisons, nous avons assez peu de contacts avec les cégeps, très peu en fait.

Et cette entente que nous avons avec le cégep de Granby est un peu fortuite. C'est que le directeur général actuel du cégep est un ancien professeur de la Télé-université, et un vieux routier du réseau de l'Université du Québec, et qui voyait un intérêt pour sa région, là, immédiate à faciliter le passage des étudiants parfois adultes, là, qui ont gravité autour du cégep, aux programmes de la Télé-université, tout simplement.

Mme Perreault: Merci.

Le Président (M. Kelley): Mme la députée de Taillon.

Mme Marois: Oui. Merci. Alors, maintenant, je voudrais qu'on s'arrête à votre mission fondamentale qui est celle de former, et aux étudiants donc qui fréquentent la TELUQ.

Bon, essentiellement, vous vous adressez à une clientèle adulte qui vient compléter une formation, va chercher une attestation ou un diplôme, un certificat, si on veut. Est-ce que vous avez, dans la perspective dans

laquelle vous vous engagez actuellement, est-ce que vous avez fixé des objectifs en termes de réussite et en termes de types de formation... c'est-à-dire de types de diplômes? Est-ce que vous voulez augmenter le nombre de gens formés au bac, à la maîtrise? Puis, ensuite, vous avez le deuxième et le troisième cycles aussi, alors ça, ça m'intéresse de voir comment vous procédez pour l'encadrement, particulièrement au troisième cycle, évidemment. Et comment vous calculez... vous l'expliquez, là, dans votre document, mais comment vous calculez votre niveau de réussite pour les étudiants?

Le Président (M. Kelley): Mme Bertrand.

Mme Bertrand (Louise): Je vais commencer; M. Duchesne complétera. C'est agréable de disposer de temps, on peut répondre en plusieurs étapes à la question. Alors, sur la nature du profil de nos étudiants, je vous dirais que tous les différents exemples que vous avez donnés, toutes ces réponses sont bonnes. Nous avons des étudiants qui ont fait un bout d'études universitaires ici et là, qui n'ont pas complété, qui viennent chez nous et qui vont compléter un baccalauréat; nous avons des gens pour qui c'est le premier contact avec l'université, on en a beaucoup, des étudiants pour qui c'est vraiment...

Mme Marois: Quelle est la proportion?

Mme Bertrand (Louise): Je ne sais pas si on dispose... M. Duchesne pourrait peut-être... Les gens pour qui c'est le premier contact avec l'université...

Mme Marois: Avec l'université.

Mme Bertrand (Louise): ...je ne sais pas si on dispose de cette donnée. Je l'ignore, honnêtement.

Mme Marois: D'accord. Mais vous dites que ça...

Mme Bertrand (Louise): Oui, parce que...

Mme Marois: À l'observation, ça vous apparaît important.

Mme Bertrand (Louise): C'est ça. C'est ça. On ne sort pas cette donnée, mais, quand on fait l'analyse des dossiers d'admission des étudiants, on voit où ils sont passés, quand même. Et j'ai eu le bonheur d'être registraire pendant trois ans, c'est pour ça que je vous dis ça...

Mme Marois: Ah bon, donc ce qui explique, oui...

M. Bertrand (Louise): ...ce type de réponse. Donc, des gens qui ont fait des bouts d'études ailleurs, des gens pour qui c'est le premier contact, des gens qui doivent se former pour accéder à un emploi ou à la demande de leur employeur, etc. On a beaucoup de femmes, vous l'aviez vu. Donc, on a aussi beaucoup de femmes qui sont de jeunes femmes, disons, dans la trentaine, qui ont un emploi, qui ont des enfants, et tout, donc qui sont majoritairement à temps partiel. Ensuite, donc, je dirais, tous les exemples sont possibles à différents degrés.

En ce qui a trait aux types de diplôme, bien sûr l'intérêt du rattachement de la Télé-université à l'UQAM est notamment de pouvoir faire croître l'offre de formations qui mènent à un grade, donc de bachelier, de maître. On offre un programme de doctorat actuellement en collaboration avec l'UQAM, d'ailleurs. Mais il est clair que la demande existe pour des programmes de grade à distance. Et, chez nous, dans la situation actuelle, lorsqu'on veut développer un programme de grade, 90 crédits, 30 cours avec 45 professeurs — qui sont dans différentes disciplines, là; on en a des fois sept ou huit dans une discipline donnée, pour développer 30 cours — ça veut dire une démarche très longue.

Par ailleurs, vous connaissez très bien toutes les démarches préalables à l'approbation du programme. Donc, entre l'idée d'offrir un programme et le moment où il est offert chez nous, c'est très long. Raison pour laquelle un intérêt également pour la Télé-université de ce rattachement à l'UQAM, c'est l'accès à la banque de programmes déjà existante, où il s'agira de...

Mme Marois: D'ailleurs, lors d'une présentation précédente, la TELUQ avait mentionné cela de façon très spécifique.

Mme Bertrand (Louise): Tout à fait. Tout à fait. C'était un...

Mme Marois: Donc, dans le fond vous n'aurez pas à aller chercher des approbations, avec tout ce que ça comporte, là, de temps et de contraintes aussi?

Mme Bertrand (Louise): Exact. Tout à fait.

Mme Marois: Je connais un peu pour avoir pratiqué la chose.

Mme Bertrand (Louise): Oui, c'est ça. Tout à fait. Tout à fait.

Mme Marois: Vu d'un autre point de vue.

Mme Bertrand (Louise): Alors, c'est un des intérêts. Maintenant, le calcul de la réussite. Vous avez dans le document... Nous avons réutilisé les indicateurs de performance qui avaient été utilisés lors de la signature du contrat de performance. Bien sûr, les étudiants de la Télé-université sont à temps partiel, ils mettent beaucoup plus de temps pour terminer des diplômes. Il y a un taux d'abandon, en formation des adultes, vous le savez, qui est beaucoup plus élevé, et en formation à distance, qui est plus élevé que l'étudiant qui sort du cégep, qui entre dans un programme universitaire. Donc, nous avions convenu avec le ministère...

Mme Marois: Est-ce que ça se compare, votre taux d'abandon chez les adultes, avec ce qui passe dans les universités qui ont une approche plus conventionnelle?

Mme Bertrand (Louise): Ça se compare, mais je vous dirais que, même en formation à distance... Je vais faire une petite parenthèse. La formation à distance — notre étudiante pourra confirmer — est extrêmement exigeante, demande beaucoup, beaucoup de discipline et de capacité à se concentrer sur ses études, dans une vie déjà bien remplie. Donc, c'est très exigeant. Alors, c'est sûr que le taux d'abandon est élevé.

Il y a aussi des étudiants qui viennent chez nous, et qui nous l'ont dit, qui s'inscrivent dans un programme mais qui n'ont pas l'intention de le finir, qui viennent chercher un cours de comptabilité, un cours de finances, de gestion des ressources humaines et de marketing, par exemple, et ils vont partir avec leurs quatre cours et vont être contents. Pour nous, c'est un étudiant qui a abandonné son programme. Alors, il y a des évaluations, comme ça, qui ne sont pas facile à faire.

Donc, au moment de la signature du contrat de performance, nous avions convenu avec le ministère que ces statistiques étaient extrêmement difficiles à appliquer telles quelles pour la Télé-université, la réussite dans les programmes, et ainsi de suite, pour les raisons que je viens d'exposer. Alors, nous avions convenu que c'était la réussite dans les cours qui était évaluée et la réinscription des étudiants. Parce que notre exemple, là, notre étudiant qui voulait faire quatre cours, il se réinscrit une deuxième fois, une troisième fois, une quatrième fois.

Mme Marois: Mais... Je m'excuse de vous interrompre comme ça, je trouve que c'était intéressant...

Mme Bertrand (Louise): Ce n'est pas grave.

Mme Marois: ...mais la réinscription, par ailleurs, pour quelqu'un qui décide qu'il en fait deux, donc ça ne devient pas un critère?

Mme Bertrand (Louise): Je n'ai pas compris votre question.

Mme Marois: Quand vous dites «la réinscription»... Je veux dire, si la personne se fixe comme objectif d'en faire deux, vous, vous dites: Au bout de deux, on a atteint notre objectif... c'est-à-dire, l'étudiant a atteint son objectif de réussite. S'il dit au départ: J'en veux quatre, je vais en faire quatre, puis qu'il lâche, là, vous le calculez comme n'ayant pas atteint ses objectifs? Comment ça se passe?

Mme Bertrand (Louise): Non, parce que, nous...

Mme Marois: Parce que je lisais, là, vos documents puis j'essayais de voir comment...

Mme Bertrand (Louise): Oui, effectivement. Bien, il ne nous le dit pas qu'il veut juste en faire quatre.

Mme Marois: Bien voilà. Voilà.

Mme Bertrand (Louise): Alors, c'est pour ça que ce qu'on a calculé, c'est... Là où, disons, que ce serait vraiment un abandon, un échec pour nous, comme établissement universitaire, c'est un étudiant qui s'inscrit à un premier cours et qui ne le complète pas.

Mme Marois: D'accord.

Mme Bertrand (Louise): Là, on a un problème. Un étudiant qui s'inscrit à un premier cours, le réussit, s'inscrit à un deuxième cours, donc il a assimilé la formule de la formation à distance, il a été capable de travailler dans cette formule, il s'est réinscrit, il a trouvé ça suffisamment intéressant pour s'inscrire à un deuxième ou à un troisième et même à un quatrième cours. Et on en a un bon nombre qui complètent leurs programmes, aussi. Donc, c'est ce qu'on évaluait, c'est la réinscription d'un étudiant d'un cours à l'autre.

Mme Marois: ...à l'autre.

Mme Bertrand (Louise): C'est l'indicateur qu'on avait trouvé pour donner un portrait plus juste. Parce qu'en fait ce qu'on voulait voir, c'était un contrat de performance, quelle est notre performance. Et, en termes de diplomation, ne serait-ce que par le temps que ça prend, on ne peut pas se comparer aux autres universités, et par la nature également de nos effectifs étudiants, leurs caractéristiques, on ne pouvait pas se comparer non plus. Donc, nous avions convenu qu'il y avait des améliorations à faire de ce côté-là. Et, là-dessus, je l'ai dit tantôt rapidement — 10 minutes, c'est court — mais tous les indicateurs sont extrêmement positifs à l'heure actuelle.

Mme Marois: Oui, on voit ça.

Mme Bertrand (Louise): Les étudiants... Bien, on a des statistiques sur nos étudiants anciens, donc ceux qui ont déjà pris au moins un cours, les nouveaux, et tout, et les étudiants anciens demeurent de plus en plus. Donc, cette récurrence, elle se construit et de façon extrêmement intéressante ces années-ci.

Mme Marois: D'accord. L'encadrement pour le doctorat?

Mme Bertrand (Louise): Oh! j'ai envie de passer la parole à Gilbert.

Mme Marois: Oui, Gilbert.

• *(11 h 40)* •

M. Paquette (Gilbert): Oui, parfaitement. C'est parce que je suis professeur au doctorat. La difficulté, évidemment, c'est la petite taille de notre corps professoral. Et, si on a un doctorat en informatique cognitive, bon, domaine qui est à la jonction de l'informatique et des sciences cognitives, éducation, linguistique, et tout ça, c'est parce qu'on avait une masse critique, à cause du centre de recherche de la Télé-université qui est spécialisé dans ce domaine-là. Donc, le centre de recherche accueille les étudiants. Donc, certains étudiants sont inscrits à l'UQAM, pour le moment en tout cas, puis d'autres à la TELUQ, pour le moment, et donc on fait un encadrement de thèse, comme dans les autres universités.

Pour ce qui est des cours, comme c'est un programme multidisciplinaire qui est accessible à la fois à des gens qui viennent d'informatique et des gens qui viennent de sciences cognitives, il y a très souvent une propédeutique à assurer. Alors là on a monté un projet pour que la propédeutique puisse se donner à distance. On a obtenu des fonds externes, ça va se développer au cours des prochaines années. Il y a beaucoup d'étudiants de l'étranger qui veulent s'inscrire à ce programme, des étudiants du Québec aussi évidemment, et qui ne veulent pas nécessairement quitter leur emploi pour faire simplement une propédeutique avant d'être admis au programme. Donc, il y a cette difficulté-là particulière.

D'autre part, on a donné à date deux cours, je dirais, en mode bimodal. Alors, par exemple, on rencontre les étudiants une fois par mois et, le reste du temps, on utilise nos outils de formation à distance pour leur fournir l'information nécessaire. Mais ce qu'on espère, c'est qu'avec le temps il va y avoir de plus en plus de ces cours qui pourront se donner à distance également.

Mme Marois: Oui, c'est ça. Est-ce que les doctorats se... C'est-à-dire, est-ce que les étudiants au doctorat se retrouvent surtout en administration ou en informatique et sciences cognitives ou...

M. Paquette (Gilbert): Le seul programme de doctorat, c'est celui-là.

Mme Marois: Ah! un seul, qui est celui-là, d'accord.

M. Paquette (Gilbert): Pour le moment.

Mme Marois: Bon. Ça va. Alors ça, ça m'avait échappé. En tout cas, je ne l'avais pas... Je ne pense pas que vous le mentionniez, de toute façon, dans vos documents. Ça va pour l'instant, M. le Président.

Le Président (M. Kelley): Oui. Je veux revenir sur la question des mesures de performance, parce que... Est-ce qu'ils sont... Je comprends, ce n'est pas... vous avez bien expliqué le taux de persévérance, mais est-ce que c'est un bon moyen d'évaluer vos efforts? Parce que, j'imagine, il y a des étudiants qui prennent un cours ou deux, qui décident de retourner aux études à temps plein au campus; j'imagine, il y en a d'autres qui n'ont besoin que d'un ou deux cours pour compléter un diplôme, déjà, mais c'est un manque de persévérance, après le moment qu'ils décident de faire autre chose, alors c'est un genre d'échec contre vous autres, mais ce n'est pas vraiment un échec.

Alors, peut-être avec l'Université d'Athabaska ou des autres, est-ce qu'il y a d'autres mesures ou est-ce qu'il y a un dialogue entre les centres de formation à distance pour... Parce que, moi, comme parlementaire, je regarde ces genres de chiffres et ça ne me dit pas grand chose, 75, 73, ça ne me dit pas grand chose au niveau de votre taux de réussite. Je comprends fort bien d'imposer le taux de diplomation qu'on utilise pour l'Université du Québec à Montréal, ou de l'Université de Laval, ou quelque chose comme ça, c'est comparer les poires et les pommes. Mais c'est quoi, les mesures, comme parlementaire qui n'est pas dans ce métier d'une façon quotidienne, c'est quoi, les indicateurs qui peuvent nous guider d'évaluer votre performance?

Mme Marois: Est-ce que je peux poser une sous-question, M. le Président?

Le Président (M. Kelley): Oui.

Mme Marois: Est-ce que vous avez fait des comparaisons aussi avec d'autres institutions à cet égard-là?

Le Président (M. Kelley): Oui.

Mme Bertrand (Louise): Oui. Bien, je vais d'abord répondre à celle-là. Lors des travaux pour le contrat de performance, nous avions effectivement consulté nos collègues d'Athabaska sur un certain nombre d'indicateurs, pour voir comment on se comparait, et je ne les ai pas avec moi malheureusement, ça remonte quand même à quelques années. De mémoire, nous nous comparions très bien, nous étions tout à fait... Et, M. Duchesne y faisait allusion tout à l'heure, je vous dirais que c'est un établissement très près du nôtre en termes de réalisations, de façons de fonctionner, et tout, et de résultats également, là. Donc, l'avantage qu'ils ont, c'est d'avoir accès à une population anglophone beaucoup plus vaste que la population francophone du Québec, donc leur bassin potentiel est plus large que le nôtre. Mais ça me donnera l'occasion de vous dire autre chose par la suite.

Il est vrai que le travail de complémentarité de la Télé-université est extrêmement difficile à évaluer. Par exemple, vous dites, et ça arrive, qu'un étudiant prend un cours ou deux chez nous et ensuite va s'inscrire à l'Université Laval, ou bien à l'UQAM, ou à Chicoutimi, ou... Effectivement. Et nous avons collaboré à la diplomation de cet étudiant-là, puis on ne peut pas le... En fait, ça n'apparaît pas et ce ne sont pas des statistiques que nous tenons, effectivement. Je pense qu'il faudrait qu'on retravaille sur ces éléments.

Les chiffres auxquels je faisais allusion tout à l'heure sont intéressants, donc... On ne les a pas, je ne pense pas, à moins que M. Duchesne ait son grand cartable noir qui a réponse à tout. Mais nous suivons les statistiques d'admission et d'inscription de nos étudiants à chaque semaine, et, au cours des dernières années, de voir les anciens étudiants se réinscrire de plus en plus nombreux, il me semble que c'est là un indicateur important de notre succès, je dirais.

Bien sûr, le taux de réussite des cours, bien sûr le nombre d'étudiants qui s'inscrivent à distance, le nombre de diplômés, il croît également. D'ailleurs, j'espère que vous avez eu l'occasion de prendre connaissance de la couverture médiatique qu'on a eue à la collation des grades il y a quelques semaines, dans les journaux de Québec et de Montréal; on en était très fiers. Donc, bien sûr le nombre de diplômés. Mais, là non plus, ça ne se compare pas à une université campus, avec des étudiants qui entrent à temps plein, des jeunes qui sortent du cégep, ainsi de suite.

Donc, je pense que cet indicateur sur les étudiants anciens qui poursuivent à la Télé-université peut être un indicateur intéressant. Puis on pourrait peut-être vous envoyer des statistiques sur quelques années pour que vous voyiez vraiment la hausse de ces étudiants anciens qui s'inscrivent et se réinscrivent chez nous. D'ailleurs, tout à l'heure, Mme Couillard a fait un témoignage très éloquent. Les étudiants qui choisissent la Télé-université et qui choisissent d'y rester sont des ambassadeurs vraiment remarquables de la formation à la distance et de leur université. On est heureux toujours de les entendre à chaque fois.

Ce sur quoi je voulais revenir — et c'est complètement hors d'ordre, mais si vous me le permettez: je parlais du bassin de population que peut atteindre l'Université Athabaska au Canada notamment. L'un des intérêts, nous semble-t-il, pour la Télé-université et l'UQAM également, au niveau de l'international, c'est de pouvoir offrir justement ce bimodal, la formation entièrement à distance, la formation entièrement en classe et toutes les combinaisons possibles.

Et je pense qu'à la fin il y avait un exemple qui était donné de ce type, de cet ordre. Un étudiant étranger,

par exemple, qui, pour être admis dans un programme, a besoin d'une propédeutique, donc un certain nombre de cours obligatoires afin de pouvoir être admis dans le programme, donc pourrait, par exemple, suivre ses cours à distance, même faire une première année à distance et ensuite soit venir au Québec, soit... On sait qu'il y a des offres de formation qui sont délocalisées ailleurs, dans d'autres pays. Donc, le rattachement de la TELUQ à l'UQAM est extrêmement prometteur également au niveau de l'offre à l'international de la formation des universités québécoises, nous semble-t-il, de par cette souplesse et cette richesse au fond qu'elle va rendre disponibles au niveau international.

Le Président (M. Kelley): Peut-être un complément de réponse, M. Brulotte?

M. Brulotte (Raymond): Oui, M. le Président. Juste quelques données rapidement pour vous aider à saisir. Un étudiant sur quatre, à la Télé-université, 25 % de nos cours sont donnés en transfert à des étudiants d'autres universités. Ça veut dire 6 000 cours dans une année. Donc, ça permet à des milliers d'étudiants de compléter le programme qu'ils font dans leur université d'attache, ça permet également à ces étudiants-là généralement de finir plus vite leurs études universitaires. Donc, là on a, je dirais, un élément d'efficacité du système très important, parce que très souvent ces cours-là sont suivis l'été et ça permet aux étudiants de sauver une session sur campus.

Le Président (M. Kelley): C'est quoi, le taux de réussite?

M. Brulotte (Raymond): On n'a pas mesuré le taux de réussite différemment pour ces étudiants que pour les autres.

M. Duchesne (Raymond): ...équivalent à leur taux de succès sur campus. C'est 82 %, à peu près, 82 %, l'équivalent à ce qu'ils font sur campus.

M. Brulotte (Raymond): Oui. Bon. Autre donnée. Je vous disais qu'on avait une demande pour des formations courtes. On a innové au cours des dernières années, des dernières 10 années, en offrant des programmes courts ou des microprogrammes, et c'est devenu, je dirais... Une portion très importante de nos effectifs se trouve dans des microprogrammes, ce qui permet, là, de voir un peu la popularité de ces formations courtes là.

Dans des secteurs comme les certificats en administration ou les certificats en gestion des ressources humaines, nous accueillons environ 15 % à 18 % des étudiants du Québec, donc 1 % des professeurs en GRH desservent 15 % des étudiants du Québec. Donc, il y a là, là, je veux dire, encore là une notion de besoin et d'accessibilité.

• *(11 h 50)* •

Finalement, je pense que la statistique qui pourrait également être éclairante et qui là se replace aussi dans la dynamique du rapprochement et du rattachement de la Télé-université à l'UQAM, c'est celle du taux de pénétration. Je pense qu'on l'a déjà mentionné, si nous avions un taux de pénétration de la formation à distance similaire à ce qu'on retrouve en France, en Espagne, en Angleterre, nous aurions des effectifs qui seraient autour de 15 000 à 19 000 ETC, 15 000 à 19 000 étudiants. Nous sommes beaucoup... Nous sommes quand même très loin de ces données-là.

Donc, je dirais que, si on regarde le taux de pénétration de la formation à distance, là on voit effectivement que le Québec se caractérise par un taux relativement faible, si on le compare à d'autres économies développées, ce à quoi on veut répondre par le rattachement à l'UQAM.

Le Président (M. Kelley): Merci beaucoup. Et l'esprit de mes questions était juste de mieux connaître votre clientèle et vos défis, parce que je suis très sensible au fait... de vous comparer avec une université campus, c'est injuste, parce que vos défis, vos clientèles sont très différents. Alors, s'il y a, dans le grand cartable de M. Duchesne, d'autres données qui pourraient être utiles, juste pour clarifier aux membres de la commission. Parce que c'est très différent, mais je comprends le potentiel que vous avez évoqué, M. Brulotte, que c'est quelque chose qui n'est pas peut-être encore assez développé au Québec. On est très conscients, comme membres de la commission, des défis des régions du Québec, et ça, c'est parmi le coffre d'outils qu'on peut utiliser pour rendre ces services plus accessibles dans des régions et assurer que le taux d'accès aux études postsecondaires au Québec se comporte de mieux en mieux. Alors, c'est dans cet esprit que je pose les questions. Un autre commentaire, M. Duchesne?

M. Duchesne (Raymond): Mes collègues ont dit l'essentiel. Je voulais simplement apporter un petit élément d'information. Lorsque nous comparons nos étudiants, par exemple, d'un certificat en administration, notre certificat en administration, aux étudiants d'un programme semblable sur campus, on s'aperçoit que non seulement les gens se ressemblent d'un point de vue sociodémographique, socioscolaire, mais que les taux de diplomation sont équivalents. Mais, dans les deux cas, ce ne sont pas, il faut le reconnaître, des taux de diplomation d'une faculté de médecine. Parce que, dans les deux cas, il s'agit, comprenons-le bien, d'une clientèle à risque, et en admettant facilement les étudiants dans des certificats en administration, à temps partiel, c'est un retour aux études et ils doivent cumuler leur travail et leur famille; vous avez affaire à une clientèle à risque et vous êtes un peu comme une compagnie d'assurance qui ne ferait pas de sélection des risques. Alors, voilà.

Le Président (M. Kelley): Merci beaucoup. M. le député de Charlesbourg.

M. Mercier: Il nous reste quand même passablement de temps, M. le Président?

Le Président (M. Kelley): Oui.

M. Mercier: Oui? Ça va. Alors, également je tiens à vous souhaiter la bienvenue et à vous féliciter évidemment pour votre très belle présentation, tout à l'heure, et très éloquente d'ailleurs au niveau visuel. J'aimerais bien revenir sur un aspect que vous avez peu touché, mais, compte tenu qu'on a quand même passablement de temps, j'aimerais qu'on effleure à peu près tous les sujets imaginables.

Vous avez abordé le thème des étudiants étrangers, soit de l'immigration ou autre, là, éventuellement. Dans votre grille de données, à la page 1, je constate évidemment, bon, au point 7, l'effectif étudiant étranger, en 2002-2003,

était de 107, en 2003-2004, de 190, alors que les étudiants résidents du Québec à l'étranger, au point 9, étaient de façon constante à 215, pour finalement augmenter à 277.

Alors, moi, ce qui m'intrigue, c'est cette baisse, en 2002-2003, c'est-à-dire à 107, de votre nombre d'étudiants étrangers. Quelle est la raison selon vous, ou quel constat en faites-vous? Et vous allez voir, ça m'amène à un autre point, là, mais j'aimerais avoir une réponse à cette question.

Le Président (M. Kelley): Mme Bertrand.

Mme Bertrand (Louise): Je vais essayer de vous donner une réponse la plus claire possible. Vous avez vu qu'on en a peu, des étudiants étrangers, alors il s'agit qu'une entente prenne fin, ça a un effet important sur le chiffre et encore plus sur les proportions. Dans le cadre d'un projet financé par l'ACDI sur cinq ans, nous avons créé un centre d'apprentissage et d'études en formation à distance avec des collaborateurs de quatre... cinq autres pays. Et certains des collaborateurs avec qui nous travaillions étaient inscrits à des cours...

M. Mercier: Quels étaient ces pays?

Mme Bertrand (Louise): Le Brésil, le Costa Rica, le Chili, le Sénégal, et l'île Maurice.

M. Mercier: Alors, des étudiants évidemment de langue française ou qui ont...

Mme Bertrand (Louise): ...qui ont appris...

M. Mercier: ...au moins appris le français comme langue seconde?

Mme Bertrand (Louise): Exact.

M. Mercier: D'accord.

Mme Bertrand (Louise): Alors, certains des membres de ces universités qui voulaient devenir beaucoup plus actifs en formation à distance ont suivi des cours chez nous, en particulier des cours de notre diplôme ou maîtrise en formation à distance. Donc, une entente comme celle-là ou bien... Dans le cadre de cette entente, disons plutôt que la période de formation des effectifs des universités était terminée, donc immédiatement ça a un effet. Il se peut que d'autres ententes, qui m'échappent ce matin, aient eu un effet sur une dizaine d'étudiants, et ça se cumule quand même assez rapidement. Mais il est clair que nous n'avons pas beaucoup d'étudiants à l'international et que nous n'avons pas vraiment, je dirais, fait d'actions spécifiques pour du recrutement à l'international.

Cependant, là où on a un intérêt marqué, c'est au niveau des étudiants du Québec qui résident à l'étranger. Et, là-dessus, nous avons une entente intéressante avec le ministère de la Défense nationale du Canada, donc pour les militaires et leurs personnes à charge qui suivent des cours à la Télé-université. Donc nous avons une entente depuis de nombreuses années avec eux et nous avons donc des étudiants un peu partout où se trouvent les contingents canadiens. Nous avons actuellement des étudiants en Afghanistan qui suivent des cours chez nous, qui communiquent avec leurs tuteurs, et tout.

M. Mercier: Ah oui?

Mme Bertrand (Louise): C'est spécial, mais...

M. Mercier: Spécial, effectivement.

Mme Bertrand (Louise): ...c'est le cas. Et donc on en a comme ça un peu partout à travers le monde. Je dirais que plusieurs... Une grande proportion de ces étudiants résidents du Québec à l'étranger sont aussi des membres ou des familles des membres des Forces armées canadiennes.

M. Mercier: Si l'on revient aux étudiants strictement étrangers, non résidents du Québec, ils se répartissent... Dans quels cycles est-ce qu'ils étudient? Au baccalauréat, à la maîtrise, au doctorat principalement ou... Et est-ce que ces gens-là sont soit diplômés ou ils ne viennent prendre que quelques cours, là, dont on parlait tout à l'heure?

M. Duchesne (Raymond): La très grande majorité de ces étudiants sont au premier cycle. Comme la directrice générale l'expliquait, nous attirons assez peu d'étudiants étrangers qui nous arrivent de leur propre chef, si vous voulez, tout seuls. La grande difficulté, ce n'est pas de les rejoindre et de diffuser notre enseignement, nous diffusons à distance et sur les cinq continents présentement — en attendant le système solaire. La difficulté, ce sont les frais de scolarité, bien sûr, pour ces étudiants, qui sont très élevés, très élevés.

Alors, les étudiants que nous accueillons, ce ne sont pas des individus, ce sont des groupes souvent encadrés par un établissement qui nous relaie dans le pays d'origine. Alors, nous traitons avec cet établissement dans le cadre d'un protocole ou d'un contrat. Alors, ça nous arrive par groupes de 25, 30, 40, dans certains cas une centaine. Il suffit que l'entente vienne à échéance pour que les chiffres, qui sont modestes de toute façon, fluctuent, alors il ne faut pas trop s'en faire avec ces fluctuations-là.

Le vrai problème, c'est comment rejoindre des étudiants à l'étranger. Ce n'est pas un problème technologique, ce n'est pas un problème académique, ce n'est pas un problème didactique, c'est un problème d'argent. Parce que le service de la Télé-université est un service développé dans un contexte qui est celui du Québec, d'État... de pays avancé, alors que la demande vient souvent de pays qui sont moins bien pourvus, disons.

M. Mercier: Si vous me permettez, toujours sur le même sujet. Évidemment, bien que vous ayez peu d'étudiants étrangers qui étudient chez vous — vous n'êtes pas sans savoir que c'est sûrement ma déformation en tant que membre de la Commission de la culture, qui s'occupe notamment de l'immigration... Et où je veux en venir, c'est toute la problématique de la reconnaissance des acquis. Et je voulais savoir de quelle façon, lorsque vous acceptez un étudiant chez vous, à la TELUQ, de quelle façon est-ce que vous évaluez ses acquis ou que vous reconnaissez ses acquis.

Parce que vous n'êtes pas sans savoir que ça peut causer toute une problématique: quelqu'un qui a une maîtrise dans un pays x, sa maîtrise n'équivaut pas nécessairement à une maîtrise ici, au Québec, ça peut simplement être un diplôme d'études secondaires ou l'équivalence d'un

diplôme d'études secondaires. Alors, comment est-ce que vous vous organisez? Avez-vous un bureau spécial ou un comité spécial qui étudie cette question? Et est-ce que vous vous inspirez aussi du certificat d'équivalences du ministère de l'Immigration et des Citoyens?

● *(12 heures)* ●

M. Duchesne (Raymond): Oui. La réponse est oui. Beaucoup d'étudiants, au moment de demander leur admission, présentent d'eux-mêmes ce certificat décerné, délivré par le ministère de l'Éducation qui établit des équivalences entre des diplômes étrangers, des diplômes québécois. À défaut, l'Université du Québec, le siège social de l'Université du Québec a un petit bureau qui fait un peu le même travail pour l'ensemble des établissements du réseau, de telle sorte que ce n'est pas la Télé-université qui a à prendre une telle décision, là, au moment de reconnaître des acquis, c'est soit le ministère, soit le siège social. Mais, compte tenu du petit nombre...

M. Mercier: Du petit nombre que vous avez.

M. Duchesne (Raymond): ...d'étudiants, ce n'est pas... C'est un service qu'on apprécie, et on apprécie qu'il soit rendu par d'autres.

M. Mercier: Oui. Parce que je trouve quand même formidable le fait que des étudiants à l'étranger puissent étudier d'une façon indirecte ou de façon virtuelle au Québec. Parce qu'évidemment tout le problème de la démographie ici fait qu'éventuellement on aura besoin d'un potentiel d'immigration beaucoup plus élevé que ce qu'on a présentement. Et je trouve formidable, pour me répéter, ce que vous faites, parce que dans le fond le diplôme, c'est un passeport en soi, et souvent cette problématique de la reconnaissance des acquis, c'est un frein à l'immigration. Et le diplôme évidemment, c'est signe aussi d'un emploi éventuel au Québec, et ce que vous délivrez dans le fond à l'étranger, c'est un diplôme québécois qui de facto devient le passeport pour un emploi, ainsi une intégration au Québec.

Le Président (M. Kelley): M. Paquette.

M. Paquette (Gilbert): C'est peut-être l'occasion de mentionner le fait que les étudiants étrangers, justement dans des pays souvent en voie de développement, soient obligés de payer le plein prix des études. Enfin, on n'est pas libres de leur charger le prix qu'on veut. Or, en formation à distance, les coûts sont décroissants avec le nombre. Donc, le taux marginal d'accueillir un étudiant de plus n'est pas 100 %, comme sur un campus. Alors, il y aurait peut-être des règlements à changer qui pourraient favoriser le développement de la formation à distance à l'étranger.

M. Mercier: Bien, effectivement.

Le Président (M. Kelley): La suggestion est notée. Peut-être une dernière question complémentaire, Mme la députée de Jean-Talon, et après ça Mme la députée de Taillon.

Mme Delisle: Moi, je voudrais vous parler de perception, puis peut-être que ma question s'adresse davantage à madame qui est étudiante à Télé-université. Est-ce qu'on a encore cette impression, lorsqu'on dit qu'on étudie avec la Télé-université, que le diplôme n'a peut-être pas la même valeur ou que ce n'est peut-être pas le même genre de cours? C'est vrai qu'on a entendu ça il y a plusieurs années, mais je me demandais si on sentait encore cette hésitation: Bien, je ne prendrai pas des cours là, ça n'a peut-être pas la même valeur au niveau du diplôme. J'aimerais qu'on élabore un petit peu là-dessus, rapidement, parce que je ne voudrais pas gruger du temps à ma collègue de Taillon. Je ne veux pas choisir la personne qui va répondre, là.

Le Président (M. Kelley): Mme Couillard.

Mme Couillard (Lucie): Bon, écoutez, premièrement, vu que, moi, je suis inscrite simplement depuis trois ans, je n'ai jamais eu aucun commentaire vraiment négatif concernant la diplomation pour la Télé-université. Puis, en ayant fréquenté d'autres universités, je compare, puis des cours, des fois, sont plus difficiles que les cours magistraux. Je peux vous le dire, là, parce qu'il y a énormément de recherche à faire, puis, moi, je me sens très habile, quand je suis capable de répondre aux gens concernant quelques questions sur la santé mentale. Moi, je vais parler, je vais prêcher pour ma paroisse, là, mais je n'ai jamais eu aucun commentaire négatif concernant ça, mais sauf que peut-être il y a quelques années...

Mme Delisle: Chez les employeurs, est-ce qu'on est encore réticent à engager quelqu'un qui a un diplôme Télé-université?

Mme Bertrand (Louise): Je vais vous faire une réponse en deux volets: la réponse diplomatique et la réponse ordinaire. Disons que... Et elle n'est pas que diplomatique. La Télé-université est de mieux en mieux connue, et le fait que d'autres universités campus pratiquent de plus en plus la distance — l'Université Laval, ici, à Québec, inscrit beaucoup d'étudiants à distance — donc cette avancée des universités campus dans la formation à distance a donné de la crédibilité à la formation à distance. Donc, le diplôme de la Télé-université est de mieux en mieux reconnu. Et, vous le savez, le diplôme de la Télé-université est un diplôme de l'Université du Québec décerné par la Télé-université; c'est l'Assemblée des gouverneurs de l'Université du Québec qui octroie le diplôme aux étudiants.

Cependant — deuxième volet de ma réponse — je dois vous dire que ça fait des années que je suis à la Télé-université; il y avait beaucoup de préjugés à l'égard de la formation à la Télé-université; il y en a encore, il y en a encore. Ils s'estompent, mais ils sont encore présents. Il peut arriver... Jamais un diplôme ne va être refusé, un diplôme de la Télé-université, dire: Ah non, ça, je ne prends pas un étudiant qui a son diplôme de la Télé-université. Mais il suscite plus de questions, disons, qu'un diplôme de l'Université du Québec à Montréal chez les employeurs ou dans la belle-famille, pendant les partys de Noël, et tout.

Mais je vous dirais que c'est une situation qui évolue rapidement. Et ce sera également un avantage, je pense, pour nos étudiants. On l'avait noté, dans le cadre du rattachement de la Télé-université à l'UQAM, l'étudiant aura un diplôme de l'UQAM, donc qui ne suscite aucune question.

Le Président (M. Kelley): Un complément de réponse, M. Gilbert?

M. Gilbert (Denis): Oui. Moi, j'ai le plaisir d'être un diplômé de Télé-université moi-même; mon employeur l'a reconnu.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Gilbert (Denis): Alors, pendant huit ans, je me suis tapé un bac en communications, j'en suis très fier. Et puis, pour revenir peut-être sur les préjugés que les gens peuvent avoir, vous remarquerez, dans les offres d'emploi qu'on voit dans les journaux maintenant, on parle beaucoup d'avoir des gens qui sont disciplinés, autonomes, débrouillards. C'est des qualités, là, intrinsèques à tout étudiant de Télé-université, sans oublier la dimension technologique, qui est très, très importante, que les gens acquièrent chez nous.

D'autre part, il m'arrive parfois de faire des salons ou des kiosques, là, pour l'institution, et il y a environ... Je sais qu'il y a environ deux ans, les gens nous interrogeaient à savoir: Bon, les cours à la télévision, c'est ça, la TELUQ? Mais maintenant ce que les gens nous demandent: Qu'est-ce que ça signifie, étudier à distance? Alors, il y a un renversement de tendance à ce niveau-là.

Autre chose que je voudrais apporter, c'est un commentaire qu'une étudiante a déjà fait dans une émission de télévision où on lui posait exactement la même question que celle que vous avez soulevée, et la dame avait très bien répondu, elle a dit: La différence, elle dit, c'est toi qui l'a fais comme étudiant, avec ce que tu dégages, le «guts» que tu peux avoir; avoir eu aussi l'audace de suivre des cours à distance, de se taper une formation pendant un certain nombre d'années. Voilà.

Le Président (M. Kelley): Merci beaucoup. Mme la députée de Taillon.

Mme Marois: Oui. Alors, moi, je voudrais aborder un autre secteur d'activité de la TELUQ, la recherche. Vous avez reçu un certain nombre de... certains montants d'investissement à l'occasion, là, de présentations que vous avez faites à la FCI, accompagnés évidemment de montants comparables de la part du Québec. De quoi s'agissait-il comme projets? Est-ce qu'ils ont été nombreux? Je vois que vous avez eu des sommes assez considérables en 1999-2000, après ça des sommes un peu moins importantes, en 2002-2003. Il y a quelque chose qui m'intrigue aussi beaucoup, c'est les frais indirects de recherche, qui apparaissent comme étant très élevés dans deux années, là, 2001-2002 et 2003-2004, et puis aussi 2004-2005.

Le Président (M. Kelley): M. Duchesne.

M. Duchesne (Raymond): Oui. Mon collègue Gilbert pourra venir à ma rescousse, à mon secours, parce qu'il était très impliqué dans beaucoup des gros projets, gros plans de financement, au chapitre du financement, de gros projets de recherche de la Télé-université.

L'essentiel des subventions, nous les avons obtenues, nos professeurs les ont obtenues dans le secteur de l'informatique, de l'informatique appliquée à l'enseignement, le domaine que pratiquait et que pratique toujours Gilbert Paquette, avec un bon nombre de nos collègues professeurs. Les fluctuations d'une année à l'autre sont un peu normales pour qui connaît le milieu de la recherche. Il y a des cycles là-dedans: vous allez chercher une subvention, et puis après ça il faut...

Mme Marois: ...recommencer, etc. Oui.

M. Duchesne (Raymond): ...publier, déposer, faire ses rapports, et puis là le cycle repart.

Ces dernières années, nous avons été assez heureux pour attirer des sommes importantes effectivement dans le cadre du concours de la Fondation canadienne de l'innovation, subventions bien sûr appariées par le gouvernement du Québec.

Mme Marois: Par le Québec, oui.

M. Duchesne (Raymond): Sous ce rapport, les choses vont très bien chez nous, compte tenu de notre taille, 45 professeurs qui ont en moyenne, si vous ramenez les subventions annuelles des dernières années par tête de professeur — je n'ose pas dire par tête de pipe, par égard pour mes collègues — nous dépassons d'à peu près 30 000 $ le niveau moyen...

Mme Marois: La moyenne, oui, j'ai vu ça.

M. Duchesne (Raymond): ...de subvention des professeurs du réseau. Alors, nous n'avons pas de raison de nous plaindre à ce sujet.

Les fluctuations en ce qui concerne les frais indirects de recherche, qui ont fait un bond entre 2003 et l'année suivante et cette année... J'attire votre attention sur le fait que les montants ne sont pas définitifs, hélas, ils ont baissé un peu. Pour l'essentiel, le bond est dû à l'habitude qu'a prise Ottawa de financer... de verser aux universités des frais indirects de recherche, des subventions à titre de frais indirects de recherche, subventions qui sont fonction des subventions que vous avez obtenues dans votre établissement sur la moyenne des trois dernières années. Et...

Mme Marois: Et le versement se fait, par contre, à l'année x, là, comme ici, là.

M. Duchesne (Raymond): Vous avez l'année après, là. Vous avez l'argent après, en quelque sorte, malheureusement. Les montants ont varié un peu à la baisse à cause d'erreurs de calcul de nos collègues d'Ottawa, là, qui ont un peu surévalué notre...

Mme Marois: Ah bon. J'allais dire: Ça leur est...

M. Duchesne (Raymond): Alors, il a fallu en faire notre deuil.

● *(12 h 10)* ●

Mme Marois: Ça leur est arrivé aussi dans le cas de transferts il y a quelques années. Enfin, pour se rappeler quelques souvenirs.

Le Président (M. Kelley): Sujet pour une autre commission, un autre jour.

Des voix: Ha, ha, ha!

Mme Marois: Bon. Alors maintenant...

Une voix: ...

Mme Marois: Oui, c'est ça. Maintenant, quels sont les sujets de recherche en particulier qui sont concernés dans le cas présent?

Le Président (M. Kelley): M. Paquette.

M. Paquette (Gilbert): Bien, il y a toute une diversité de recherches, là. Je pense que les collègues vont, année après année, chercher des fonds de recherche des différents fonds subventionnaires. Pour ce qui est de la FCI, c'est surtout... On a eu un premier projet FCI qui était tout l'équipement du Centre de recherche LICEF de la Télé-université, qui est maintenant un centre interuniversitaire sous le nom CIRTA. Ça a permis de créer, par exemple, un laboratoire-observatoire qui permet de tester les environnements d'apprentissage, comme ceux qui ont été présentés tantôt, des environnements de cours Web ou des innovations technologiques, de capter les événements par une régie et ensuite de les étudier. Bon, il y a des étudiants qui font leur thèse de doctorat là-dedans... pas leur thèse, leur mémoire de maîtrise.

Plus récemment, ce sont des équipements qui visent à prolonger, d'une part, les infrastructures technologiques du centre de recherche et aussi d'amorcer le développement du deuxième axe de recherche de la Télé-université, qui, lui, porte sur l'économie du savoir. Et là il y a eu une subvention importante récemment de la FCI dans ce domaine-là, et puis une autre qui porte... qui vise éventuellement à soutenir ce dont on parlait tantôt, les études graduées, donc créer une infrastructure technologique qui permettrait de soutenir ces infrastructures.

D'autre part, indépendamment de la FCI, on est allé chercher récemment une subvention, sur cinq ans, de 7,5 millions du CRSNG pour développer ce dont on parlait tantôt, les réseaux de banques d'objets d'apprentissage, les outils, les standards et... Donc, on a devant nous un financement de la recherche qui est assuré, là, pour les quatre prochaines années maintenant, de ce côté-là.

Mme Marois: Ah bon. Bien, c'est particulièrement intéressant. Mais en fait, essentiellement, évidemment, ça porte sur des outils qui vous permettent ensuite de développer vos plateformes ou vos cours, et tout le reste.

M. Paquette (Gilbert): Sans compter d'autres subventions, là, de recherche dans d'autres domaines: sciences sociales, environnement, etc.

Mme Marois: Oui.

Mme Bertrand (Louise): Et, si je peux me permettre un petit complément d'information, M. le Président, c'est effectivement une caractéristique unique à la Télé-université, cette capacité que nous avons de réinvestir les résultats de notre recherche dans nos enseignements. Donc, toute cette recherche du Centre de recherche est réinvestie dans notre formation à distance. Donc, c'est une imbrication très proche de l'enseignement et de la recherche.

Mme Marois: Vous avez une application assez immédiate dans le fond...

Mme Bertrand (Louise): Tout à fait, immédiatement.

Mme Marois: ...des résultats de vos recherches, alors que parfois, évidemment, on est dans le domaine de la recherche fondamentale et ça prend des années avant qu'on en voie, là, concrètement les effets.

Mme Bertrand (Louise): C'est ça.

Mme Marois: D'accord. Ça va, moi, M. le Président. Merci.

Le Président (M. Kelley): O.K. Alors, je ne sais pas... Mme la députée de Champlain.

Mme Champagne: Une petite question sur la situation financière. Tout à l'heure, vous disiez que la situation financière va bien, que la Télé-université s'en sort en tout cas relativement bien. Il y a des revenus, dans une université, et il y a des dépenses. Les revenus provenant des étudiants, est-ce que c'est tout à fait comparable aux revenus provenant d'un étudiant à l'université comme à l'UQAM ou ailleurs?

Le Président (M. Kelley): M. Brulotte.

Mme Champagne: C'est tout à fait comparable?

M. Brulotte (Raymond): Les règles de financement...

Mme Champagne: ...sont les mêmes?

M. Brulotte (Raymond): ...sont les mêmes. Alors, nous avons opéré, je dirais, un redressement financier au cours des deux dernières années, comme on l'a dit au tout début de cette rencontre, ce qui nous a permis de réinvestir dans le développement de nos outils au cours de la dernière année. Et, je dirais, ce rétablissement se fait quand même dans le cadre des contraintes, là, qui affectent l'ensemble du réseau universitaire et dans le cas aussi de contraintes plus particulières à la Télé-université. Et j'en soulignerai seulement deux.

La première est celle de la nécessité d'un investissement initial important lorsque nous voulons développer un cours ou un programme. Donc, le développement d'un cours peut équivaloir, en termes d'investissement de ressources, entre 100 000 $ et 200 000 $. Cet investissement-là doit se faire préalablement à l'inscription du premier étudiant, ce qui fait donc que la Télé-université est très sensible à des erreurs de prévision d'effectif. Nous sommes également très sensibles à toutes les fluctuations qui peuvent arriver dans le financement des nouveaux étudiants et des nouvelles clientèles. Donc, ce contexte de l'investissement initial, qu'on soit à l'extérieur ou à l'intérieur de l'UQAM, ça va demeurer. Et nous sommes toujours, je dirais, très... très sensibles au choix des programmes que nous devrons développer, parce qu'il faut que cet investissement-là, pour l'institution, soit remboursé, il faut qu'il rapporte.

La deuxième contrainte que nous avons, c'est celle de coûts d'encadrement qui sont, je dirais... on pourrait dire incompressibles. Nos coûts variables ne sont pas variables finalement, parce que notre formule d'encadrement, elle est

individualisée. L'étudiant est en relation avec un tuteur, avec un chargé d'encadrement, donc c'est une relation de personne à personne. Donc, chaque étudiant nous coûte x dollars, et, si nous avons 4 000 étudiants, c'est 4 000 fois x; on ne peut pas faire d'économies d'échelle dans ce type d'encadrement individualisé. On peut, à l'aide d'outils technologiques, améliorer notre relation, améliorer notre service, on peut moderniser ou faire passer cette relation entre le tuteur et l'étudiant par de nouveaux outils, mais elle demeure toujours... économiquement parlant, elle se résume à un montant per capita.

Mme Champagne: Si je prends le mode de financement que vous avez présentement, à la Télé-université, c'est basé sur le même mode de financement également des autres universités?

M. Brulotte (Raymond): Identique.

Mme Champagne: Donc, c'est la même base, là, on s'entend là-dessus. Et vos autres partenaires financiers, ça vient d'où? Est-ce qu'il y a des grands donateurs chez vous?

M. Brulotte (Raymond): Non. Nous bénéficions de la Fondation de l'Université du Québec, mais les autres ententes financières, elles se font d'abord via la recherche, comme on en a parlé, avec les organismes subventionnaires, et ça peut se faire via des programmes particuliers. Mais nous n'avons pas de mécènes, malheureusement, à la Télé-université. Nous en cherchons encore.

Mme Champagne: Le message est passé. Merci.

Le Président (M. Kelley): S'il n'y a pas d'autres questions, je vous invite, Mme Bertrand, en guise de conclusion... Je ne sais pas si vous avez des remarques à formuler.

Mme Bertrand (Louise): M. le Président, mesdames, messieurs, membres de la commission, d'abord, je veux vous remercier de votre accueil et de l'intérêt que vous avez porté à notre exposé et aux réponses que nous avons tenté d'apporter à vos questions. J'ai l'impression, au cours de cette séance, d'avoir pu vraiment vous faire bien comprendre ce qu'est la Télé-université, ce que sont les défis qui nous attendent, et j'espère que nous avons également pu vous faire partager notre enthousiasme devant le potentiel de la grande alliance à laquelle nous nous attaquons dès maintenant. Je vous remercie beaucoup.

Le Président (M. Kelley): Merci beaucoup. À notre tour, on va suivre de près la question du rattachement de vos activités avec l'Université du Québec à Montréal. Je sais que l'Université du Québec à Montréal est censée de venir, dans la prochaine ronde des universités, en 2005. Alors, on va suivre de près les développements avec M. Denis à ce moment.

Mais merci beaucoup pour la qualité de la présentation, les documents, la présentation Powerpoint, qui a été formulée pour la visite de votre site Web, qui a été fournie pour les membres de la commission. Et on va continuer de suivre les activités de la Télé-université avec intérêt.

Sur ça, je vais suspendre nos travaux jusqu'à 14 heures, quand ça va être les représentants de l'École nationale de l'administration publique qui vont être devant nous. On peut laisser nos documents dans la salle, parce que ça va être barré sur l'heure du midi. Merci beaucoup.

(Suspension de la séance à 12 h 19)

(Reprise à 14 h 9)

Le Président (M. Kelley): O.K. Parfait. On est prêts, alors la Commission de l'éducation «résume» ses travaux. Je vais juste rappeler aux membres de la commission que le mandat de la commission est d'entendre les dirigeants et dirigeantes d'universités en application de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire.

Cet après-midi, l'ordre du jour, c'est une présentation des représentants de l'École nationale d'administration publique du Québec. Bienvenue à son directeur général, M. Proulx, qui a une présentation d'une trentaine de minutes, si j'ai bien compris. Après ça, il y aura une période d'échange avec les membres de la commission.

Un petit peu la mise en contexte que j'ai déjà répétée aux autres collègues. À la fin du dernier Parlement, on a changé la loi qui a obligé les dirigeants et dirigeantes de venir, une fois par année, témoigner devant la Commission de l'éducation, dans les séances qui étaient beaucoup plus courtes, et on a opté pour un cycle de trois ans, mais on a laissé une demi-journée pour chaque établissement de venir expliquer son bilan et ses perspectives quant à l'avenir, qui, j'espère, est une formule qui plaît aux dirigeants de l'ENAP.

● *(14 h 10)* ●

Mais, si vous avez des commentaires à formuler à ce sujet, soit pendant ou après les séances, on est toujours dans une période d'expérimentation, on cherche le meilleur moyen de mettre en évidence vos défis, parce que — je pense que je parle pour l'ensemble des membres de la commission — on croit fermement dans l'importance de votre mission dans la société québécoise, l'ensemble des établissements universitaires, de, entre autres, préparer la relève, qui, je pense, va être une des thématiques de la présentation de M. Proulx. Je ne veux rien présumer, mais j'ai lu attentivement votre document que vous avez fourni aux membres de la commission, et la relève est, entre autres, un élément important dans ce document. Alors, bienvenue, M. Proulx, et, sans plus tarder, la parole est à vous.

École nationale d'administration publique (ENAP)

M. Proulx (Marcel): Merci, M. le Président. Merci, Mmes et MM. les membres de la commission, de nous recevoir. Avant d'amorcer notre présentation, peut-être vous présenter l'équipe de direction supérieure de l'ENAP qui m'accompagne: en commençant par la gauche, Mme Madeleine Moreau, qui est la directrice des services aux organisations, dont j'aurai l'occasion de parler; Luc Bernier, qui est le directeur de l'enseignement et de la recherche; Louise Laflamme, qui est directrice des finances; et Robert Brulotte, qui est directeur des services administratifs et secrétaire général.

C'est un plaisir pour nous de vous rencontrer cet après-midi, et je le dis en toute sincérité, parce que depuis des années l'École nationale d'administration publique fait la promotion de la reddition de comptes et du rôle des

parlementaires en matière d'imputabilité, de sorte que nous serions malvenus de nous défiler de cette obligation de reddition de comptes après avoir, pendant des années, plaidé pour une reddition de comptes intelligente devant l'ensemble des instances importantes et en particulier devant le Parlement. Nous faisons cette même opération devant notre conseil d'administration et devant notre propre communauté, à telle enseigne que c'est un élément important de notre plan stratégique, dont la mise en oeuvre s'amorce cette année. Nous pensons que la reddition de comptes aide les institutions publiques, et en particulier les universités, qui n'ont pas toujours eu une tradition à cet égard, à rester vertueuses en s'obligeant, en nous obligeant année après année à rendre compte de notre action. Donc, pour nous, cette opération est loin d'être un pensum. C'est l'occasion d'un échange sur ce que nous croyons que nous faisons de bien — et nous croyons que nous faisons pas mal de choses de bien — mais aussi sur nos enjeux et nos préoccupations, dont je parlerai davantage en fin de présentation.

En ce qui concerne la présentation, la démarche — j'ai oublié de présenter André Parent, qui est adjoint à la direction générale, qui va nous aider aujourd'hui à faire la présentation — je vous propose une présentation en quatre points. D'abord, je sais que les membres de cette commission connaissent bien l'ENAP, mais malgré tout il est peut-être utile de faire un rappel court sur notre mission, nos champs d'action. Dans un deuxième temps, je vous parlerai des réalisations des deux dernières années. Vous me permettrez de déborder peut-être un peu sur l'année en cours, puisque le calendrier de la reddition de comptes ne correspond pas toujours exactement à notre propre calendrier. Dans un troisième temps, je vous parlerai brièvement de notre plan stratégique, dont nous sommes très fiers. Notre conseil d'administration a approuvé, en juin dernier, un plan stratégique pour les cinq prochaines années qui devrait nous donner une impulsion importante, et je souhaiterais qu'on ait l'occasion d'échanger avec vous à ce sujet. Et, en dernier lieu, je vous parlerai des enjeux actuels pour l'École nationale d'administration publique, dont certains sont communs à l'ensemble des universités — ça ne vous étonnera pas — mais aussi de nos préoccupations pour l'avenir.

D'abord, en ce qui concerne la mission de l'ENAP, je vous la rappelle brièvement. Nous sommes une école universitaire à caractère professionnel dont la mission n'est pas exclusivement, comme on l'a dit à une certaine époque, la formation, mais nous voyons notre mission dans une perspective large, comme devant contribuer au développement de l'administration publique comme champ de pratique mais aussi comme champ de connaissance — nous pensons que les deux éléments sont fondamentalement liés.

L'ENAP, vous le savez, est un établissement universitaire atypique, atypique parce que nous n'avons qu'une vocation spécialisée dans une niche écologique à la fois riche mais relativement mince, n'intervenant qu'aux deuxième et troisième cycles, vous le savez aussi, mais peut-être encore plus fondamentalement parce que, chez nous, ce que nous avons appelé les services aux organisations: services-conseils, perfectionnement, tout ce qui est à l'extérieur de la mission universitaire classique fait partie intégrante de notre mission universitaire. Ce qu'on appelle ailleurs des services à la collectivité, ce qui est relativement mineur, complémentaire, chez nous occupe une place importante, j'oserais dire aussi importante que notre mission universitaire classique, et ce n'est pas étonnant dans une école professionnelle. Donc, tout ce que nous faisons au titre du perfectionnement des gestionnaires et tout ce que nous faisons au titre de l'accompagnement des organisations: services-conseils, recherche commanditée, fait pour nous partie de notre mission.

Nous sommes aussi atypiques, et c'est un corollaire de ce que je vous disais précédemment, en ce que nos revenus autonomes représentent à peu près 45 % de notre budget de fonctionnement, donc ce qui traduit bien notre caractère atypique.

Nos champs d'activité, vous les connaissez, mais je vous les rappelle sommairement. Nous avons des programmes de deuxième et de troisième cycle en administration publique. Nous formons à la fois les gestionnaires, donc des gens qui sont pour la plupart déjà en organisation — ça représente 80 % de notre clientèle — mais, depuis maintenant une douzaine d'années, nous formons aussi des professionnels, des analystes, des jeunes, si on veut, qui vont constituer la relève de la fonction publique, d'abord comme professionnels et, nous le croyons, éventuellement comme gestionnaires. Nous faisons aussi de la recherche forcément, ça fait partie de la mission universitaire, essentiellement de la recherche appliquée et dans une large part, je l'évoquerai tout à l'heure, de la recherche commanditée.

Nous avons aussi un ensemble de formations de courte durée non créditées, bien que l'expression fasse un peu péjorative parce qu'on s'oppose aux créditées — on n'a pas encore trouvé d'expression qui traduise bien, de façon juste, ce qu'on fait, certains parlent de formation continue, mais nous avons la prétention que l'essentiel de nos formations sont de l'ordre de la formation continue, qu'elles soient créditées ou non — disons de courte durée, d'actualisation des compétences; des services-conseils, qui représentent une place non négligeable dans nos activités; des services d'évaluation des compétences — pour les organisations publiques, nous avons un centre d'évaluation des compétences qui fait en première étape... qui contribue à la sélection des personnes qui désirent occuper des postes de gestion, en utilisant notamment des outils de type appréciation par simulation; et nous offrons des services-conseils à l'international. Nos activités internationales représentent une part assez considérable de nos activités.

Je terminerai cette présentation générale de l'ENAP en parlant d'une orientation fondamentale qui transcende l'ensemble de nos activités, qui est celle d'une école qui est tournée vers l'action. Nous nous définissons, comme université à vocation professionnelle, comme étant essentiellement en appui à l'action par nos finalités, par notre pédagogie aussi — notre pédagogie, parce que nous nous adressons à une clientèle qui est pour l'essentiel adulte, en organisation et qui a, pour la partie formation de gestionnaires, autour de 35 ans, doit être tournée vers les besoins de cette clientèle qui n'aspire pas nécessairement à recevoir des recettes mais qui a besoin d'outils pour l'action et qui ne comprendrait pas que notre formation soit une formation trop magistrale — mais aussi par notre ancrage dans le milieu. Nous pensons qu'une école professionnelle, qu'une université à vocation professionnelle doit être ancrée dans son milieu, en dialogue avec son milieu, dans les deux sens, mais aussi doit faire participer son milieu à son action par toutes sortes de mesures dont j'aurai probablement l'occasion de vous parler.

Une école, une université tournée vers l'action. J'irais même plus loin en disant que nous nous voyons comme étant au service de l'administration, sans être serviles. La distinction est importante. Nous pensons que l'État québécois a besoin d'une école d'administration qui l'appuie dans son développement, mais qu'il n'a pas besoin d'une école servile et docile mais d'une école qui a un certain recul, à la fois pour la formation, pour la recherche et pour le conseil. Quand on a besoin d'être conseillé, on a besoin d'être conseillé par un conseiller qui ne nous dit pas ce qu'on veut entendre mais qui nous donne des conseils marqués par son expertise.

Une fois cette présentation générale faite, je vous parlerai davantage de notre bilan, maintenant. Ce qui caractérise probablement le bilan des deux dernières années, j'oserais dire des quatre dernières années, c'est que l'École nationale d'administration publique est un établissement en plein développement. Ça se traduit par quatre éléments, que je représenterai par la suite: d'abord, une croissance considérable de notre clientèle étudiante; une progression de la recherche à partir d'un point de départ qui était un peu mince; le développement de partenariats institutionnels, pour nous, constitue une voie importante de développement; et je terminerai en parlant du redéploiement, de la réorganisation, si vous voulez, de nos services aux organisations, qui constitue un de nos chantiers importants des dernières années.

● *(14 h 20)* ●

Un mot sur la croissance spectaculaire, il faut bien le dire — l'expression n'est pas trop forte — de nos clientèles étudiantes. Quelques chiffres vous permettront de vous en rendre compte: l'année dernière, nos clientèles étudiantes ont progressé de 10 %; notre progression est de l'ordre de 26 % en deux ans et de 53 % en cinq ans — comme la première année avait été un peu faible — on pourrait dire même autour de 50 % en quatre ans, ce qui vous donne bien la mesure de notre potentiel d'attraction dans le milieu de l'administration publique.

Notre clientèle actuelle est de 650 équivalents temps plein — vous excuserez l'acronyme, mais je sais que cette commission y est habituée — ce qui représente, en nombre de personnes, autour de 1 800 personnes. Donc, à la fois un petit établissement, on pourrait même considérer que ça fait, à la limite, un peu réduit, une université avec 1 700 personnes, mais ça fait de nous malgré tout une des plus importantes écoles d'administration au monde. C'est un peu le paradoxe de notre école: quand nous sommes ici et que nous nous comparons aux collègues des universités... Vous imaginez bien qu'à la table de la CREPUQ, quand on voit tout à côté le recteur de l'Université de Montréal et le directeur général de l'ENAP, on ne parle pas de même taille et de même institution, mais que par ailleurs, quand on se retrouve à la table de l'Association internationale des écoles et instituts d'administration, nous avons l'étonnement de nous voir considérés parmi les plus grandes et les plus gros joueurs des écoles nationales d'administration.

Une clientèle donc qui progresse, qui a beaucoup progressé. Et nous nous sommes interrogés sur les raisons qui expliquent cette croissance. La première raison va paraître évidente à ceux qui connaissent le milieu de l'administration publique: les besoins en matière de relève sont extrêmement considérables tout à la fois chez les gestionnaires et chez les professionnels de l'administration publique, et ce, indépendamment des politiques gouvernementales quant au remplacement de ceux qui partent. Même dans le scénario le plus restrictif quant au remplacement de ceux qui partent, les besoins en matière de formation de la relève sont extrêmement importants et continueront à être importants. Et c'est aussi vrai quand une administration progresse que quand son effectif a tendance à se contracter. Quand l'effectif de la fonction publique se contracte, les gestionnaires qui sont en place ont de plus en plus besoin de se perfectionner, de progresser: la charge de travail augmente, mais aussi la complexité des problèmes augmente, de sorte que la conjoncture actuelle n'éloigne pas les gens, et c'est heureux, n'éloigne pas ni les jeunes ni les gens qui sont actuellement dans l'administration, ne les éloigne pas de ces formations destinées à former la relève de gestion et la relève de professionnels.

Il y a aussi un intérêt grandissant chez les jeunes pour le service public. Je dois dire que ça nous a étonnés au début. Vous connaissez comme moi le discours public sur les fonctionnaires, la tendance que l'on a dans une certaine opinion publique, un certain segment de l'opinion publique, à être assez critique, même dans certains cas à être assez méprisant à l'égard des fonctionnaires. Et nous avons craint à un certain moment que ça éloigne les jeunes de cet idéal de service public. Eh bien non. Et non seulement ça n'éloigne pas les jeunes en général, mais ça n'éloigne pas les meilleurs, ce qu'on a craint à une certaine époque, ça n'éloigne pas les meilleurs des carrières dans le secteur public, tout à la fois en gestion et chez les professionnels. Et je dois dire que c'est extrêmement rassurant.

Nous voyons, alors même qu'habituellement, dans les phases actuelles qui sont... la phase actuelle n'est pas une phase de développement de l'administration publique, il faut bien le dire, il y a un maintien de l'intérêt des jeunes pour nos formations et pour l'administration publique, et je trouve ça très heureux. Il y a aussi une demande qu'on a appelée de professionnalisation accrue chez les candidats à la gestion.

On se rend bien compte désormais que les métiers de gestion, les métiers de gestion en général et les métiers de gestion publique en particulier sont de véritables métiers et ne constituent pas des métiers d'amateurs, et que d'avoir une excellente formation en génie, en sociologie, en médecine ne vous prépare pas nécessairement, parfaitement en tout cas, à des fonctions de gestion, de sorte qu'on sent ce besoin, qui est apparu d'abord dans le secteur privé avec l'intérêt pour les formations de type M.B.A., mais qu'on retrouve l'équivalent dans le secteur public. Et donc tout ça explique à notre avis la croissance de la demande pour nos services et aussi le fait que, il faut bien le dire, nous sommes dans un créneau, depuis 35 ans, dans un créneau où il n'y a pas beaucoup d'acteurs, de concurrents, dirait-on pour caricaturer.

Les autres universités font de la gestion, de la formation en gestion, et certains peuvent prétendre que finalement la gestion publique et la gestion privée, c'est en gros la même chose. Nous pensons le contraire et nous pensons qu'une formation en gestion publique est bien préférable — si vous me pardonnez ce petit message publicitaire — est bien préférable à une formation en gestion privée, si vous voulez intervenir comme gestionnaire public. Les caractéristiques particulières du secteur public militent, nous semble-t-il, en faveur d'une formation orientée vers le secteur public.

Parlons, si vous le voulez bien, du développement de la recherche, de la progression de la recherche. Pour être

honnête, il faut bien dire que, dans l'histoire, ça a toujours été considéré comme un des points faibles de l'ENAP que notre performance en recherche, un point faible qu'il faut qualifier cependant. Notre niveau de publication, le niveau de publication de nos professeurs a toujours été relativement considérable. Cependant, nos professeurs avaient tendance à publier — ce qui n'est pas étonnant dans une école professionnelle — avaient tendance à publier davantage dans des ouvrages, dans des revues destinées au milieu professionnel que dans des revues savantes, ce qui faisait que, à tout le moins sur le plan statistique, l'image de l'école en matière de recherche n'était pas toujours très glorieuse; notre niveau de publication était malgré tout relativement élevé. Avec quand même d'assez sérieux problèmes sur le plan des subventions reçues, l'école ne figurait pas très bien dans les tableaux de subventions à la recherche.

Nous avons choisi d'investir précisément dans le développement de la recherche parce que nous considérons qu'il est anormal qu'une école comme la nôtre n'ait pas un meilleur dossier en matière de recherche. De sorte que nous avons fait des efforts considérables au cours des dernières années notamment dans le recrutement de nouveaux professeurs. Il faut bien dire que, dans les périodes de vaches maigres, nous avons restreint très sérieusement l'engagement de nouveaux professeurs et nous n'avons pas remplacé les professeurs qui partaient, ce qui a beaucoup nui à notre bilan en matière de recherche. Désormais, nous avons recommencé à engager des professeurs et nous insistons énormément, dans nos critères d'engagement, sur le potentiel en matière de recherche de nos professeurs.

Nous avons eu au cours des deux dernières années de très bonnes nouvelles par ailleurs, puisque, l'année dernière, la croissance de nos subventions de recherche, essentiellement liées aux commandites de recherche mais qui constituent de la recherche appliquée extrêmement importante, notre croissance de nos subventions de recherche a été de l'ordre de 50 %, et nous pensons pouvoir, sans maintenir ces taux de progression... nous pensons que cette progression est symptomatique de ce que nous sommes en train de faire.

Au titre du développement de la recherche, nous avons constitué — et ce sera un de nos principaux outils de développement de la recherche — nous avons constitué ce que nous appelons des pôles d'excellence en recherche. Nous pensons que, s'il est important d'encourager tous nos professeurs à être actifs en recherche et d'être performants, la performance, à notre époque, passe par la création de pôles d'excellence. Un des premiers pôles d'excellence de l'ENAP est l'Observatoire de l'administration publique, dont vous connaissez, j'imagine, les travaux, puisque tous les députés reçoivent régulièrement les publications de l'observatoire. L'observatoire est en train de devenir un des fleurons de l'école en matière de veille, d'analyse comparée des politiques publiques et des réformes administratives, et c'est aussi en train de devenir une très grande vedette dans l'administration en matière de recherche commanditée.

De plus en plus, les organisations publiques ont pris le réflexe, quand elles conçoivent des réformes, quand elles envisagent de nouvelles politiques, de se demander: Que font les autres?, plutôt que de réinventer la roue, de dire: Est-ce que, par hasard, quelqu'un ne se serait pas posé les mêmes questions? Et notre observatoire est très actif en ce domaine. Il est en train de devenir une grande vedette dans le milieu de la recherche commanditée pour cette raison mais aussi parce que la qualité de ce qu'on y fait, je pense, est excellente.

● *(14 h 30)* ●

Nous avons créé, cette année, un centre de recherche sur la gouvernance des entreprises publiques, sujet d'importance majeure, avec l'aide d'Hydro-Québec. Et nous venons d'apprendre — le contrat n'est pas encore tout à fait signé — nous venons d'apprendre que La Capitale mutuelle de l'administration publique, ce qui est le nouveau nom de la Mutuelle des fonctionnaires, nous financera une chaire en leadership. Une bonne partie de nos professeurs travaillent sur cette question du leadership: Qu'est-ce qui fait la force des leaders dans le secteur public, autant politique qu'administratif? Notre champ est plus administratif, mais ça débordera aussi dans le champ politique. En quoi les personnes font-elles une différence en tant que leaders publics? On a toujours été un peu puritain dans le secteur public. On parle des leaders dans le secteur privé, mais, dans le secteur public, c'est comme si l'administration était une sorte de masse indifférenciée, et nous pensons qu'une école d'administration publique, si elle veut développer des leaders, doit être capable d'avoir une réflexion originale, et la Mutuelle nous aidera à cet égard.

Actuellement, nous sommes en train de constituer un pôle important sur mondialisation et administration publique, un pôle qui est en constitution mais qui devrait, autour de notre GERFI, notre Groupe d'étude, de recherche et de formation internationales, devenir un des pôles de l'ENAP importants. Nous avons aussi un laboratoire en éthique publique, qui est en train de devenir une vedette importante dans ce milieu. Les questions d'éthique sont à l'ordre du jour, vous le savez, un peu partout, et notre laboratoire en éthique publique est aussi en train de devenir une force en matière de recherche. Nous sommes aussi très actifs en matière de technologies et organisations, notamment parce que nous avons obtenu une chaire financée par Bell Canada et nous sommes à constituer un pôle en matière d'évaluation de programmes.

Donc, nous avions dans le passé une performance en recherche qui nous paraissait un peu déficiente. Nous investissons, et notamment à travers ces nouveaux pôles d'excellence en recherche, pôles émergents d'ailleurs, pôles qui ne sont pas constitués à partir du haut. Nous croyons que les pôles de recherche doivent se constituer à partir des entrepreneurs en recherche, et nous avons misé sur nos professeurs, et nous considérons que le résultat, si on se fie aux deux dernières années, que les résultats sont à la mesure de nos attentes.

Nous sommes aussi très heureux de voir que désormais les contrats des ministères et organismes sont considérés comme de la véritable recherche — ça n'a pas toujours été le cas, la recherche commanditée a souvent été considérée comme le parent pauvre — que non seulement ce n'est plus considéré comme le parent pauvre, mais que le ministère de l'Éducation désormais finance les frais indirects des recherches réalisées pour le compte des ministères et organismes; c'est pour nous une bouffée d'oxygène inespérée et extrêmement appréciée, il faut bien le dire. Et nous faisons — je conclurai là-dessus, sur le développement de la recherche — des investissements forts — ça transparaît dans nos budgets — pour le développement de nouveaux chercheurs.

Troisième élément. Je vous ai parlé de partenariat institutionnel. Une école ancrée dans son milieu, c'est une

école qui réussit à asseoir des partenariats avec ceux qui, dans son milieu, peuvent soit devenir des bénéficiaires de ces services, mais selon un modèle qui est un modèle qui dépasse le modèle de marché, soit de devenir des fournisseurs, des contributeurs à l'action de l'ENAP. Et, pour cela, comme nous sommes une petite institution et que nous avons compris très rapidement que nous ne pouvions pas tout faire, nous pensons que nous jouons davantage notre rôle quand nous nous associons à des partenaires extérieurs pour faire ensemble.

Et, dans cette perspective, je suis heureux d'annoncer que, cette année, nous avons signé un protocole... une convention plutôt avec le gouvernement du Québec qui reconnaît l'ENAP comme le partenaire privilégié du gouvernement du Québec en matière de formation de la relève et d'actualisation des compétences des cadres. C'est un geste à valeur symbolique mais un geste important qui reconnaît qu'une université comme la nôtre doit rester près des besoins de l'administration et qu'en échange l'administration lui reconnaisse ce rôle de partenaire privilégié. A découlé de cette entente très rapidement une entente particulière avec le Secrétariat du Conseil du trésor pour la création de ce qui s'est appelé — dont on vient de lancer les travaux la semaine dernière — le Centre québécois du leadership. J'ai parlé tout à l'heure de la chaire en leadership, qui visait à promouvoir la réflexion; le centre de leadership va faire, lui, du développement: développement de programmes, développement de produits, développement de services visant à former ses futurs leaders, donc un centre d'excellence à la fois en recherche mais aussi en transfert et en formation au leadership.

J'ai évoqué le partenariat avec Bell Canada pour la chaire en technologie et information et avec Hydro-Québec pour le Centre de recherche sur la gouvernance des entreprises publiques. Nous avons aussi établi au cours des trois dernières années — là, je m'étends un peu — un partenariat avec CGI en matière de gouvernement en ligne. Nous pensons qu'il y a intérêt à nous associer à ceux qui dans le milieu sont considérés comme les leaders les plus performants en matière de réflexion et qu'il est pour nous très riche de nous associer à des partenaires privilégiés comme CGI lorsqu'ils ont l'expertise qui nous manque. Et ils ont contribué... Ça a été d'ailleurs une des pistes originales en matière de développement de l'enseignement que d'avoir un partenaire privé qui contribue à la conception de notre enseignement en matière de gouvernement en ligne, en prenant les précautions nécessaires pour faire en sorte que ce ne soit pas une sorte de cheval de Troie qui permette à un acteur privé de faire de la vente à travers nos activités de partenariat, mais il s'agit d'un véritable partenariat sérieux.

Nous avons aussi établi des partenariats avec toute une série d'associations et de regroupements. Je les mentionne rapidement: l'Association des cadres, le Comité des directeurs généraux de l'administration de la fonction publique québécoise, le Comité consultatif de la gestion du personnel et le Forum des jeunes de la fonction publique — où on trouve pas mal de diplômés de l'ENAP. Nous pensons que, si nous voulons réfléchir sur la relève et réfléchir intelligemment, il faut rester en contact avec ceux qui constituent la jeune relève de la fonction publique, et que ça nourrit notre propre réflexion.

Dernier élément de ce bilan des deux dernières années, un peu impressionniste: redéploiement des services aux organisations. Nous avons constitué au cours des deux dernières années une nouvelle direction à l'école. Jadis, tout ce qui représentait le non-crédité à l'école était un peu éparpillé. Nous avons voulu regrouper tout ce qui est de l'ordre du non-crédité et qui est de l'ordre des services que nous vendons à l'administration, puisque ces services fonctionnent sur une base d'autofinancement et même de contribution au financement de l'infrastructure de l'école, les regrouper dans une direction que nous avons appelée des services aux organisations, qui réunit à la fois ce que nous faisons en perfectionnement, en services-conseils, en évaluation des compétences et en matière de coopération internationale.

Au cours des deux dernières années, nous avons investi considérablement dans ce secteur, à même les revenus de ce secteur, il faut bien le dire. D'abord, nous avons complètement revu notre perspective en matière de perfectionnement. Traditionnellement, la démarche de perfectionnement consistait à avoir une sorte de catalogue général de session que nous adressions aux personnes, et c'était les personnes qui s'inscrivaient. Nous avons maintenu cette activité, mais nous nous rendons bien compte qu'il y a une évolution très nette de la dynamique de perfectionnement dans les organisations publiques, comme dans les organisations privées. De plus en plus, nos clients ne sont plus des personnes, ce sont des organisations qui prennent en main leur développement, le développement de leurs ressources humaines, et qui souhaitent que des institutions comme la nôtre les accompagnent dans le développement de programmes sur mesure qui répondent à leurs besoins, plutôt que d'avoir des gestionnaires, des professionnels qui choisissent en fonction de leur propre logique et de leurs propres besoins, parmi un catalogue, et qui morcellent en quelque sorte l'effort de formation. De plus en plus on voit des organisations qui s'adressent à nous et qui nous demandent de travailler avec elles au développement. Et c'est la tendance actuelle des programmes sur mesure.

Nos activités visent surtout la fonction publique, mais nous sommes depuis quelque temps dans un effort de diversification de nos clientèles, et on voit qu'il y a une croissance dans ces domaines de la clientèle des réseaux, bien que notre clientèle privilégiée en matière de perfectionnement soit celle de la fonction publique.

Nos programmes, nos partenariats institutionnels avec le Secrétariat du Conseil du trésor ont permis à cet égard de consolider notre offre de formation en matière de programmes qualifiés, en mauvais français, de corporatifs, d'institutionnels. Les ministères et organismes ont leurs besoins en particulier, mais il existe, au-delà des besoins individuels des ministères et organismes, des besoins d'ensemble de la fonction publique. Il y a des réformes d'ensemble, et nous avons pour cela établi un partenariat avec le Secrétariat du Conseil du trésor, et c'est dans cette perspective que fonctionnera le Centre québécois de leadership.

Nos services-conseils sont en forte croissance par ailleurs, et c'est facilement compréhensible, à une période où les organisations se transforment, et ce mouvement de transformation n'a pas l'air à vouloir cesser. Depuis plusieurs années, l'Administration publique, vous le savez, connaît des transformations majeures, ce qui amène les organisations à recourir à nos services à des fins de conseil, d'appui et aussi de formation — il y a une sorte de continuum dans ce domaine.

En ce qui concerne nos services internationaux, les choses vont, encore là, très bien. Nous sommes cependant

dans une démarche de diversification de nos sources de financement. Nous dépendons depuis des années du financement de l'ACDI, et nous pensons que ce financement précieux gagnerait à n'être plus le seul, et nous sommes en relation de plus en plus forte avec les organismes internationaux pour être en mesure de trouver les sources de financement pour répondre à une demande qui, elle, se maintient à un niveau élevé, une demande forte mais souvent sans financement, de sorte que nous nous associons à nos partenaires internationaux pour quérir ce financement.

● *(14 h 40)* ●

Nous diversifions aussi nos zones d'intervention. Nous étions présents surtout jusqu'à maintenant en Afrique francophone et au Maghreb; nous sommes en train de nous déployer maintenant en Europe de l'Est, et notamment en Russie, et nous souhaitons le faire davantage en Amérique latine.

Quelques mots sur notre gestion interne. Je ne voudrais pas qu'on ait l'air prétentieux en parlant d'exemplarité, mais nous pensons qu'une école d'administration publique a intérêt à être, comme le cordonnier, bien chaussée et qu'en matière de gestion interne vous pourriez à juste titre nous reprocher de ne pas pratiquer ce que nous enseignons, de sorte que nous pratiquons une gestion que nous nous efforçons de garder extrêmement rigoureuse. Et notre conseil d'administration, constitué pour l'essentiel de gestionnaires publics, y veille jalousement, de sorte qu'au cours des dernières années nous avons constamment maintenu un budget équilibré, un budget équilibré en termes de dépenses courantes cependant.

Si vous avez examiné nos états financiers, vous constaterez qu'au cours des dernières années nous avons dépensé plus que nos revenus. Nous avons fait en sorte d'affecter en fait nos surplus à des activités de développement. Nous avons accumulé, à une certaine époque, un léger surplus qui nous permet de faire face à nos besoins de développement. Et ce n'est pas de la rhétorique que de dire: Certes, nous dépensons plus que ce que nous gagnons, mais toutes ces dépenses — et ça fait partie de la philosophie de notre institution en matière de gestion financière — toutes ces dépenses sont liées à des dépenses de développement, de sorte que nous n'affectons pas le produit de nos surplus à des activités courantes.

Notre santé financière reste malgré tout fragile, parce que notre relativement bonne santé financière tient largement au fait que nous avons eu une augmentation de clientèle extrêmement forte au cours des dernières années, une clientèle qui était, je vous le rappelle, financée à 100 % — j'en dirai quelques mots tout à l'heure.

Nous avons aussi, sur le plan de la gestion interne, des relations de travail qui sont sereines. Je le dis avec d'autant plus de plaisir que notre personnel n'est syndiqué que depuis peu et que nous avons signé, cette année, nos premières conventions collectives avec nos professeurs et avec nos employés. Tout ça s'est déroulé dans un climat extrêmement serein, ce qui traduit bien, je pense, la culture de notre institution, qui est une culture de collaboration, ce qui n'empêche pas qu'il y ait des différends, mais une culture de collaboration. Donc, nous avons signé nos deux premières conventions collectives sans heurts et un protocole avec nos employés professionnels.

Nous sommes en voie de moderniser l'ensemble de nos systèmes de gestion. Les choses se passent bien, mais, je dois le dire — et c'est caractéristique de la rigueur que nous voulons mettre dans notre gestion interne — dans le respect des échéanciers et dans le respect des budgets, ce qui, en ces matières, est relativement rare.

Quelques mots sur les perspectives d'avenir, notamment sur nos orientations stratégiques. Notre conseil d'administration a approuvé, en juin dernier, notre plan stratégique pour les cinq prochaines années, et ce plan stratégique comporte quatre grandes orientations. Je n'irai pas dans le détail, vous comprendrez que le temps ne nous permet pas d'aller dans le détail, mais il est important de camper ces quatre orientations.

D'abord — et ça ne vous étonnera pas, avec ce que nous avons présenté jusqu'à maintenant — première orientation: pertinence par l'ancrage dans le milieu. Nous souhaitons que notre institution, qui est déjà pas mal arrimée dans le milieu, soit davantage arrimée dans le milieu et prendre une série de mesures. Nous faisons en sorte que nous restions en phase avec notre milieu, je dirais, aussi en phase avec le milieu de l'Administration publique que les établissements de l'Université du Québec à vocation régionale le sont par rapport à leur milieu territorial.

Deuxième orientation: accroissement de la visibilité et du rayonnement de l'école. Nous pensons que l'école a fait beaucoup de bien au cours des 35 dernières années mais a été souvent un peu trop confidentielle. Par modestie ou autrement, nous avions tendance à considérer que la vertu ne faisait pas beaucoup de bruit. Nous avons l'intention désormais de faire beaucoup plus de bruit, d'abord parce que les besoins sont importants et que nous pensons, en particulier dans le milieu des jeunes, ceux que nous formons à la relève, que nous avons intérêt à être mieux connus et faire mieux valoir ce que nous faisons.

Troisième orientation: occupation plus large du territoire, territoire entre guillemets. Territoire géographique. Nous sommes présents actuellement de façon lourde à Québec, Montréal, Gatineau, Trois-Rivières et Saguenay. Nous pensons que nous devons élargir, en partenariat avec nos collègues de l'Université du Québec à vocation régionale, les établissements à vocation régionale, mais avec d'autres partenariats s'il le faut, que nous devons élargir notre action à toutes les administrations publiques où qu'elles se trouvent sur le territoire, ce qui est un défi considérable, vous le savez. On peut bien essayer d'intervenir sur la Côte-Nord, mais la masse critique ne permet pas d'être très actif. Mais, en utilisant l'enseignement à distance, avec toutes sortes d'autres méthodes, y compris les partenariats, nous pensons devoir être actifs sur l'ensemble du territoire pour mieux assurer notre mission nationale.

Territoire, aussi, sectoriel. Nous pensons que nous avons délaissé à certains moments certains secteurs de l'Administration publique: le secteur de la santé, par exemple — nous avons beaucoup d'étudiants dans le secteur de la santé, mais nous ne sommes pas aussi actifs que nous devrions; le secteur de la fonction publique fédérale — les fonctionnaires fédéraux au Québec constituent une clientèle importante que nous avons parfois un peu trop négligée et que nous avons l'intention de mieux servir.

Dernier élément en matière de perspectives stratégiques, qui porte sur la gestion interne. Nous souhaitons que notre gestion interne soit exemplaire sur le plan de la performance, de la transparence et de la responsabilisation.

Dernier élément de cette présentation: enjeux et préoccupations. On pourrait peut-être avoir tendance, à écouter notre présentation, de trouver que tout va bien à

bord, rien à signaler. Les choses ne sont évidemment pas aussi roses, et nous avons quelques motifs d'inquiétude, il faut bien vous le dire.

Le premier motif d'inquiétude porte sur le financement universitaire. Je ne vous répéterai pas ce que vous avez entendu de tous les collègues de toutes les universités, à l'effet que les universités manquent d'argent et sont sous-financées, c'est évidemment un discours auquel nous adhérons et qui est un discours à caractère largement objectif. Cependant, dans ce cadre, nous avons des préoccupations ciblées. Une de nos préoccupations majeures porte sur le financement des nouvelles clientèles. Vous le savez, il est dans les intentions du ministère de l'Éducation de retourner à la formule traditionnelle de financement, celle qui avait cours avant les trois dernières années, où on ne finançait qu'au niveau d'à peu près 58 % les nouvelles clientèles, avec un raisonnement qui s'explique. Évidemment, si on finance à 100 % les nouvelles clientèles, le budget du ministère de l'Éducation au titre de l'enseignement supérieur croît de façon automatique.

Tout en comprenant le raisonnement qui fait qu'on ne finance pas les clientèles additionnelles, nous soutenons que ce serait une tragédie dans notre cas et que ce serait une tragédie non seulement pour l'école, mais que ce serait une tragédie pour l'Administration publique québécoise, que les besoins sont si considérables — on le voit avec la croissance de nos clientèles — que, si nous devions freiner notre action en matière de formation... Et nous devrons le faire, avec un financement qui ne nous permettra pas d'engager des professeurs et de développer nos infrastructures pour accueillir les nouvelles clientèles. Il y a en ce domaine des effets de seuil. Il vient un point où il n'y a plus d'économies d'échelle à ajouter de nouveaux étudiants, et nous sommes à ce point, nous y sommes depuis longtemps. Nous avons fait tous les efforts possibles pour optimiser notre performance en matière d'enseignement, mais nous pensons que le retour au 58 % va nous empêcher d'assumer notre mission, tout bêtement.

De même, les barèmes actuels de financement, dans la formule de financement, je n'entrerai pas dans les détails, puisque vous avez eu l'occasion amplement, lors de la commission sur le financement des universités, d'en discuter, mais que les barèmes de financement des études en sciences administratives ne permettent pas d'assurer un développement harmonieux de l'ensemble des écoles de gestion, il faut bien le dire, mais en particulier d'une petite école en développement comme la nôtre, et qu'un financement qui est fondé sur les coûts observés dans les écoles d'administration nous pénalise lourdement, dans la mesure où une école comme HEC, par la force des choses, a dû mettre jusqu'à 45 étudiants dans ses salles de cours au M.B.A, que nous ne pouvons pas nous permettre et que nous ne souhaitons pas, que notre pédagogie ne nous permettrait pas de le faire et que nous ne souhaitons pas le faire, et qu'avec des moyennes d'étudiants par classe qui tournent autour de 23 étudiants, si les financements sont basés sur le mode de fonctionnement d'institutions qui mettent 45 étudiants par classe, nous n'y arriverons simplement pas.

● *(14 h 50)* ●

D'autres préoccupations, qui visent moins le ministère de l'Éducation dans ce cas-là. En matière de services aux organisations, nous nous rendons bien compte que les besoins sont considérables. Malheureusement, ces besoins ne s'accompagnent pas d'une capacité de payer importante. Et nous avons l'habitude de dire, chez nous, un peu à la blague que nous avons énormément de clients et que c'est très flatteur qu'on ait besoin de nous — et nous avons des appels du pied tant à l'interne qu'à l'international — mais que notre malheur, c'est que nous sommes dans un créneau où nos clients sont pauvres. Les organisations publiques ne sont pas très riches, et l'international, vous savez ce qu'il en est, ce n'est pas les pays les plus riches qui font appel à nos services. Donc, il y a une préoccupation là, une préoccupation importante. Les services aux organisations ne constitueront jamais une sorte de poule aux oeufs d'or, pas dans le créneau où nous nous trouvons, et nous nous inquiétons, je dois dire, de notre capacité à continuer à bien servir les organisations publiques dans un contexte difficile.

Troisième enjeu... troisième préoccupation, devrais-je dire: le renouvellement du corps professoral. Le renouvellement du corps professoral actuellement en sciences de l'administration en général et en administration publique est difficile. Nous avons fait des efforts de recrutement importants au cours des dernières années. Nous n'avons pas toujours été couronnés de succès. Nous perdons assez peu de professeurs, toutes proportions gardées, quand on compare à d'autres institutions, mais le recrutement est de plus en plus difficile, la concurrence est de plus en plus forte, et dans un contexte où nous n'avons pas de certitude quant à l'évolution du financement, de notre base de financement, puis où on doit être relativement prudents. Donc, une double difficulté: une difficulté de recrutement sur le marché et aussi une difficulté à prendre des risques. Nous ne souhaitons pas prendre de risques déraisonnables quant à l'engagement de professeurs, si les revenus ne nous permettent pas, même en situation de progression de clientèle, de financer ce développement.

En guise de conclusion, je vous dirais que nous pensons que l'ENAP est actuellement dans une bonne phase, dans un phase de croissance, que nous répondons aux besoins de toute évidence, puisque notre clientèle, à la fois au crédité et au non-crédité, dans les services-conseils, dans les services de recherche commanditée, s'adresse à nous de façon de plus en plus considérable, mais que nous avons quelques inquiétudes pour l'avenir. Merci.

Le Président (M. Kelley): Merci beaucoup, M. Proulx. On va passer maintenant à la période d'échange. Mme la députée de Taillon.

Mme Marois: Alors, merci, M. le Président. Bonjour et bienvenue à notre commission. C'est toujours intéressant de pouvoir échanger avec les représentants des universités. Je pense que, jusqu'à maintenant, on a eu de beaux échanges, de bons échanges, et ils nous permettent de mieux comprendre ce qui se fait dans nos institutions et quelles sont les perspectives aussi. Et je vous remercie pour votre présentation, parce que ça permet de bien voir où vous souhaitez aller, ce qui ne nous empêchera pas de vous poser un certain nombre de questions. Bon.

D'abord, sur tout l'aspect qui concerne l'effectif étudiant. Ce qu'on constate, c'est que le nombre d'étudiants à temps plein augmente. Par contre, en nombre absolu, on a vu qu'il y a une année où ça a été assez important, en 2003, là, 1 677, et tout d'un coup, en 2004, on arrive à 1 497. Est-ce que c'est parce que vous aviez des ententes

particulières avec certaines organisations que l'effectif a été plus nombreux? Qu'est-ce qui explique cette différence en termes de nombre absolu?

M. Proulx (Marcel): C'est un artefact de statistiques, au moment où nous avons sorti ces statistiques, parce que les derniers chiffres nous montrent qu'en termes de nombre d'étudiants nous aurons à peu près, en 2004-2005, ce que nous avons observé en 2003-2004.

Mme Marois: Ah bon! D'accord.

M. Proulx (Marcel): Donc, il n'y aura pas de chute...

Mme Marois: Il n'y a pas vraiment...

M. Proulx (Marcel): Non, c'est un artefact.

Mme Marois: D'accord. Est-ce que c'est la même chose pour les étudiants étrangers?

Une voix: Les étudiants étrangers...

Mme Marois: Il y a eu une cohorte particulière, là, en 2002, là. On parle de 53 puis, 2001, 45. Après ça, on est autour de la vingtaine.

M. Brulotte (Robert): Notre moyenne est autour de 20, 25.

Mme Marois: C'est ça.

M. Brulotte (Robert): Alors, cette année, je n'ai pas souvenir d'une chose spéciale. Il y a peut-être un mouvement de recrutement particulier, mais, notre moyenne, nous avons très peu d'étudiants étrangers.

Mme Marois: C'est ça.

M. Brulotte (Robert): Dans la moyenne, c'est entre 20, 25.

Mme Marois: Et est-ce que ce sont des ententes, ça, pour les étudiants étrangers, avec les États directement, les gouvernements des États, ou ce sont des étudiants qui d'eux-mêmes viennent là?

M. Proulx (Marcel): Ça nous est arrivé effectivement d'avoir des ententes. Traditionnellement, les étudiants viennent financés par leurs gouvernements mais n'ont pas d'ententes. Mais nous eu une entente particulière avec le gouvernement malien, où nous avons formé à l'étranger des administrateurs du ministère des Finances du Mali, des administrateurs fiscaux maliens. Ce sera la tendance au cours des prochaines années, et nous avons actuellement en discussion des projets de formation créditée pour des administrateurs ou des candidats à l'administration à l'étranger.

Mme Marois: D'accord. Comment vous comptabilisez la formation que vous donnez, par exemple, aux gens de Madagascar? Parce que vous avez donné ça comme exemple. C'est-à-dire dans vos documents, là. Je ne me souviens pas si vous l'avez donnée là, parce que je l'ai lu là, mais...

M. Proulx (Marcel): Il ne s'agit pas de formation créditée.

Mme Marois: Ah! O.K. Donc, tout ce qui n'est pas formation créditée, là... On va trouver un mot, un jour, peut-être différent.

M. Proulx (Marcel): Oui, n'est pas comptabilisé, ce qui d'ailleurs projette une image un peu réductrice de ce que nous faisons. L'année dernière, de mémoire, je dirais que nous avons reçu en perfectionnement quelque chose comme 3 000 personnes. C'est dans cet ordre-là.

Mme Marois: Oui, c'est ça que vous avez indiqué dans vos documents, 3 000 personnes. Vous avez raison. Tout à fait. Alors donc, c'est que ceux et celles qui sont inscrits, celles et ceux qui sont inscrits à la maîtrise ou au doctorat qui sont ici.

M. Proulx (Marcel): Oui. Tout à fait. Dans nos programmes diplômants.

Mme Marois: Et, toutes les autres formations, toutes les autres personnes pour lesquelles vous offrez de la formation en continu ou une formation spécifique, ça ne se retrouve pas dans les effectifs étudiants.

M. Proulx (Marcel): Non. Nous donnons, vous le savez, des unités d'éducation continue, qui est l'équivalent des crédits, mais c'est très difficile à comptabiliser et ça fait... On ne le retrouve pas dans les documents officiels du ministère de l'Éducation, de toutes les manières.

Mme Marois: D'accord. Alors, ce qui veut dire que vous êtes en contact avec pas mal plus de personnes que ce que l'on retrouve là. C'est sûr que, quand on le lit à un endroit puis qu'on le retrouve ensuite dans les tableaux, on ne fait pas nécessairement l'adéquation, là, ou la corrélation, mais là on... D'accord. Je vois bien, là. Donc, c'est pas mal plus de personnes que ce que vous avez dans le nombre d'effectifs, soit réguliers ou à temps partiel.

Bon. Sur la question de vos relations avec la fonction publique fédérale, j'aimerais ça que vous m'en parliez un petit peu. Comment vous entendez concrètement établir des contacts plus étroits et offrir des services d'une façon plus, je dirais, complète?

M. Proulx (Marcel): Ça a déjà commencé il y a quelques années, quand nous avons signé avec le conseil fédéral du Québec, qui est le regroupement des plus hauts fonctionnaires fédéraux au Québec. Nous avons signé avec eux une entente sur la formation de la relève qui fait que nous faisons une double sélection. Ils sélectionnent eux-mêmes les candidats à la relève, et nous les resélectionnons — on finit par le faire ensemble — avec cette idée que, si les administrations veulent préparer leur relève, ils doivent investir, d'abord investir dans le choix, et aussi libérer les gens le jour, ce qu'on a fait avec les fonctionnaires fédéraux. Et nous avons formé jusqu'à maintenant... On en formé combien?

Une voix: 84 l'an dernier.

M. Proulx (Marcel): Nous avons des groupes, à Québec, à Montréal et à Sherbrooke, de fonctionnaires fédéraux qui vont constituer...

Mme Marois: Vous n'en avez pas en Outaouais?

M. Proulx (Marcel): On n'en a pas... C'est-à-dire, on en a... Ça constitue la moitié de notre clientèle, en Outaouais. On a quelque chose comme 180 étudiants en Outaouais. Ça constitue à peu près la moitié, mais nous n'avons pas encore d'entente formelle avec le gouvernement fédéral pour tout ce qui se passe dans la région de la capitale fédérale. Et notre objectif est de signer l'équivalent de l'entente que nous avons signée pour le reste du Québec, dans la région de la capitale fédérale, profitant du fait que nous sommes maintenant dans de nouveaux locaux en Outaouais, et nous avons investi de façon assez considérable dans le développement de notre pôle à Gatineau, qui va nous permettre d'être plus actifs à la fois pour les fonctionnaires québécois dans la région de l'Outaouais, ceux de l'administration québécoise et des réseaux, mais aussi pour les fonctionnaires fédéraux.

Mme Marois: Est-ce que justement, par rapport aux réseaux, vous avez des ententes importantes avec les réseaux publics soit de la santé, de l'éducation ou même du parapublic, là? On voit que vous avez des ententes avec Hydro, là, ou avec des firmes privées aussi, mais dans le cas des grands réseaux.

M. Proulx (Marcel): C'est beaucoup plus faible dans le cas des grands réseaux. Nous avons des ententes en matière de perfectionnement. Nous avons une entente avec la Fédération des cégeps, nous sommes à négocier des ententes, mais plus parcellaires, avec des groupes. Notamment, nous avons un programme crédité pour des administrateurs publics d'un ensemble d'établissements dans la région de Joliette. Mais nous n'avons pas d'entente avec les grands réseaux, d'abord parce que ce n'est pas simple de trouver la porte d'entrée.

Mme Marois: Je suis d'accord avec vous.

M. Proulx (Marcel): Les établissements sont, vous le savez, autonomes et aiment bien garder leur autonomie, de sorte que, même en matière de perfectionnement, même quand on signe avec des fédérations, on signe pour une offre de service, mais chaque établissement en fait bien ce qu'il veut. Ce qui est derrière votre question, il y a peut-être cette idée qu'il faudrait travailler davantage...

Mme Marois: Oui, c'est un peu ça qui venait d'ailleurs, là, comme remarque par la suite.

● *(15 heures)* ●

M. Proulx (Marcel): Nous en sommes tout à fait conscients. À une certaine époque, qui a été pour nous une époque bénie, le ministère de la Santé et des Services sociaux et le ministère de l'Éducation négociaient pour le compte des réseaux des ententes collectives — un peu l'équivalent de ce qu'on fait avec le Secrétariat du Conseil du trésor pour l'ensemble de la fonction publique. Cette époque est maintenant révolue depuis très longtemps, de sorte que nous cherchons honnêtement les portes d'entrée pour avoir ce genre de partenariat qui est bien préférable à une démarche tous azimuts.

Mme Marois: C'est ça. Et puis, aussi, moi, je pense qu'il y a une expertise qui existe à l'ENAP qui serait particulièrement utile et pertinente pour les gens des réseaux. Je pense en particulier au réseau de la santé, c'est vrai aussi pour le réseau de l'éducation, mais en particulier pour le réseau de la santé et des services sociaux. Mais enfin.

M. Proulx (Marcel): Mais il faut bien dire qu'une bonne partie de notre clientèle de nos programmes de maîtrise — à une certaine époque, ça a dépassé, dans certaines régions, 80 %; là on est plutôt autour de 40 % de nos étudiants — viennent du réseau de la santé et des services sociaux...

Mme Marois: Actuellement, c'est 40 %?

M. Proulx (Marcel): C'est de l'ordre de, autour de...

Une voix: ...à Montréal, en tout cas...

M. Proulx (Marcel): Oui, un peu moins à Québec, mais ça a été, à Montréal, à une certaine époque, 80 %, de sorte qu'on a formé une bonne partie de l'encadrement du système de santé et de services sociaux. Une bonne partie des directeurs généraux en santé et services sociaux sont des diplômés de chez nous.

Mme Marois: Sont passés par l'ENAP. Est-ce que c'est parce que c'est une nouvelle génération à laquelle vous devrez vous adresser ou...

M. Proulx (Marcel): C'est toujours à recommencer, vous savez.

Mme Marois: Oui, effectivement.

M. Proulx (Marcel): Heureusement d'ailleurs pour nous!

Mme Marois: Oui, c'est vrai dans un sens, c'est stimulant aussi en même temps.

Vous parlez de la détermination des compétences attendues des gestionnaires et des professionnels de l'administration publique. Est-ce que vous avez procédé à des recherches dans ce domaine pour ensuite fixer des façons de faire pour vous permettre de développer ces compétences?

M. Proulx (Marcel): Bien sûr. Avec un financement du Secrétariat du Conseil du trésor, dans le cadre de ce qu'on a appelé le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, un groupe de professeurs chez nous a mené une grande enquête, à la fois au Québec mais dans l'ensemble des pays de l'OCDE, en gros, sur les compétences attendues des gestionnaires, sur les nouvelles compétences. Et l'étude qui a eu...

Mme Marois: C'était une étude par consultation de la littérature ou il y a eu des échanges et des contacts avec les administrations publiques de ces autres États?

M. Proulx (Marcel): Bien, les deux, les deux. Il y a eu à la fois évidemment une consultation de la documentation, mais aussi des entretiens menés un peu partout dans le monde et au Québec, mais là, au Québec, ça a été très systématique, dans toutes sortes de milieux de l'administration... de la fonction publique principalement. Puis cette étude a connu un retentissement assez considérable, étude qui a été connue sous le nom d'étude Bourgault, d'autant plus considérable qu'elle a été reprise dans le profil de compétences des gestionnaires du secteur public adopté par le Secrétariat... par le Conseil du trésor, pas le Secrétariat, dans ce cas-là, de sorte que, après avoir fait la recherche, nous mettrons en oeuvre un certain nombre des recommandations du rapport.

Mme Marois: Ah bon! c'est intéressant. Ça va pour l'instant, M. le Président, je reviendrai sur autre chose plus tard.

Le Président (M. Kelley): Mme la députée de Maskinongé.

Mme Gaudet: Bonjour. Bienvenue ici, chez vous, à l'Assemblée nationale. Alors, moi, j'ai assez bien connu la formation que vous offriez dans ce que vous appelez... que vous avez appelé le temps merveilleux, la période d'ententes négociées avec le ministère de l'Éducation. J'étais alors directrice au primaire, j'ai été ensuite directrice au secondaire, et de fait il y avait des ententes négociées, et... bien, je suis un petit peu étonnée d'apprendre aujourd'hui, là, que tout ça n'existe plus. Je comprends très bien l'autonomie des établissements, mais il me semble que les besoins en formation, principalement au niveau de la relève, au niveau des directions d'établissements, c'est des besoins qui sont croissants au niveau du système public mais aussi au niveau du système privé, je parle bien sûr pour le primaire et le secondaire.

Alors, comment prévoyez-vous être des leaders, puisque vous avez donné des sessions importantes, entre autres au niveau du leadership, hein? Et comment prévoyez-vous maintenir ou redevenir des leaders au niveau de ce domaine extrêmement important qui touche la direction des établissements?

M. Proulx (Marcel): Il faut vous dire qu'il y a énormément de compétition en matière de formation en administration scolaire et que la compétition est à certains égards saine dans ce cas-là. Sherbrooke est très présent, le réseau de l'Université du Québec dans son ensemble est très présent. Ce que nous offrons se distingue de ce qu'offrent les autres établissements. Ce que nous offrons, nous, aux gens qui viennent du secteur scolaire, c'est de se retrouver mêlés avec des gens du secteur de la santé, du secteur de la fonction publique, du milieu policier, des militaires, autour des habilités de base, des habilités génériques en matière de gestion publique. Certains préfèrent, il faut bien le dire, une formation plus ciblée, plus centrée sur les caractéristiques propres de l'administration scolaire. Ils vont choisir d'autres programmes de formation que les nôtres. Nous restons persuadés qu'il vaut mieux, qu'il est plus intéressant pour la formation des gestionnaires publics que les gens soient confrontés avec des gens de divers milieux, qu'il y ait une richesse dans la confrontation des perspectives puis que des problématiques du secteur de la santé éclairent la réflexion sur ce qui se fait dans le secteur de l'éducation, par exemple. Mais il est clair que certains préféreront d'autres voies.

C'est la même chose dans le secteur de la santé. On voit arriver des programmes de formation spécifique en matière de gestion de la santé, qu'on retrouve souvent d'ailleurs dans les écoles de sciences de la gestion, qui ont boudé à une certaine époque, quand il y avait moins de marché, ont boudé le secteur public... maintenant se trouvent un intérêt soudain pour le secteur public, dans certains cas — il y en a qui sont plus anciens — maintenant qu'avec... avec les besoins en matière de relève, on voit poindre un marché.

Nous pensons malgré tout que notre perspective à long terme va être plus durable et qu'une des solutions, une des réponses à votre question, c'est mieux faire connaître ce que nous faisons et laisser les gestionnaires, les gestionnaires ou les professionnels qui souhaitent faire de la gestion choisir. Et, en nous faisant mieux connaître, nous pensons que nous allons tirer notre épingle du jeu.

Mme Gaudet: Je connais davantage l'ENAP par, comme vous disiez, le service que vous donnez aux organisations publiques. Mais, très concrètement, là, est-ce que vous offrez une formation de premier cycle, par exemple, à un étudiant qui sort du cégep et qui souhaiterait acquérir une formation de premier cycle au niveau de l'administration publique, ou si vous vous spécialisez, comme c'est ma perception, au niveau des diplômes de deuxième et de troisième cycle?

M. Proulx (Marcel): Nous ne faisons, en matières créditées, que du deuxième et troisième cycle, et c'est un choix. Nous avons envisagé, il y a quelques années, de faire un premier cycle, et ça nous apparaît aller à l'encontre des tendances actuelles en matière de formation en gestion. Si vous voulez vous former à la gestion, il nous semble qu'il faut d'abord que vous ayez une bonne formation générale et que vous ayez un premier métier. Et, à l'expérience, on constate que les gens qui viennent chez nous après d'excellentes études en histoire, en philosophie, en sciences politiques ou en administration sont ceux qui sont les meilleurs non seulement étudiants, mais aussi les meilleurs professionnels que... pour reprendre un commentaire qu'avait fait Henry Mintzberg il y a quelques années, il n'est peut-être pas utile de former trop jeunes des gens à la gestion publique, mais qu'il faut — enfin c'est ce qu'on croit, nous — qu'il est plus utile d'acquérir la formation en gestion publique après une première formation. C'est l'esprit de ce qui se fait au M.B.A., d'ailleurs.

Mme Gaudet: Vous parlez de recherche commanditée. J'aimerais savoir la... bien, en quoi ça consiste au juste, ce que vous qualifiez de recherche commanditée, et quel est le pourcentage de cette recherche commanditée par rapport à la recherche que peut-être, bon, j'ai cru comprendre...

M. Proulx (Marcel): La recherche subventionnée.

Mme Gaudet: Subventionnée.

● *(15 h 10)* ●

M. Proulx (Marcel): Le pourcentage doit être de l'ordre de 80 % de commanditées par rapport aux

subventionnées. Il faut dire qu'il y a beaucoup plus d'argent en matière de recherche commanditée parce que vous vous adressez à des clients qui ont des besoins et qui ont besoin qu'une expertise savante soit appliquée à leurs problèmes. Un très bon exemple de recherche commanditée, c'est ce que fait l'Observatoire de l'administration publique. Vous êtes le ministère de l'Éducation et vous souhaitez entreprendre une nouvelle politique dans tel domaine, vous voulez savoir ce que font les autres. C'est peut-être un mauvais exemple, parce que le ministère de l'Éducation a quand même une expertise assez forte à l'interne, il pourrait le faire, mais il y a des ministères qui l'ont moins, et il y a des ministères qui l'ont moins et qui s'adressent à l'ENAP en disant: Pouvez-vous voir ce que font les autres en matière de contrôle routier?, pour prendre un exemple tout à fait au hasard. Est-ce que d'autres ont d'autres manières de faire du contrôle routier? Comment ça fonctionne ailleurs, ceux qui utilisent le radar, par exemple? Et nous mettons nos équipes qui font ce qu'on pourrait qualifier d'analyse, d'analyse de politique comparée. Ils font de l'analyse de politique comparée des effets de différentes mesures sur l'efficacité des politiques publiques, etc., donc font toute cette recherche. Mais ce peut être aussi plus pointu en matière d'organisation. Nous réfléchissons à une réorganisation de tel secteur. Pouvez-vous nous éclairer, compte tenu des tendances actuelles en matière de gestion, compte tenu de ce que vous savez de ce qui se fait ailleurs, pouvez-vous nous éclairer sur les choix qui sont les nôtres?

Mme Gaudet: Merci. Et, à ce moment-là, au niveau de la recherche que vous dites commanditée, j'avais, à tort, la perception que c'était commandité par une entreprise privée, mais vos services sont exclusivement au niveau de la fonction publique. Alors, c'est donc commandité par un ministère ou commandité par une société d'État?

M. Proulx (Marcel): Oui, tout à fait. L'exemple que je vous donnais tout à l'heure de l'étude sur les compétences dans le secteur public, ça a été commandité par une émanation du Secrétariat du Conseil du trésor, donc... Mais, comme nos clients... il ne serait pas exclu que de la recherche puisse être commanditée par des acteurs privés, mais, vous savez, les acteurs privés ne s'intéressent pas beaucoup à ce qui se passe en gestion publique.

Mme Gaudet: Quand vous dites qu'il y a un nouvel intérêt ou un engouement, là, pour les carrières dans la fonction publique, j'aimerais que vous précisiez comment vous arrivez à ce constat.

M. Proulx (Marcel): Ah! de façon tout à fait impressionniste, en parlant aux gens qui viennent chez nous, aux jeunes qui viennent chez nous. Nous aussi, on est étonnés quand on les voit arriver, et en particulier quand on voit arriver des jeunes particulièrement brillants, et nous sommes très fiers de nos jeunes, de ceux qui viennent chez nous. On en a d'exceptionnellement brillants, je dois dire, et on leur pose la question: Mais qu'est-ce qui fait que vous avez choisi, vous qui avez le choix, de venir chez nous plutôt qu'ailleurs et de vous intéresser au secteur public? On n'en a pas fait une étude systématique, je dois bien vous l'avouer, mais notre perception, et c'est celle des collègues aussi à qui on parle, est que nous attirons de plus en plus... ça a toujours été le cas, mais que nous attirons les meilleurs.

Mme Gaudet: C'est une bonne nouvelle.

Le Président (M. Kelley): Et c'est quoi, le profil de ces jeunes qui arrivent chez vous? Ce sont des personnes qui viennent de terminer un bac en gestion, ou toutes sortes de matières, ou sciences politiques? Est-ce qu'on a une idée de c'est qui, vos clientèles?

M. Bernier (Luc): Quand on a commencé, au début des années quatre-vingt-dix, le programme de maîtrise pour analystes, il y avait énormément de gens qui venaient de sciences politiques et de ce qui s'appelait psychosocio de la communication, à l'UQAM, à l'époque. Mais je vous dirais qu'aujourd'hui c'est extrêmement distribué: des gens en gestion, en relations industrielles, de toutes les sciences humaines, et maintenant, de temps en temps, des gens qui viennent de génie aussi, qui, sur le principe du M.B.A., veulent poursuivre une formation complémentaire. Quand vous demandiez, tout à l'heure, sur... la question sur comment on... pourquoi ils viennent chez nous... L'an passé, à Québec seulement, il y a eu une augmentation de 30 % de la clientèle à la maîtrise pour analystes. Alors, c'est vraiment un nouveau bassin de gens qui veulent devenir fonctionnaires, en plus des gens qui suivent la maîtrise pour gestionnaires qui existait déjà.

Mme Gaudet: Ça, ça m'intrigue un peu quand vous parlez de la maîtrise pour analystes versus la maîtrise pour gestionnaires. J'aimerais que vous expliquiez la principale différence entre ces deux formations.

Le Président (M. Kelley): M. Proulx.

M. Proulx (Marcel): La différence est assez simple. Dans le cas des gestionnaires, notre formation est une formation à large spectre. On considère que le gestionnaire est un généraliste et qu'il doit avoir des connaissances de base en comptabilité, en gestion des ressources humaines, en organisation, etc. Donc, c'est une formation très, très large.

Si vous voulez former des professionnels, vous êtes obligés d'avoir une formation beaucoup plus ciblée, puisqu'ils seront des conseillers, moins des généralistes mais des conseillers, et nous formons... alors qu'à la maîtrise pour gestionnaires nous avons un très large éventail de cours avec options, puisque les gens nous viennent de toutes sortes d'horizons, sont déjà dans l'administration et complètent ce qu'ils savent déjà en concevant leur programme en fonction de leurs besoins.

Quant aux jeunes, c'est l'inverse. Nous avons un programme avec très, très peu d'options, orienté sur des concentrations qui sont des concentrations précises. Évaluation de programmes. Donc, tous les cours, enfin une majorité de cours est ciblée en fonction des besoins d'évaluation de programmes, gestion des ressources humaines, analyse et développement des organisations, qui est plus développement organisationnel. Donc, essentiellement, l'esprit est le même, on est en présence de formation en administration publique, mais, dans un cas, spécialisée dans un créneau et, dans d'autres cas, à large spectre, et puis avec une décision importante de la personne quant à son profil de formation.

Mme Gaudet: C'est bien. Merci.

Le Président (M. Kelley): Ça va? Mme la députée de Champlain.

Mme Champagne: Bonjour. Écoutez, tout à l'heure, j'entendais ma collègue de Taillon vous faire un lien avec votre approche au niveau de la fonction publique fédérale. Or, est-ce qu'il y a un pendant, du côté de l'Ontario, de l'École nationale d'administration publique? Est-ce qu'il en existe un semblable, ou aussi de compétence, ou... Parce que la percée qu'on veut faire là, c'est parce qu'on a une compétence qu'ils n'ont pas, on a une expertise qu'ils n'ont pas. Quand je parle de nous, je parle de l'École d'administration publique. Alors, est-ce qu'il y a ce pendant-là du côté de l'Ontario?

M. Proulx (Marcel): Il existe des écoles qui font de la formation en gestion publique, généralement il s'agit de départements soit qui sont greffés aux écoles ou facultés de gestion, soit de sciences politiques. Ce qui existe en Ontario, c'est deux choses: des écoles qui, en anglais, donnent une formation en gestion publique: Carleton, Queens, etc., et, en français, maintenant l'Université d'Ottawa s'est lancée dans un baccalauréat — mon collègue me corrigera — dans un baccalauréat en administration publique. Notre souhait, nous, c'est d'être actifs auprès des fonctionnaires fédéraux oeuvrant au Québec et francophones, et notre objectif n'est pas de pénétrer le marché de l'Ontario; nous sommes fondamentalement l'école de l'administration publique au Québec, mais nous considérons que les fonctionnaires fédéraux qui agissent au Québec font partie de notre clientèle.

Mme Champagne: Donc, le danger ou le risque, comme on a vu dans d'autres domaines, qu'ils puissent traverser le pont puis aller chercher leur formation en allant chercher un bac dans ce domaine-là en anglais, peu importe, est-ce que le risque est grand? Est-ce que ça peut en fait vous enlever de la clientèle, ça, l'arrivée de ce bac-là de l'autre côté, là?

M. Proulx (Marcel): Ça pourrait, mais on n'est pas très inquiet.

Mme Champagne: Non? Parfait.

M. Bernier (Luc): Est-ce que je peux ajouter là-dessus? Le Centre canadien de gestion est devenu l'École de la fonction publique du Canada, et nous avions avec eux déjà des pourparlers pour être une des cinq écoles d'administration publique au Canada avec qui ils feraient affaire pour la fonction de la fonction publique... la formation de la fonction publique fédérale. Ça a un peu tardé dans les opérations, le principe est toujours là, mais c'était notre espoir, dans nos relations avec le fédéral, que... La difficulté que nous avons, dans un sens, dans la région d'Ottawa, c'est que l'entente avec le Conseil fédéral du Québec ne tient pas de la même façon vu que ce sont des fonctionnaires du central, au gouvernement fédéral, et donc nous espérons pouvoir rétablir la relation, mais sur un pont différent, avec l'École de la fonction publique, qui nous considère comme le partenaire francophone pour la suite des choses.

Mme Champagne: Donc, c'est à faire, c'est en train de se faire, en fait.

M. Bernier (Luc): Nous avons déjà une entente sur un programme particulier qui s'appelle, chez eux, Direxion, qui est une longue, très longue formation en perfectionnement qui... nous reconnaissons... Suite à un examen d'entrée chez nous, s'il est réussi, les gens peuvent entrer dans notre programme de maîtrise. Ça, ça existe déjà, ce bout-là de l'entente.

Mme Champagne: O.K. Mais l'inquiétude n'est pas là; on a toute la solidité voulue ici, au Québec, avec l'école nationale de formation pour faire ce qu'on a à faire.

M. Proulx (Marcel): Et nous n'avons qu'un tout petit marché actuellement. Actuellement, nous avons quelque chose comme 180, 185 étudiants à Gatineau, et la moitié d'entre eux sont des fonctionnaires québécois des réseaux de l'éducation puis de la santé, de sorte que nous n'avons pas fait le plein, loin de là, de notre clientèle potentielle dans la région de la capitale fédérale.

Mme Champagne: C'est à développer. C'est ça?

M. Proulx (Marcel): Oui. Mais nous sommes assez confiants.

Mme Champagne: On n'est pas inquiet non plus. Vous avez également eu le bonheur de créer une... d'avoir le contrat, si je peux employer l'expression, l'école politique pour femmes seulement, et ça, ça s'est fait comme un peu en juin dernier, si je ne me trompe, et je sais que Mme Delisle était là-dessus et d'autres personnes bien connues, toutes couleurs de partis confondues. Ça a donné quoi, ça, comme résultats? Est-ce qu'il y a déjà des personnes qui ont obtenu des diplômes ou ont terminé ce cours-là?

M. Bernier (Luc): Je vais y aller.

Le Président (M. Kelley): M. Bernier.

M. Bernier (Luc): Moi, c'est parce que j'ai lu les évaluations du cours, dont tout le monde semblait fort satisfait. C'était une activité de trois crédits. Alors, nous espérons qu'il y aura une suite. Je sais qu'il y a déjà une demande parce qu'on m'a demandé de préparer une reprise de cette activité l'été prochain. Ce que nous espérons pour celles qui auront le temps, c'est qu'elles puissent poursuivre dans notre programme régulier jusqu'à la maîtrise, si possible. Mais c'était vraiment une première activité créditée de gens qui étaient... de personnes qui étaient admises dans notre programme, selon nos critères habituels d'admission à la maîtrise.

Mme Champagne: Il y a eu une cohorte de combien d'étudiantes? Parce que c'étaient des étudiantes.

M. Bernier (Luc): 25.

● *(15 h 20)* ●

Mme Champagne: 25 étudiantes. Donc, elles ont fait trois crédits, puis elles ont possibilité de continuer si elles le désirent.

M. Bernier (Luc): Oui.

Mme Champagne: Est-ce qu'il y en a qui déjà sont en marche pour la continuité?

M. Bernier (Luc): Je ne le sais pas, je dois dire.

Mme Champagne: Mais c'est quand même quelque chose qui a été réussi, là, quelque chose de bien, là.

M. Bernier (Luc): Oui, tout à fait.

Mme Champagne: Parfait.

M. Proulx (Marcel): Et c'est exemplaire, si vous me permettez. C'est un bon exemple du type de souplesse qu'une institution ancrée dans son milieu peut manifester, c'est-à-dire qu'à certains moments nous proposons des choses, mais nous répondons aussi aux demandes du milieu. Et, dans ce cas-ci, c'était relativement circonscrit, il y avait une demande autour de la formation à l'action politique, et c'était tout à fait compatible, convergent par rapport à notre mission. Mais évidemment ça n'aurait pas pu s'inscrire dans un programme de formation de longue durée. Et donc nous avons pu construire sur mesure et l'inscrire dans notre offre de formation créditée, cette activité de trois crédits. Sans espoir nécessairement, et on pourrait être mercantile puis dire: on attire les gens chez nous puis on les garde... Notre vision des choses est un peu différente. À certains moments, nous pensons que nous assumons notre mission de façon correcte même sans donner de diplôme. Si les gens ne souhaitent pas avoir un diplôme, s'ils souhaitent avoir une formation de trois crédits, ils auront ce trois crédits.

Mme Champagne: En fait, vous répondez à un besoin. Vous allez voir si dans l'avenir il y a un besoin supplémentaire ou une demande de prolonger, de continuer. Bien, voilà, l'ouverture est là. Et c'est au bonheur de celles qui ont suivi le cours, j'en suis convaincue.

Autre question, concernant maintenant la tâche d'enseignant. On sait qu'il y a deux catégories de professeurs un peu partout, même dans nos universités, là, régulières. On a nos professeurs professeurs et nos chargés de cours. Chez vous, c'est quoi, la proportion? Y a-tu problème? C'est-u difficile à concilier, les deux? Y a-tu augmentation? Je sais que vous êtes en phase très intensive de renouvellement du corps professoral, ça, on sait ça. Est-ce que, là-dessus, il y a eu des bons acquis? Est-ce qu'il y a eu des bonnes retombées? Avez-vous atteint en fait vos cibles, là?

M. Proulx (Marcel): Pas tout à fait, pas tout à fait. Et puis nous avons perdu un certain nombre de gens que nous venions de recruter.

Mme Champagne: Oui, ce que j'ai... on a constaté.

M. Proulx (Marcel): Il y a des abandons hâtifs. On aime mieux les avoir hâtifs que tardifs.

Je dirais, la réponse à votre question doit être nuancée. Notre objectif est de nous maintenir autour de 50 % de cours donnés par nos professeurs et 50 % de chargés de cours, d'autant plus que, chez nous, les chargés de cours sont pour l'essentiel des gens qui sont déjà professionnels dans les organisations. Vous savez que, dans le monde, il y a des écoles nationales d'administration qui n'ont que des vacataires, comme on dit en Europe, que des administrateurs qui viennent enseigner chez eux. Ce n'est pas la voie qu'on a choisie. On a choisi une voie hybride, d'avoir des professeurs mais aussi des gens qui peuvent témoigner de l'intérieur, des gens qui ont les compétences pour être chargés de cours mais qui ne sont pas, je dirais, des gens qui espèrent devenir professeurs et qui se languissent comme chargés de cours. Il y a très peu de gens chez nous qui se languissent, Dieu merci! En tout cas, ils ne se languissent pas pour cette raison.

Mme Champagne: Ils ont moins de langueur, voilà.

M. Proulx (Marcel): On ne peut pas toujours faire grand-chose contre la langueur, mais, contre cette langueur...

Mme Champagne: Contre cette langueur-là.

M. Proulx (Marcel): Et puis, par ailleurs, on a une troisième catégorie de gens, des professeurs associés, invités qui sont soit des gens en prêt de services — on n'en a pas beaucoup — de l'administration ou de très jeunes retraités de l'administration — on prend sa retraite désormais à un âge indécent — et de sorte que nous accueillons chez nous des gens qui ont une expertise extraordinaire, qui sont techniquement considérés comme des chargés de cours mais que nous considérons, nous, dans une troisième catégorie...

Mme Champagne: Comme des associés.

M. Proulx (Marcel): ...des professeurs associés, des professeurs invités et qui enrichissent notre enseignement. De sorte que, vous voyez, quand on examine les statistiques, elles sont un peu trompeuses.

Mme Champagne: Donc, le recrutement à votre institution, ce n'est pas un problème en soi.

M. Proulx (Marcel): Ah! si, c'est toujours un problème. Il faut bûcher pour attirer les gens, il faut les convaincre que notre clientèle est plus intéressante que celle d'ailleurs, parce que souvent la compétition se fait là-dessus, et nous arrivons, je dois dire, à attirer des gens par la qualité de notre clientèle. Enseigner qu'au deuxième cycle à des gens intéressés et intéressants... Ce qui ne veut pas dire que les clientèles du premier cycle ne sont pas intéressantes, mais il se trouve toujours un certain nombre de gens qui ne savent pas pourquoi ils sont là... nous n'avons que des étudiants qui savent parfaitement pourquoi ils sont là. Donc, nous jouons beaucoup sur les caractéristiques de notre école, mais bien sûr le recrutement est difficile.

En gestion des ressources humaines, pour vous donner un exemple, c'est extrêmement difficile, tout le monde veut des professeurs en gestion des ressources humaines. Et, comme il ne s'en forme pas beaucoup en gestion des ressources humaines dans le secteur public, nous sommes obligés de prendre des gens qui ont une formation en gestion des ressources humaines et de leur demander rapidement de faire le virage. Donc...

Mme Marois: ...j'allais dire: On aurait bien besoin d'avoir des gens formés en gestion des ressources humaines, dans l'ensemble de notre fonction publique. C'est vrai,

parce que c'est difficile, puis on a... Il y a une culture différente de celle que l'on connaît dans l'entreprise privée, et puis ça ne se fait pas de la même façon, puis parfois on oublie de gérer nos ressources humaines, dans le secteur public. Je ferme ma parenthèse et ma remarque.

M. Proulx (Marcel): On est bien d'accord.

Mme Champagne: Et je partage également.

Mme Marois: Excusez-moi.

Mme Champagne: C'est très bien. Or, quand on parle également de cours, on parle de professeurs, on parle d'étudiants qui sont des étudiants qui arrivent avec déjà une belle formation, souvent avec un bon vécu, un beau vécu, puis ils vont chercher un plus chez vous. Jusque-là, ça va bien. Il y a quand même aussi le respect ou, je dirais, le ratio, là, professeur-élèves, là. Alors, est-ce que, chez vous, c'est une préoccupation? Le nombre d'élèves par professeur, est-ce que vous vous préoccupez de ça?

M. Proulx (Marcel): Absolument. Le rêve d'un professeur, c'est d'enseigner à 12 étudiants, le rêve des professeurs chez nous. Et il y a eu une époque, à l'ENAP, une époque très, très lointaine où les classes étaient toutes petites, où il y avait presque autant de professeurs que d'étudiants. La petite école d'élite, on ne rêve plus à ça. On cherche à atteindre un équilibre. Si on veut économiquement être viable, il faut avoir au minimum 23 à 25 étudiants. Il faut avoir une moyenne de 23 à 25 étudiants par classe. Et on a réussi à convaincre nos professeurs que, même si l'optimal serait un peu en deçà de ça, qu'il faut faire des efforts. Ce que nous ne voulons pas faire, et vous le voyez dans nos chiffres, c'est de dépasser cette moyenne de 25. À telle enseigne qu'on n'a pas eu besoin de nous casser un bras pour que nous acceptions, dans la convention collective, de fixer le maximum à 25, mais avec toutes sortes d'assouplissements qui font que notre moyenne se maintient bon an, mal an autour de 23 étudiants par classe. Notre situation financière serait sans doute un peu mieux si on pouvait monter la moyenne à 25, mais on ne dépassera pas 25.

Mme Champagne: O.K., le respect du nombre d'étudiants par professeur, là... C'est évident que le rêve de 12 élèves par classe, ma collègue de Maskinongé pourrait le partager avec moi, hein?

Une voix: ...

Des voix: Ha, ha, ha!

Une voix: ...

Mme Champagne: Oui, c'est ça, c'est ça, troisième secondaire, ça ne se compare pas aux étudiants que vous avez chez vous, à l'ENAP, là. On s'entend. Parce qu'on vient, toutes les deux, du monde secondaire, et on sait que plus tu as d'étudiants, moins tu es apte à donner un enseignement plus individuel ou plus, je dirais, plus profond, là. Parce que c'est sûr qu'avec 35 élèves par classe c'est loin d'être évident. Mais ce n'est pas le cas chez vous.

Je vais passer à une autre petite question. J'ai le temps, M. le Président?

Le Président (M. Kelley): Oui, continuez.

Mme Champagne: En termes de recherche, c'est qu'on voyait dans les tableaux qu'on nous a remis, dans les documents qu'on nous a remis, qu'il y a une croissance importante des subventions de recherche, là, puis ça explique peut-être aussi, là, la hausse du nombre de professeurs avec octroi de recherche, parce que, si tu en as plus, c'est bien évidemment que tu as le plus. Mais il y a également une différence avec les montants, quand on regarde les contrats de recherche, qui sont énormes, puis les subventions de recherche. Il y a une énorme différence. C'est parce que les contrats sont plus alléchants? C'est ça que vous disiez tout à l'heure, si j'ai bien compris?

M. Proulx (Marcel): Oui, plus alléchants, et il faut dire que nous avons beaucoup plus de succès en matière de recherche commanditée qu'en matière de recherche subventionnée. Nous avons eu, avec des projets qui pourtant étaient évalués par nos experts, où nous avons sollicité des experts, comme étant de très bonne qualité, nous avons eu quelques difficultés en matière de recherche subventionnée.

Mme Champagne: Et j'ai bien compris également que, si c'était possible ou que ça arrivait comme tel, une entreprise privée, je vais nommer, admettons, je ne sais pas, Kruger ou autre compagnie, décidait de faire faire une recherche chez vous, vous n'êtes pas fermés à ça, là? Parce que là, à date, vous fonctionnez surtout avec ce qui est public, avec des organismes, avec des ministères, même le gouvernement vous donne des contrats, vous donne des mandats, mais vous ne seriez pas fermés à avoir des contrats venant d'entreprises privées non plus?

M. Proulx (Marcel): Pas en principe, mais nous nous poserions de sérieuses questions. Notre mission est quand même le développement de l'administration publique...

Mme Champagne: Publique, oui, c'est ça.

M. Proulx (Marcel): ...et il faudrait s'assurer que ça ne constitue pas une façon de détourner de notre mission des professeurs, des chercheurs de chez nous. On se poserait la question, honnêtement.

Mme Marois: Juste une sous-question, là, sur... Vous dites que vous avez eu des difficultés avec des recherches commanditées. Est-ce que vous avez des exemples de ça?

M. Proulx (Marcel): En matière de recherche subventionnée?

Mme Marois: Subventionnée, pardon, oui.

M. Proulx (Marcel): On a toujours l'air, quand on ne réussit pas, de se plaindre. Parce qu'on n'a pas toujours réussi. Notre taux de succès dans les concours des organismes subventionnaires, en particulier au fédéral, est trop faible.

Mme Marois: D'accord.

M. Proulx (Marcel): Ça, c'est notre diagnostic.

Mme Marois: O.K. C'est ça, là.

• *(15 h 30)* •

M. Proulx (Marcel): Notre conclusion, documentée par des gens de l'extérieur qui connaissent bien le milieu, c'est que nous sommes un peu victimes du fait que l'administration publique est à la frontière de beaucoup de domaines disciplinaires. Puis, si vous êtes un sociologue qui fait de l'administration publique, vous n'êtes pas dans le coeur de la discipline et vous ne serez pas très convaincant. Si vous êtes un psychologue qui fait de la psychologie appliquée à... Et, comme il n'y a pas de comité administration publique — on rentre dans la technique, mais la technique est importante... Il n'y a pas de discrimination systémique, je crois, à l'endroit de l'ENAP. Il y a des gens qui trouvent qu'une école d'administration publique... les chercheurs d'une école d'administration publique devraient vivre au crochet de l'État et que ce serait suffisant. Je sais que ça existe, mais ça reste marginal. Mais il y a surtout un problème systémique du fait que l'administration publique, comme discipline, n'existe pas. Elle est obligée... les comités qui accordent des subventions sont des comités largement disciplinaires. Je sais que le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture travaille à avoir des comités qui sont moins disciplinaires et plus par thématiques, et, notamment quand la thématique de l'administration publique va se retrouver parmi les priorités, nous pensons que nous allons nous en tirer un peu mieux.

Par ailleurs, notre histoire collective en matière de publications fait que nos professeurs n'avaient pas des dossiers de publication qui les rendaient... dans un milieu extraordinairement compétitif; en sciences de l'administration, c'est extrêmement compétitif, en sciences politiques... faisait que nous n'étions pas considérés comme assez performants pour bénéficier de subventions. Je ne sais pas si Luc veut compléter.

M. Bernier (Luc): Non, ça me va comme ça.

Mme Champagne: Une toute petite dernière.

Le Président (M. Kelley): Mme la députée.

Mme Champagne: Comment se fait-il qu'il y ait une croissance aussi grande, là, 400 %, des frais indirects de recherche, là, une croissance de 400 % des frais indirects?

Mme Laflamme (Louise): Comme M. Proulx l'exprimait, là, dans la dernière année, en 2004-2005, nos contrats de recherche commanditée vont être subventionnés à hauteur de 30 % pour les frais indirects. Donc, c'est que le ministère de l'Éducation a reconnu la recherche commanditée et non pas seulement la recherche subventionnée.

Mme Champagne: O.K., ce qui explique le 400 %.

Mme Laflamme (Louise): Exact.

Mme Champagne: Parfait.

Le Président (M. Kelley): Juste pour poursuivre sur la question de Femmes, politique et démocratie. Comment est-ce que la demande est arrivée? Comment vous avez senti le besoin de développer ce programme au mois de juin passé?

M. Proulx (Marcel): Madeleine Moreau l'a reçue, je pense.

Le Président (M. Kelley): Mme Moreau.

Mme Moreau (Madeleine): Oui. En effet, c'est... En fait, la demande, l'origine de cette demande-là date de quelques années, et, je pense, Mme Delisle est au fait du groupe Femmes et démocratie, qui s'est créé, je pense, si je ne m'abuse, il y a peut-être trois ans, trois ou quatre ans, où Mme Élaine Hémond, avec quelques collègues, appuyée par des femmes en politique également, des femmes, je dirais, de toutes sortes d'environnements, administratifs et politiques... Ce groupe s'est créé pour soutenir les femmes à être davantage actives en matière de démocratie. Le secteur municipal a été ciblé comme la meilleure porte d'entrée pour être actif en politique, comme vous le savez sans doute, et je suis certaine que certains, peut-être, d'entre vous sont passés par ce secteur-là.

Alors, on a voulu, à travers cette... Il y a une fondation qui est raccrochée à Femmes et démocratie maintenant, et ils ont souhaité soutenir de façon significative les initiatives prises par ces femmes pour leur donner de meilleures habiletés et surtout une confiance en elles qu'elles n'avaient pas toujours; elles se pensaient toujours non aptes à pouvoir faire carrière ou... commencer en politique municipale. Alors, Femmes et démocratie, avec lequel on a collaboré par la voie de colloques qu'on a organisés, nous a approchés pour pouvoir faire... offrir cette formation-là, le point de départ pour mettre ces femmes-là en confiance et développer les habiletés de base nécessaires pour qu'elles-mêmes se confortent, d'une part, et acquièrent véritablement des capacités.

Alors, le moyen qui a été pensé, c'est une école d'été, donc un programme très intensif pour des femmes... Il y avait des femmes enceintes de huit mois et demi là-dedans, jeunes femmes, il y avait des femmes plus âgées, des femmes de profils très différents, des femmes avec une éducation, une formation de base plus limitée, d'autres plus importante. Alors, ça rejoignait, par l'objectif, des femmes avec des compétences et un bagage qui étaient fort appréciables mais de différentes natures. Alors, c'est comme ça que le groupe nous a approchés.

Et la meilleure façon, entre autres, pour financer tout en respectant les règles académiques a été de passer par... On aurait pu faire strictement ce qu'on appelait tout à l'heure le perfectionnement sans reconnaissance académique, mais le symbole derrière pour ces femmes-là était très, très important. Le fait de pouvoir dire: Moi, j'ai suivi, j'ai amorcé un programme de formation de deuxième cycle en administration publique, j'ai été capable de passer à travers ce programme-là, même si c'était trois crédits seulement, était d'abord très important pour l'ego, pour la mise en confiance. D'autre part, la reconnaissance, aussi, du programme et sa valeur était importante. Et, je dirais, troisièmement, les sources de financement également, parce que le financement à travers un programme crédité nous permettait d'aller chercher... de le faire financer par la subvention... une partie par la subvention gouvernementale, et, comme Femmes et démocratie et la fondation ne disposaient pas d'un budget énorme, il fallait prendre ces

femmes-là qui étaient en région et les amener à Québec, en résidence, pour une période appréciable, c'était... la durée, c'était...

Une voix: Une semaine.

Mme Delisle: Ce n'était pas une semaine?

Mme Moreau (Madeleine): Une semaine. Plus qu'une semaine. Plus qu'une semaine, je pense que...

Mme Delisle: Plus?

Mme Moreau (Madeleine): Oui, un peu plus qu'une... étirée, là, presque 10 jours en tout et partout. Donc, il y avait des frais associés à ça. Alors, c'est comme ça que le programme a vu le jour, et il devrait se poursuivre, il devrait récidiver, par le succès et l'enthousiasme qu'il a suscités chez les participantes.

Le Président (M. Kelley): Alors, merci beaucoup. Et je trouve que c'est très intéressant, mais une des raisons que je pose la question, et c'est notre marque bipartisane, mais souvent la critique de la fonction publique québécoise, c'est le manque de visibilité des minorités visibles. Et je ne sais pas si vous avez été approchés pour une démarche similaire, mais... Parce que, quand on regarde les chiffres au niveau de la présence des minorités visibles dans la fonction publique québécoise, ils sont en bas de leur moyenne ou leur pourcentage de la population en général. Ce n'est pas un problème qui date d'hier. Mais est-ce qu'on a fait une réflexion chez vous? Parce que ce n'est pas à vous de faire le recrutement, alors... Mais, quand même, est-ce qu'il y a des programmes ou est-ce qu'il y a des mesures qu'on peut mettre en place pour encourager davantage ces clientèles à imaginer une carrière dans la fonction publique québécoise?

M. Proulx (Marcel): Quand les messages en provenance de l'administration sont là, on voit croître l'effectif, dans notre effectif étudiant, l'effectif de représentants de ces minorités. Ce n'est pas très différent de ce qui s'est passé avec les femmes dans l'administration. Si actuellement autour de 50 % de notre clientèle étudiante est constituée de femmes, c'est parce qu'on sent qu'il y a des possibilités, qu'il y a un intérêt pour celles qui se seront formées. On le voit aussi, pas chez les clientèles étudiantes, justement vous avez... On ne vous a pas présenté les clientèles selon l'origine ethnique, ça aurait été sans intérêt et pas très décent sans doute. Mais ce qu'on voit de plus en plus, c'est des clientèles de néo-Québécois qui viennent se former chez nous avec cette idée que, puisque l'administration publique sera désormais plus ouverte à nous, il serait intéressant d'avoir une formation en administration publique pour être en mesure d'avoir les compétences.

On sent bien qu'il faut avoir les compétences, il ne suffit pas d'avoir une caractéristique, d'être de telle minorité, il faut aussi avoir la compétence. Et je dois dire que les signaux ne doivent pas être mauvais, parce que depuis quelques années, depuis quatre ou cinq ans, il y a une croissance importante, dans nos formations pour les jeunes, des représentants des minorités ethniques, des néo-Québécois.

Le Président (M. Kelley): Mais, mais... Continuez.

Mme Gaudet: Non, non, vas-y, vas-y.

Le Président (M. Kelley): Non, non, continuez.

Mme Gaudet: Mais, moi, je veux m'en tenir aux régions.

Le Président (M. Kelley): O.K. Je vais juste terminer. Alors, il n'y a pas de démarche précise, mais c'est juste qu'on constate avec le temps qu'il y a une augmentation potentielle parmi vos étudiants des personnes issues de ces minorités au Québec.

M. Proulx (Marcel): On ne peut pas... Dans le fond, le signal initial quant à la possibilité de faire partie de la relève ne peut pas venir de nous. Si nous tenions un discours qui n'était pas en phase avec les pratiques administratives, il serait assez peu utile. Mais on se rend bien compte que, quand le discours est déjà là et quand il est crédible, les clientèles étudiantes chez nous suivent le mouvement. Tu voulais compléter, Luc?

M. Bernier (Luc): Je voudrais juste dire: au Centre de développement des ressources humaines, attaché au Conseil du trésor, dont nous parlions tout à l'heure, un des projets de recherche était justement sur cette question, mais les résultats ne sont pas encore disponibles. Alors, j'ose espérer qu'ils seront publics dans les six prochains mois.

Le Président (M. Kelley): Mme Moreau.

Mme Moreau (Madeleine): Peut-être juste... si je peux me permettre aussi de compléter. À travers nos relations et notre partenariat avec le Secrétariat du Conseil du trésor et le responsable de la gestion des ressources humaines, il y a un projet... il y avait déjà un projet de politique, vous savez, qui était... il y avait déjà eu une certaine initiative. C'est à l'étude présentement. Et il y a un bassin de gens admissibles, admissibles pour entrer dans la fonction publique, qui proviennent de ces milieux. Et, au moment où ces gens vont entrer en poste, on a déjà prévu et on a des échanges avec le Secrétariat du Conseil du trésor pour offrir les formations complémentaires nécessaires pour permettre d'aller chercher les habilités qui seraient soit des habilités qui permettent aux gens qui sont nommés dans des postes de bien... de pouvoir bien s'approprier ces fonctions-là.

● *(15 h 40)* ●

Il y a aussi une formation qu'on est en train de développer pour habiliter les gestionnaires publics qui ne sont pas québécois à interagir aussi et à intégrer ces gens dans les équipes, et nous sommes présentement en développement d'activités de ce côté-là. Donc, on va travailler sur les deux... aux deux niveaux: donc, former les gens, les accueillir, mieux les intégrer et, d'autre part, préparer ceux qui seront là à bien les intégrer. Et c'est en train de se faire par la voie du moins, en tout cas, de la formation non créditée. Mais il faut mettre les deux, les efforts des deux côtés, et du côté crédité et non crédité.

Le Président (M. Kelley): Merci beaucoup pour la réponse. C'est parce que — je comprends — avant tout, c'est un message qui doit venir du gouvernement. Mais

c'est un dossier qui ne date pas d'hier en matière de discussion. Je viens de fêter 10 ans de vie politique, et nous avons discuté ça pendant tous les 10 ans, et avant ça aussi. Et c'est juste de mieux comprendre comment on peut quand même encourager ces clientèles. Je pense qu'on a tout intérêt de le faire et je crois fermement qu'une fonction publique doit refléter la société dans son ensemble. Et il y a des éléments qui manquent et... Dans la même optique, quand on a fait une démarche précise avec les femmes, qui est très importante... On a juste à assister aux fédérations municipales pour voir que ça demeure, surtout au niveau d'«élu municipal», un monde très masculin — je pense qu'on peut dire ça avec une certaine confiance — et qu'on a besoin d'encourager ces candidatures. Je pense, comme député de la région métropolitaine aussi, il y a beaucoup d'autres clientèles qui ne se voient pas dans la fonction publique québécoise.

Et, comme élément ou partenaire important au niveau de la formation de la relève, je suis encouragé de voir que ça devient une préoccupation chez vous aussi, parce que... les raisons, il y en a mille et une, il y a des études pour en remplir les tablettes dans son ensemble: pourquoi ces gens ne se trouvent pas à l'intérieur de la fonction publique québécoise? Et je pense que nous devrons associer l'ENAP, comme le Secrétariat du Conseil du trésor et l'ensemble des gestionnaires de l'État... à trouver des solutions, parce que je pense que c'est un problème important que, tôt ou tard, dans ma longue vie politique, on va solutionner. Mme la députée de Maskinongé.

Mme Gaudet: Dans ce que vous avez appelé le redéploiement des services aux organisations, j'aimerais savoir: Est-ce que vous avez un plan qui touche les services aux régions du Québec?

M. Proulx (Marcel): La question est excellente, parce qu'actuellement, en matière de services aux organisations, nous sommes surtout présents à Québec et à Montréal.

Mme Gaudet: Un peu à Trois-Rivières.

M. Proulx (Marcel): Un peu à Trois-Rivières, mais dans le couloir, où c'est relativement facile, pour des raisons...

Le Président (M. Kelley): ...

M. Proulx (Marcel): Pour des raisons économiques...

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Proulx (Marcel): Pour des raisons économiques. Il est très difficile de donner une formation très loin de chez soi quand il faut faire déplacer. Mais effectivement, dans notre politique de diversification de nos services puis de couverture territoriale, nous allons accroître notre présence d'abord à Gatineau, qui est dans l'axe, et nous allons profiter de notre installation dans nos nouveaux locaux à Gatineau pour être beaucoup plus présents en termes de perfectionnement dans la région de Gatineau.

Pour le reste du territoire, une des options, et une des options fortes que nous étudions, c'est l'utilisation de l'enseignement à distance, avec les réserves nécessaires. Il faut bien dire qu'en perfectionnement, contrairement à la formation créditée qui s'inscrit dans la durée, où l'enseignement à distance peut faire un bon travail, dans le perfectionnement, ce n'est pas encore tout à fait convaincant, mais on sait que les clientèles à distance, celles qui sont très loin, sont prêtes à faire des sacrifices.

L'autre difficulté que l'on a avec l'enseignement à distance, c'est: comme nous travaillons, en formation créditée comme en non créditée, sur des savoir-faire, sur des habilités, et que ces habilités s'apprennent en interaction avec le professeur mais aussi en interaction entre les étudiants, bien nous avons mis du temps à nous engager dans la voie de l'enseignement à distance, mais nous avons actuellement des projets intéressants qui devraient nous permettre d'être plus présents en particulier dans les régions qui sont distantes de Québec et de Montréal, où nous sommes très présents, parce qu'on a... on n'a pas de personnel. Et nous aurons probablement, lors de notre prochaine comparution en commission parlementaire, de bonnes nouvelles à annoncer à cet égard. Mais c'est une préoccupation pour nous. Et pas une préoccupation économique, parce que nous savons déjà que, si nous nous en tenions à des objectifs strictement économiques, il faudrait rester dans le couloir, à la limite jusqu'à Gatineau, et qu'il n'y aurait pas d'intérêt économique à aller sur la Côte-Nord ou dans le Grand Nord. Mais ça fait partie de notre mission, et nous avons l'intention de relever le défi. On ne sait pas encore tout à fait encore comment.

Mme Gaudet: Mais, si on parle, comme vous le dites, de développer nos régions, que nos régions deviennent de plus en plus actives et contribuent, je dirais, au développement et à l'essor du Québec, je pense que ce serait important que vous fassiez une petite pointe de perfectionnement dans nos régions.

J'aurais juste une petite question, ensuite je vais passer la parole à mes collègues, je sais qu'ils veulent vous questionner. Je voudrais savoir qu'est-ce qui explique la baisse de vos chargés de cours en 2004, parce qu'on voit dans votre rapport que vous avez peut-être une dizaine de chargés de cours de moins en 2004 comparativement à 2003.

M. Proulx (Marcel): Ah! c'est une façon de comptabiliser autrement nos intervenants externes. Il y a à certains moments des gens qui sont chargés de cours chez nous qui deviennent professeurs associés et qui changent de catégorie, et puis, comme les catégories utilisées à des fins statistiques sont, elles aussi, mouvantes — c'est une des vertus de l'innovation, mais en même temps c'est un peu difficile pour les séries statistiques — eh bien ça explique aussi un peu un artefact, parce qu'il n'y a pas eu de mouvement majeur.

Mme Gaudet: O.K. Très bien. Merci.

Le Président (M. Kelley): Mme la députée de Taillon.

Mme Marois: Oui, merci, M. le Président. Moi, je voudrais revenir sur la question de la recherche. Est-ce qu'on a posé la question — je ne crois pas l'avoir entendue, j'étais assez attentive — la question des frais indirects de

recherche, qui ont connu une croissance phénoménale, de l'ordre de 400 %? Est-ce que c'est simplement le fait qu'ils ont été reçus...

Une voix: ...

Mme Marois: Ah! c'est la question tout à l'heure... O.K. Bon, ça m'a échappé. O.K., d'accord, ça va.

Mme Champagne: Je pensais me réentendre.

Mme Marois: Bien oui, c'est ça. Je me disais: Est-ce qu'on l'a posée? J'ai dû avoir un moment d'inattention. C'est assez rare.

Moi, je veux revenir sur la question de la création de la banque de données relative à l'évolution du rôle des modes d'organisation et de fonctionnement de l'État du Québec. D'abord, moi, ça me passionne parce que je trouve ça toujours intéressant de regarder ce qui se passe ailleurs et qu'on puisse avoir des outils pour nous mesurer, hein, mesurer notre situation en termes d'avancement, en termes de... enfin de nombre de personnes affectées à tel et à tel service, ou par rapport à notre PIB, et tout le reste.

Alors, un, vous annoncez, dans des documents qui ont été rendus publics il y a quelque temps, vous annonciez que vous allez commencer à diffuser les informations à partir de décembre 2004. Est-ce que c'est juste et que ce sera le cas? De un. De deux, une des grandes difficultés dans ce type de comparaison, c'est de comparer des pommes avec des pommes, des poires avec des poires, ne pas tout mêler, de telle sorte qu'on puisse ensuite se fier aux données qui sont là. Est-ce que, dans le cadre de la préparation de cette importante recherche... vous avez dû travailler assez fort sur ces aspects-là, et arrivez-vous à un niveau de comparaison qui compare les mêmes choses, à votre point de vue?

M. Proulx (Marcel): Vous avez raison, c'est un enjeu majeur. Toute l'équipe de l'observatoire est très sensible à ça. Et, pour améliorer notre sensibilité, ce que nous avons fait, c'est que nous avons constitué des comités avec des gens du milieu. Je parlais d'ancrage dans le milieu, et l'observatoire, là-dessus, a une politique très claire, de faire en sorte non seulement d'utiliser les gens du milieu comme des sources d'information, mais aussi de faire participer les gens du milieu au comité même qui travaille à la conception de nos modèles et de la démarche.

Vous avez raison, c'est un problème énorme que celui d'avoir des données quantitatives comparables, on en est très conscients, et il y a longtemps que l'observatoire est confronté à cette difficulté, parce que, chaque fois qu'on fait de l'analyse comparée, dans quelque domaine que ce soit, vous le savez, on se heurte à des différences de systèmes qui se traduisent par des variations statistiques considérables, ce que j'appelais tout à l'heure des artefacts statistiques. Au sein même du réseau universitaire québécois, on est confrontés à ça, on imagine bien la difficulté quand on compare des systèmes qui n'ont rien à voir les uns avec les autres.

Une des façons de résoudre cette difficulté consiste à travailler davantage en qualitatif et à juxtaposer, dans un premier temps, les caractéristiques des systèmes. Mettre en contexte est un deuxième élément. Comment fait-on pour mettre en contexte les données? Ce qui affaiblit leur portée... Bien sûr, ce qui est le plus simple, c'est de mettre ensemble des statistiques, de ne pas se poser de questions, puis de dire: Voilà les écarts. L'observatoire ne travaille pas et ne travaillera pas comme ça, ce qui explique aussi la difficulté à livrer rapidement des données. Nous avons comme politique, plutôt que de donner des données qui sont à peu près correctes... mais, en étant à peu près correctes, elles sont totalement incorrectes... Quand on compare, quand on fait de la comparaison, on aime mieux avoir une comparaison qui soit contextualisée, qui permette de mettre les choses en perspective. Ce qui m'amène à votre toute première question...

Mme Marois: Oui, c'est ça.

● *(15 h 50)* ●

M. Proulx (Marcel): ...quant au moment où ce sera livré. Je sais que les équipes travaillent très fort et qu'on devrait avoir des premiers résultats très bientôt, mais tout ça va se faire progressivement. Mais il devrait y avoir des résultats bientôt.

Mme Marois: D'accord. C'est parce que vous annonciez que vous commenciez à diffuser à partir de décembre 2004. Moi, comme je suis abonnée, là, aussi, alors, et que je suis ça de près, ça, ça m'intéresse beaucoup de voir vos résultats.

M. Proulx (Marcel): L'observatoire a jusqu'à maintenant rempli ses engagements, j'ai bon espoir qu'ils vont remplir celui-là aussi.

Mme Marois: Que ce sera le cas aussi.

M. Bernier (Luc): On va leur demander.

Mme Marois: Pardon?

M. Bernier (Luc): On va leur demander.

Des voix: Ha, ha, ha!

Mme Marois: D'accord. Bon. Vous avez parlé du partenariat avec Hydro-Québec et la Fondation universitaire de l'Université du Québec, là, pour la mise en place du Centre de recherche sur la gouvernance des entreprises publiques et l'intérêt général. Comment vont s'intégrer les activités de ce centre aux activités de formation et de recherche de l'ENAP?

Le Président (M. Kelley): M. Bernier.

M. Bernier (Luc): On enseigne très peu sur les entreprises publiques. On fait un bloc dans le cours de Principes et enjeux, au départ. Alors, pour l'instant, l'intégration ne sera pas très forte.

Ceci dit, ça va dans la préoccupation qu'on discutait à l'instant. Un des premiers produits de ce centre-là va être un livre sur l'évolution des entreprises dans le secteur de l'énergie à travers les 10 provinces canadiennes. Alors, nous poursuivons ce souci de comparaison justement avec des chercheurs à travers le Canada.

Pour la suite des choses, c'est un centre conjoint aussi avec la Télé-université. La notion de gouvernance, qui n'est pas inscrite, je dirais, comme cours particulier,

est une notion qui teinte différents cours de l'école, et nous espérons que ça va être un matériel qui va être utilisable par les différents professeurs.

L'autre chose qui est en train d'être montée, ce sont des études de cas sur des entreprises québécoises, cette fois-ci, la Caisse de dépôt, Hydro, la Société générale de financement et Investissement Québec, qui pourraient être utilisables en classe comme exemples. Parce que je reviens au problème de tout à l'heure: l'administration publique... Il y a des cas qui existent dans les écoles d'administration privée, mais, dans les écoles d'administration publique, le bassin de cas utilisés en classe est moindre, et on veut, à travers ce centre-là, réussir...

Mme Marois: À bâtir des cas.

M. Bernier (Luc): ...à fournir des matériaux, justement à bâtir des cas.

Mme Marois: Est-ce qu'il y en a actuellement, des cas qui sont utilisés dans la formation à l'ENAP, des cas d'entreprises publiques qui sont des cas récents?

M. Bernier (Luc): De mémoire, en ce moment, non, parce que justement il n'y a pas de cas récents sur les entreprises publiques...

Mme Marois: O.K.

M. Bernier (Luc): ...montés dans un souci pédagogique.

Mme Marois: Donc, c'est à se bâtir.

M. Bernier (Luc): Oui. Et le centre vient de démarrer en pratique cet été, là.

Mme Marois: Ça, c'est intéressant. Bon, maintenant, je veux revenir aux orientations. Moi, j'ai bien aimé comment vous avez campé vos orientations et comment vous avez identifié vos leviers d'intervention, là, que ce soit ancrage dans les milieux ou veille sur les tendances. Quand vous dites «favoriser les alliances avec les grandes institutions publiques» — là, on a un exemple avec l'énergie, avec Hydro — est-ce qu'il y a d'autres alliances actuellement que vous pouvez identifier ou sur lesquelles vous travaillez?

Le Président (M. Kelley): M. Proulx.

M. Proulx (Marcel): Il y a d'autres alliances sur lesquelles nous travaillons, mais nous laisserons peut-être aux principaux intéressés le soin de les annoncer.

Mme Marois: D'accord.

M. Proulx (Marcel): Je vous parlerai de celle que nous venons de compléter. Celle avec le Secrétariat du Conseil du trésor est une alliance pour nous très importante. Il y a longtemps que nous souhaitions nous sortir du modèle de marché, en matière de perfectionnement. Parce que... pas parce qu'on en a en soi contre le modèle de marché, mais cette idée sur laquelle nous devons deviner les besoins de l'administration, investir des sommes considérables pour préparer des programmes de formation et, par la suite, se faire dire: C'est très bien, mais ce n'est pas la priorité, nous paraît dysfonctionnelle.

Mme Marois: ...réagir en amont, là.

M. Proulx (Marcel): Exact. Et travailler déjà avec les acteurs du milieu à bâtir ensemble. On est prêts à prendre les risques qui sont des risques normaux dans ce milieu-là, mais pas jouer à la devinette. Et c'est dans cette perspective-là que nous souhaitons faire des ententes. Là où nous sommes en pleine prospection... Donc, oui, il n'y a pas de difficulté à parler de ce que vous faisons, c'est des ententes avec les institutions du secteur de l'éducation et du secteur de la santé, que vous avez évoquées tout à l'heure. Et, là-dessus, nous souhaitons travailler davantage avec les fédérations, les associations de cadres, pour créer des liens forts, pour faire en sorte que cette habitude de fréquentation fasse que nous puissions, encore là, travailler en amont et, dans certains cas, même les associer à la formation.

Et puis il y a des microactivités. Par exemple, actuellement, nous avons une entente, qui est une entente tacite mais une entente malgré tout forte, avec la Régie des rentes, qui a développé une expertise forte en matière de gestion des risques. Ce sont les meilleurs dans la fonction publique, et nous leur avons offert, plutôt que de bâtir nous-mêmes notre expertise pour la donner, d'utiliser leur expertise et de la donner à nos étudiants, quitte à trouver une façon d'organiser les contreparties.

Mme Marois: Transférer finalement les compétences, les connaissances.

M. Proulx (Marcel): Oui. Et donc c'est beaucoup dans cette perspective que nous voulons désormais travailler, à la fois fidéliser des clients, des associés en amont, mais aussi nous associer avec des groupes, des milieux qui pourraient intervenir comme formateurs chez nous.

Mme Marois: C'est ça. Bon. Dans votre deuxième levier d'intervention, toujours sur l'amélioration de la pertinence de la formation de la recherche et l'appui aux organisations, vous dites: «arrimer, dans les actions prioritaires, arrimer les activités de veille aux activités de révision des programmes et des services». Est-ce que vous y arrivez?

Une voix: ...

Mme Marois: C'est bien. Et est-ce que vous avez des exemples à donner de cela? Ça a l'air d'intéresser beaucoup vos collaborateurs et collaboratrices, d'ailleurs.

M. Proulx (Marcel): Nous n'y arrivons pas très bien.

Mme Marois: D'accord. Bon. Je ne le savais pas.

M. Proulx (Marcel): Ils se posaient la question: Comment va-t-il réussir à répondre?

Mme Marois: Je ne le savais pas, là, que je...

M. Proulx (Marcel): Non, nous n'y arrivons pas très bien, et c'est pour ça que nous l'avons mis dans notre

plan stratégique. Notre observatoire fait un très, très bon travail de veille pour les autres.

Mme Marois: Mais moins pour vous.

M. Proulx (Marcel): Mais moins pour nous. De sorte que, bien sûr, on fait comme vous, on lit les travaux de l'observatoire, ils sont diffusés à l'interne, mais on a l'impression qu'on n'utilise pas toute la force de l'observatoire...

Mme Marois: Vous n'intégrez pas ses connaissances dans la révision de vos programmes.

M. Proulx (Marcel): C'est que nos équipes qui réfléchissent sur qu'est-ce qu'on devrait créer comme nouveaux cours, qu'est-ce qu'on devrait faire comme nouvelles activités de perfectionnement, le font en utilisant leurs propres antennes mais n'utilisent pas notre meilleure antenne. Si les ministères et les organismes utilisent l'observatoire comme antenne sur les tendances, on pourrait bien le faire à l'interne, et ça, c'est acquis.

Mme Marois: Ce ne serait pas mauvais, c'est une bonne idée.

M. Proulx (Marcel): Et c'est acquis. Vous voyez, on s'expose dans ces...

Mme Marois: Il y a une de vos collaboratrices, je pense, qui souhaite intervenir.

Mme Moreau (Madeleine): J'ai un autre...

M. Proulx (Marcel): Elle a un dossier là-dessus.

Mme Moreau (Madeleine): Non, mais je pense que je vais laisser ce...

Mme Marois: D'accord. Oui, donc vous dites qu'il y a un travail à faire de ce côté-là pour améliorer ce que vous faites.

M. Proulx (Marcel): Et c'est amorcé, il y a une entente avec l'observatoire à l'interne; il faut bien s'arrimer à l'interne si on veut s'arrimer à l'externe, et l'observatoire va faire pour nous cette veille. Et nous avons déjà mis en place une table de concertation à l'interne qui va faire que, quand on réfléchit sur les programmes, que ce soit utile à la fois en crédité et en non crédité, parce qu'il faut aussi arrimer le crédité et le non-crédité. Je ne vous révélerai pas de secrets d'alcôve, mais ça n'a pas toujours été simple, et on va le faire.

Mme Marois: Est-ce que vous avez des commentaires à ajouter?

M. Bernier (Luc): Je voudrais juste dire, à la défense de ceux qui ont monté le cours en vitesse pour qu'on se tienne à jour, on a un cours de Prestations électroniques de services, qui a été créé l'an dernier justement parce que ça nous semblait important de suivre l'évolution de l'administration publique. Comme Gestion par résultats avait été monté deux ans auparavant toujours dans une perspective, mais non, je... l'idée générale est celle que Marcel Proulx vous a déjà... mais on fait des efforts quand même.

Mme Marois: Bon. Alors, maintenant, toujours dans vos orientations, vous dites... bon, «accroître la visibilité et le rayonnement de l'école», je pense qu'on en a fait état beaucoup depuis qu'on a commencé nos échanges. Par contre, vous, du côté de l'international, vous identifiez que vous souhaitez diversifier les sources de financement des activités internationales. Vous l'avez dit un peu dans votre présentation. Est-ce qu'il y a des actions concrètes que vous menez actuellement en ce sens-là?

● *(16 heures)* ●

M. Proulx (Marcel): Tout à fait. Notre directeur de la coopération internationale, qui relève de la Direction des services aux organisations, mène une opération charme intensive auprès des organismes internationaux, aidé en cela par les réussites intéressantes que nous avons obtenues à même un financement de l'ACDI, par exemple. Le plus souvent, ces réussites nous servent de levier pour convaincre les organisations internationales que nous sommes devenus un joueur suffisamment important pour être financé. Nous avons par ailleurs des réussites importantes. Je pense que je l'ai évoqué, je l'ai déjà évoqué devant cette commission, nous sommes intervenus au Rwanda dans le cadre d'une formation à l'administration publique rwandaise, avec un financement britannique, de l'agence britannique de financement de l'aide internationale, et nous sommes très fiers de dire que nous étions en compétition avec une firme britannique et que nous avons remporté le marché parce que nous avons maintenant une crédibilité. Mais, dans ce domaine comme en d'autres domaines, il faut d'abord se bâtir une crédibilité dans un marché un peu plus protégé puis par la suite affronter les gros joueurs, parce que le marché international est un marché de gros joueurs. Et donc nous sommes maintenant prêts à faire ce pas, et les échos que nous avons des organismes internationaux sont à l'effet que nous sommes bien positionnés.

Mme Marois: Est-ce que... Vous vouliez ajouter quelque chose, Mme Moreau?

Le Président (M. Kelley): Mme Moreau.

Mme Moreau (Madeleine): J'aurais peut-être ajouté qu'un des corollaires à cet effort de diversification, c'est aussi s'assurer qu'on a, derrière, les capacités nécessaires, et, les capacités de l'école, on doit les voir de façon beaucoup plus globales que strictement le point de vue de l'école.

Je pense que ça s'est traduit dans le plan stratégique également. Il faut pouvoir arriver à aller chercher des financements au niveau international. On joue dans les grandes ligues et, quand on joue dans les grandes ligues, il faut aussi s'assurer qu'on est capable donc de livrer, hein, ce que l'on avance, et ça nous prend, derrière, de l'expertise complémentaire que l'on n'a pas directement à l'école. Et on l'a fait de façon assez manifeste dans le cadre de l'activité avec le gouvernement malgache.

Mais il faut pouvoir compter aussi sur notre administration publique pour pouvoir venir s'associer à ces projets-là, et on a des exemples intéressants. Et ce qu'on souhaite faire, c'est renforcer ce rôle que l'école peut jouer sur la scène internationale, en termes de visibilité et de

transfert d'un savoir-faire public québécois qui est en transformation, qui est en continuelle évolution, mais qui est prisé à l'international et... Mais, si on y va seuls, il faut pouvoir avoir l'assurance qu'on a ça derrière nous, sinon on est plus limités dans notre capacité d'intervention avec notre personnel interne. Et donc c'est un aspect fort important pour nous, d'avoir le soutien du gouvernement du Québec dans cet effort de diversification et de rayonnement.

Mme Marois: Est-ce que vous avez le sentiment de l'avoir actuellement, ce soutien? Je pense au ministère des Relations internationales, qui est en contact avec beaucoup d'États à travers le monde, où justement nos relations internationales portent beaucoup sur les questions d'éducation, puisque c'est constitutionnellement notre responsabilité. Alors, on établit des contacts avec les ministères dans les différents États, surtout de la Francophonie aussi, mais c'est vrai pour d'autres pays de d'autres cultures et de d'autres langues.

M. Proulx (Marcel): Avec le ministère des Relations internationales, les relations sont excellentes, et je dois dire qu'ils nous ont beaucoup aidés. Mais l'enjeu est plus de l'utilisation d'une expertise en gestion publique qui se trouve dans les ministères et organismes, et ce qu'on essaie de faire — et on a réussi avec un certain nombre de ministères et organismes — c'est de convaincre ces derniers que, pour la formation même de leurs gestionnaires, il est utile de participer à des missions à l'étranger, à des missions d'une semaine, deux semaines, que ça donne une perspective sur ce qu'on fait ici, d'aller à l'étranger. C'est souvent de cette façon, en utilisant de façon très pointue une expertise qui est disponible dans un ministère à l'étranger et de l'exporter.

Ce qu'il faut trouver, c'est les contreparties, de faire en sorte que, dans un système où, quand... Même si nous transférions les honoraires aux ministères et organismes, ça irait, comme vous le savez, dans le fonds consolidé, et il y a cette difficulté de réutiliser les sommes que génèrent ces activités. L'objectif, ce n'est pas de parasiter l'administration, c'est de faire en sorte qu'ils travaillent avec nous. Mais on est en train de trouver des solutions. On l'a fait avec le Secrétariat du Conseil du trésor au Maroc, où des équipes du Secrétariat du Conseil du trésor ont, avec nous, fait de la formation en gestion des ressources humaines au Maroc. Ça a été très, très bien, et on a trouvé, avec le Secrétariat du Conseil du trésor, des contreparties intéressantes.

Donc, il reste à affiner la technique, mais nous avons, je dois dire, jusqu'à maintenant beaucoup de collaboration, certainement du ministère des Relations internationales, et il y a des ministères, ceux qui n'ont pas déjà des services de coopération internationale... Le ministère de l'Éducation, comme vous le savez, a ses propres services...

Mme Marois: On en a... il y en a, oui.

M. Proulx (Marcel): ...de coopération internationale, n'a pas besoin de l'ENAP pour exporter son savoir-faire. D'autres profitent de notre expertise, je pense, à bon escient.

Mme Champagne: Une petite question. C'est que, quand...

Le Président (M. Kelley): Mme la députée de Champlain.

Mme Champagne: Oui. Quand vous parlez de visibilité internationale — puis, bon, on voit par les exemples, là, que ça se fait déjà — est-ce qu'il y a aussi une visibilité régionale? L'ENAP en région, c'est quoi pour les gens en région?

M. Proulx (Marcel): C'est très présent à Chicoutimi, un peu moins à Trois-Rivières. C'est certainement présent à Gatineau, mais dans des milieux qui sont des milieux confidentiels, je dirais.

Mme Champagne: De quelle façon c'est présent?

M. Proulx (Marcel): C'est-à-dire que, comme nous avons formé une bonne partie — je l'évoquais tout à l'heure — de l'encadrement public dans ces milieux, bien vous allez à l'hôpital — il a changé de nom, mais — du Saguenay, celui qui était à Chicoutimi, et puis on connaît fort bien...

Une voix: Sagamie.

M. Proulx (Marcel): Oui, de la Sagamie, c'est juste.

Une voix: Le Complexe de la Sagamie.

M. Proulx (Marcel): Et dans ce milieu on nous connaît bien, mais, dans l'ensemble de la population, si c'est ce qu'évoque votre question, c'est vrai qu'on nous connaît relativement peu. Et, quand je disais que nous sommes une institution confidentielle qui a l'intention de l'être beaucoup moins, je pense que nous devrons faire beaucoup plus de bruit. On a fait, à l'occasion du 25e anniversaire de l'ENAP au Saguenay, pas mal de bruit. On s'apprête à faire pas mal de bruit dans la région de Gatineau à l'occasion de notre rétablissement.

Nous avons fait, avec les gens de l'Université du Québec à Rimouski, un programme qui nous a fait connaître, en matière de développement régional. C'est un exemple du type de partenariat qu'il faut établir avec ceux qui sont enracinés dans le milieu, si on veut être connus, de sorte que nous sommes maintenant connus à l'échelle gaspésienne, mais encore là dans les milieux relativement confidentiels, et nous avons donné notre formation, par exemple, à Saint-Georges, encore là dans le milieu de l'administration publique.

Est-ce qu'il faut être connus du grand public? Probablement davantage.

Mme Champagne: Exemple concret, là, l'Université du Québec à Trois-Rivières a le goût... parce qu'elle a beaucoup, beaucoup de demandes de formation, toujours au niveau public, il y a quelqu'un de l'ENAP qui pourrait venir à l'Université du Québec à Trois-Rivières. C'est ça que j'entends?

M. Proulx (Marcel): Nous sommes déjà à l'Université du Québec... nous sommes déjà à Trois-Rivières parce qu'on a... Par une entente avec l'Université du Québec à Trois-Rivières, nous offrons depuis une vingtaine d'années...

Mme Champagne: Une partie de cours?

M. Proulx (Marcel): L'ensemble de notre programme est offert sur place. Donc, les étudiants ne se déplacent pas. Nous donnons nos cours à Trois-Rivières. Mais nous pourrions le faire dans des régions où nous ne sommes pas présents.

Mme Champagne: Beaucoup plus éloignées. C'est ça. O.K. Bon, Trois-Rivières n'était peut-être pas le bon exemple, là, mais il y a Trois-Rivières, vous me parlez de Chicoutimi, vous parliez de...

M. Proulx (Marcel): Trois-Rivières, Chicoutimi, Gatineau, Québec et Montréal évidemment.

Mme Champagne: Gatineau. O.K. O.K. C'est sûr. O.K.

M. Proulx (Marcel): Mais nous sommes aussi... Nous avons un groupe à Saint-Georges, nous avons un groupe à Sherbrooke. Là où des gens se regroupent...

Mme Champagne: Qu'il y a un besoin. C'est ça.

M. Proulx (Marcel): ...et décident de prendre en main leur formation, nous trouvons les moyens, parfois avec difficulté sur le plan économique, mais d'offrir la formation. On l'a fait jusqu'aux Îles-de-la-Madeleine avec l'Université du Québec à Rimouski, donc c'est faisable.

Le Président (M. Kelley): Mme la députée de Maskinongé.

Mme Gaudet: Alors, moi, je voulais juste revenir... Bien, je pense que je vais laisser la parole à ma collègue. Je reviendrai à la fin s'il reste du temps. J'ai pris pas mal de temps.

Le Président (M. Kelley): Mme la députée de Chauveau.

Mme Perreault: Oui. Merci, M. le Président. Je veux revenir sur les activités à caractère international, peut-être, pour mieux comprendre. Ce que je comprends de vos activités, c'est qu'elles sont faites beaucoup dans un cadre de coopération internationale — mettez-le entre guillemets — mais je vois ici que vous avez aussi obtenu un financement de l'Université de Calgary et de la Fondation Gorbachev, qui sont venues chercher une expertise chez vous. Donc, je comprends de cette situation-là qu'il y a eu un échange d'expertise entre l'Université de Calgary et la Fondation — la Fondation Gorbachev, j'imagine, qui était l'utilisateur dans ce cas-ci, là — pour venir chercher chez vous une expertise. Est-ce que ça, c'est issu de, je pourrais dire, de tables internationales d'administration publique ou de réseaux internationaux d'administration publique qui positionnent, par exemple, votre école sur l'échiquier international? Est-ce que vous me suivez dans mon raisonnement?

M. Proulx (Marcel): Tout à fait.

Mme Perreault: Puis, de quelle façon vous arrivez à faire la promotion un peu de vos activités? Parce que j'imagine que, dans votre cas, vous êtes un peu tributaires de l'argent... pas gouvernemental, mais de coopération internationale, pour aller donner cette expertise-là. Mais il me semble qu'il y a certains pays qui ont les moyens de se payer des formations que vous pouvez donner chez vous, et comment font-ils pour vous connaître? De quelle façon vous arrivez, vous, à leur offrir vos services?

M. Proulx (Marcel): C'est malgré tout un assez petit milieu, où les expériences réussies rayonnent et finissent par être connues. Le plus souvent... Vous parliez de la Fondation Gorbachev qui sert un peu de... ce n'est pas tout à fait de prête-nom, mais derrière laquelle on retrouve l'ACDI pas très loin. Dans ce cas-là, si je ne me trompe pas, on a répondu à un appel d'offres. On répond souvent à des appels d'offres, des appels d'offres publics, et nous répondons à ces appels d'offres.

L'autre cas de figure, c'est que nous avons des partenaires, et nous sommes très actifs dans le réseau international, le réseau des écoles d'administration publique, à la fois à travers l'association et à travers nos relations de coopération, et ce sont nos partenaires qui avec nous sollicitent le financement. Vous comprenez bien que l'ENAP ne fait pas partie des institutions que les bailleurs de fonds internationaux veulent subventionner. Ce qu'on subventionne, c'est le destinataire ultime, et une des stratégies, c'est de s'associer avec le destinataire ultime pour trouver ensemble des fonds, ce qu'on fait actuellement, après une première phase de notre coopération avec Madagascar, qui a été financée dans le cadre d'un financement international. Dans une deuxième phase, nous nous associons au gouvernement de Madagascar pour ensemble chercher du financement.

● *(16 h 10)* ●

Il y a un troisième cas de figure, mais qui est plus difficile, c'est celui d'un contact direct avec les bailleurs de fonds. Donc, pour que les organismes internationaux nous suggèrent... Et nous commençons, ce qui démontre bien que notre pénétration commence à être forte, à recevoir des appels de gens qui nous disent: Ah! tiens, il y a tel projet, il serait intéressant que vous soyez là-dessus. Ce que ça signifie en pratique, c'est beaucoup, beaucoup de travail de démarchage, de réseautage, beaucoup d'appels d'offres auxquels nous répondons, puis il y a beaucoup de lignes à l'eau et pas toujours beaucoup de réussites. Ou alors, pendant des mois, on croit qu'un projet n'ira nulle part, puis c'est la logique de l'international, et puis tout à coup ça surgit. Il faut être capables de répondre, comme l'évoquait Madeleine Moreau.

Mme Perreault: Merci. Je veux revenir aussi sur un autre sujet que vous avez abordé suite à des questions de mes collègues. Vous avez parlé, bon, de votre volonté de percer un peu au niveau de la fonction publique fédérale. Et vous avez parlé, par exemple, du Centre canadien de gestion qui pourrait avoir un maillage avec cinq universités. Vous avez également parlé du Conseil fédéral du Québec, je pense, où vous avez une entente sur la formation de la relève, si j'ai bien compris. Moi, ce que je veux savoir de vous, c'est quel est actuellement le portrait au niveau fédéral. Avec qui est-ce qu'ils font affaire? Est-ce que le Centre canadien de gestion, c'est un centre qui fait de la formation au niveau des fonctionnaires fédéraux, qui est attitré, ou en tout cas qui est mandataire de ce

contrat-là, ou... Juste que vous m'éclairiez là-dessus. Comment ça fonctionne exactement? Parce que vous avez, par exemple, avec le gouvernement du Québec une entente où vous faites de la formation. Comment ça se fait au fédéral? Est-ce que c'est à peu près le même genre de portrait?

M. Proulx (Marcel): C'est une école très différente. D'abord, le Centre canadien de gestion, qui va être désormais l'École de la fonction publique canadienne, est une institution gouvernementale. Donc, contrairement à nous qui avons un statut universitaire, c'est une institution administrative à part entière, intégrée au gouvernement fédéral, qui ne donne pas de diplôme, donc qui fait le perfectionnement, qui le faisait de façon partielle et qui maintenant a intégré tous les services de formation de l'ancienne Commission de la fonction publique fédérale. Donc, c'est de la formation interne essentiellement.

En matière de perfectionnement, ce qu'ils font ressemble, à beaucoup d'égards, à ce que nous faisons. Ils sont en récupération de coûts, et leurs coûts sont beaucoup plus considérables que les nôtres, leurs tarifs sont plus considérables que les nôtres. Cependant, ils flirtent avec l'idée, et on comprend pourquoi, de programmes plus structurés de formation — ils en ont entrepris, il y a un certain nombre de programmes plus structurés — et avec l'idée d'une reconnaissance universitaire de leurs programmes. Parce qu'ils se rendent bien compte qu'entre ceux qui arrivent avec un M.B.A. et même un doctorat — il y a pas mal de gens qui ont des doctorats en administration, dans la fonction publique fédérale — et puis ceux qui n'ont suivi qu'une formation interne, il y a une sorte de décalage. Et ce qu'ils souhaitent de plus en plus, c'est une reconnaissance dans le cadre de partenariats avec des universités, ce qu'évoquait Luc Bernier tout à l'heure.

Nous avons reconnu un de leurs programmes haut de gamme. On ne fait pas ça très souvent. On est très soucieux de la qualité académique de nos programmes, et, si on commence à reconnaître toutes sortes d'activités, le risque, à terme, c'est qu'on se retrouve avec des programmes qui fassent un peu bas de gamme. Mais on a reconnu leur programme Direction, qui est un programme très haut de gamme, de très haute qualité, en disant: Les gens qui viendront chez nous, qui auront passé un examen pour s'assurer qu'ils ont atteint les apprentissages souhaités, bien on leur donnera des crédits, des équivalences pour ce qu'ils ont fait.

Pour le reste, il n'existe pas, au Canada, d'équivalent de notre école. Il existe des facultés, des départements qui font de l'administration publique, mais avec un arrimage avec les institutions publiques extrêmement faible. Ce que nous avons réussi — ça n'a pas toujours été facile — c'est d'être à la fois proches et loin. Proches des besoins, mais pas si proches qu'on devienne serviles. Parce que l'expérience de certaines écoles d'administration intégrées à l'administration, c'est que parfois elles servent de haut-parleurs des politiques gouvernementales, ce qui n'est pas un tort mais ce qui, à des fins de formation, discrédite. Et ça devient parfois un peu trop la voix de son maître. Et c'est contre... c'est souvent antipédagogique, parce que les gens n'ont pas besoin d'endoctrinement, ils ont besoin de comprendre.

Mme Perreault: Donc, ce que je comprends de ce que vous m'expliquez, c'est que tout est à faire finalement, là, au niveau du gouvernement fédéral, en ce sens qu'il n'y a pas l'équivalent qu'on a au Québec actuellement. Donc, pour vous, c'est une opportunité puis en même temps une certaine difficulté, de percer ça.

M. Proulx (Marcel): Oui, mais une difficulté... Je ne dirais pas que tout est à faire, parce que le Centre canadien de gestion faisait du travail de haut niveau, avait une bonne crédibilité. Et, si nous ne travaillons pas avec eux, nous ne pourrons pas prendre leur place, pas facilement en tout cas, pas dans le contexte où ils sont où on valorise... Mais c'est un milieu où, de notre point de vue, il y a des ententes intéressantes à faire et il y a un marché intéressant pour nous, pour la formation. L'Université d'Ottawa s'intéresse au même marché que nous, par ailleurs.

Mme Perreault: Alors, ça veut dire qu'ils ont un peu le monopole, là, de la formation continue au niveau de la fonction publique fédérale. Est-ce qu'ils le font, à votre connaissance, dans les deux langues, anglais et français?

M. Proulx (Marcel): Oui, bien sûr. Non seulement ils le font... Ils n'ont pas le monopole, parce que les ministères et organismes peuvent aller ailleurs et vont ailleurs, mais ils le font dans les deux langues, et ça devient effectivement une difficulté. Quand vous voulez faire de la formation au gouvernement fédéral, on vous demande le plus souvent de le faire en français et en anglais.

Mme Perreault: Est-ce que c'est quelque chose que vous pouvez faire, chez vous, ou...

M. Proulx (Marcel): Nous pourrions. Nous pourrions, mais nous pensons que le créneau actuellement, dans cette région, est un créneau de la formation en français, parce qu'il y a... Mais, théoriquement, on peut le faire et on peut le faire pour d'autres types de clientèles, pour des clientèles internationales. Notre nouvelle politique linguistique — nous avons une politique linguistique — nous permet de donner un enseignement en anglais à des clientèles anglophones. On pourrait facilement le faire pour des clientèles de l'extérieur du Québec. Mais, à l'heure actuelle, dans notre positionnement actuel dans cette région, nous n'en sommes pas là.

Mme Perreault: Donc, le fait que vous soyez une école francophone, ce n'est pas un désavantage. Ça peut présenter un certain avantage dans ce contexte-là.

M. Proulx (Marcel): Absolument. C'est ce que nous pensons. Si ce n'était pas le cas, bien nous devrions revoir notre stratégie.

Mme Perreault: O.K. Merci. Je veux juste vous poser une dernière question. Ça concerne votre... Je ne sais pas si vous l'avez abordé. Ça concerne votre publication, là, sur... *L'Observatoire de l'administration publique.* Vous êtes passés de 300 abonnements à 7 000 dans une année. Est-ce que vous êtes capable de m'expliquer ça, ce bond-là? Est-ce que... Je sais que nous...

Une voix: ...

Mme Perreault: Non, non! Bien, ce n'est sûrement pas une erreur, c'est sûrement... Mais je sais que, nous, on le

reçoit, mais je pense... Je ne pense pas, je suis certaine qu'on le reçoit, les députés. Mais comment vous avez arrivé... Parce qu'il y a beaucoup de magazines ou de publications, je pense, qui voudraient connaître votre recette.

M. Proulx (Marcel): Si nous les vendions, ce serait encore plus spectaculaire...

Mme Perreault: Mais vous les donnez. Ah! O.K.

M. Proulx (Marcel): ...mais il s'agit d'abonnements électroniques gratuits où nous avons offert à des partenaires, qui ont, eux, leurs propres listes, de recevoir nos propres produits, et c'est dans le cadre de notre stratégie d'institution confidentielle qui désire être mieux connue.

Mme Perreault: S'éclater.

M. Proulx (Marcel): À l'époque, on considérait que les gens qui doivent savoir savent et reçoivent nos trucs. Je caricature un peu. Désormais, nous pensons que plus il y aura de gens qui connaîtront ce que nous faisons, mieux ce sera.

Mme Perreault: Merci.

Le Président (M. Kelley): M. le député de Charlesbourg.

M. Mercier: Merci, M. le Président. Évidemment, c'est toujours un plaisir de vous recevoir ici, à l'Assemblée nationale, et vos propos et surtout les actions, je dirais, dépassent largement le rayonnement que peut avoir même votre édifice, votre nouvel édifice, pas très loin d'ici, qui est superbe.

Moi, je voudrais revenir à quelque chose, tout à l'heure, que vous avez abordé, que l'on a abordé. Vous parliez de l'étude Bourgault, et évidemment on faisait référence aux compétences attendues, aux révisions des programmes d'études de l'ENAP également, mais j'aimerais savoir deux choses. L'une: qu'en est-il de l'évaluation de vos cours par les étudiants? Évidemment, quels sont les paramètres ou les éléments, là, qui valident une telle évaluation? Et je vous pose la question parce que souvent ça nous revient, ça, et les étudiants souvent sont très à l'affût d'une autocorrection, je vous dirais, de leurs professeurs ou du moins de ce qu'ils enseignent, de leurs enseignements. Et évidemment vous mentionniez tout à l'heure que l'interaction entre étudiants-enseignants ou étudiants-étudiants était très importante, alors c'est pour ça que j'aimerais avoir votre point de vue là-dessus et ce que vous faites.

M. Proulx (Marcel): C'est majeur chez nous. L'évaluation de tous les enseignements, qu'ils soient crédités ou non crédités, c'est un principe important chez nous. Tous les enseignements, quels qu'ils soient, sont évalués. Dans le cas de la formation créditée, tous les étudiants reçoivent à la fin du cours, avant même que le professeur ait remis ses notes, pour éviter qu'il y ait contamination... Et le professeur n'a connaissance des résultats de l'évaluation qu'après avoir remis ses notes.

● *(16 h 20)* ●

Ça a l'air très folklorique, mais ça traduit l'importance, à la fois pour les étudiants et pour les professeurs, de l'évaluation. Et nous considérons que c'est très important chez nous, à cause des caractéristiques de nos clientèles qui sont exigeantes et qui ne souhaitent pas que les cours soient des cours faciles. Ils investissent beaucoup, rendus où ils sont. Pour les jeunes et puis pour les gens qui sont dans la formation pour gestionnaires, qui sont déjà en organisation, qui investissent beaucoup de temps et d'énergie, ils souhaitent que les cours soient de qualité, de sorte que les évaluations qu'ils font des cours sont sévères quand ils ne sont pas satisfaits, mais très correctes. Ils ne dépendent pas, on le sait maintenant, de la générosité des professeurs.

Ce qu'on a beaucoup dit de l'évaluation, c'est qu'un professeur qui veut avoir une bonne évaluation n'a qu'à être généreux avec les étudiants, et les étudiants sont généreux avec lui. Nos données ne sont pas encore tout à fait probantes, mais nos premières analyses nous montrent que c'est le contraire, que les bons étudiants n'aiment pas beaucoup les professeurs complaisants, qui ont parfois tendance à ne pas s'investir. De sorte que c'est non seulement important, mais que c'est un élément important de l'évaluation annuelle des professeurs. Et même dans les dossiers de promotion. Je le vois dans les dossiers de promotion, les professeurs qui montent leurs propres dossiers évoquent systématiquement, font systématiquement référence aux évaluations de leurs enseignements par les étudiants.

Donc, c'est important pour la direction, mais les professeurs eux-mêmes ont intégré l'importance de l'évaluation dans leur enseignement. Et il faut voir comment même des professeurs d'expérience se jettent sur les enveloppes d'évaluation — tout ça est bien, bien sûr confidentiel — pour voir à quel point c'est une récompense, une rétroaction importante, même pour les professeurs.

M. Mercier: Alors, suite à ces évaluations, évidemment, quels sont les correctifs ou quelles sont les avenues possibles pour un professeur ou un enseignant qui veut se perfectionner davantage? On pourrait appeler ça peut-être de la formation continue, évidemment. Est-ce que... Quels sont les moyens et actions entreprises, à ce moment-là, si jamais il s'avérait, par exemple, qu'il y avait une lacune quelconque?

M. Proulx (Marcel): Dans le cas des meilleurs professeurs, vous n'avez pas grand-chose à dire. Un professeur qui reçoit une évaluation et qui constate qu'il a certaines faiblesses ou même qu'une année... Quelqu'un qui a des évaluations supérieures, qui baisse une année, se pose des questions, et généralement la direction n'a pas à intervenir. Il y a des cas de professeurs sur lesquels il est nécessaire d'appuyer un peu. Mais, dans nos milieux, l'orgueil professionnel est quelque chose d'extrêmement important. C'est vrai partout dans les milieux professionnels. Et le fait que ce soit connu non seulement par le professeur, mais par le directeur de l'enseignement et de la recherche et par le directeur général... Nous regardons tous les deux avec attention toutes les évaluations, et les gens le savent puisqu'on leur en parle. En évaluation, je me permets d'en parler à certains.

Donc, ça introduit une sorte de culture de l'imputabilité interne, bien qu'il n'y ait pas de sanction, surtout pour les professeurs réguliers. Pour les chargés de cours... Nous ne sommes pas très patients à l'égard des chargés de cours dont les évaluations ne se maintiennent pas à un

certain niveau. Même dans le cas de nos jeunes collègues, nous passons des messages — vous savez que la permanence ne s'obtient qu'au bout de quatre ans dans les universités — et nous sommes, je dirais, assez sévères à l'égard des jeunes collègues dont les évaluations ne sont pas à la hauteur. Ils comprennent fort bien le message.

M. Mercier: Est-ce qu'il reste du temps, M. le Président?

Le Président (M. Kelley): ...

M. Mercier: Oui? Vous me permettrez évidemment de sauter un peu du coq à l'âne, puisque plusieurs questions ont été répondues. Tout à l'heure, on évoquait évidemment tout le domaine international, l'immigration, les étudiants étrangers. Je sais que vous avez peu d'étudiants étrangers inscrits. Toutefois, moi, j'aimerais savoir... Évidemment, c'est pour être constant dans l'ordre de mes questions et le type de questions que je pose à toutes les institutions qui viennent ici, ou les maisons d'enseignement qui viennent devant nous. Et, moi, j'aimerais en savoir un petit peu plus sur la reconnaissance des acquis et des compétences.

Évidemment, pour accepter un étudiant étranger, il doit y avoir certains paramètres qui sont équivalents, de l'étranger à ici. Et, ce matin, en exemple, je disais à une autre maison d'enseignement qu'à l'étranger une maîtrise n'est pas nécessairement une maîtrise ici, au Québec. Il y a différentes appellations, évidemment. Et j'aimerais savoir comment est-ce que vous, vous gérez ça, la diplomation étrangère, ou les acquis, ou l'expérience à l'étranger, et de quelle façon est-ce que ça s'organise. Est-ce que vous avez un bureau, vous avez un comité spécial, il y a quelques gens qui se réunissent lorsque vous recevez les demandes? Comment est-ce que ça fonctionne chez vous?

M. Proulx (Marcel): Pour ce qui est des acquis scolaires, c'est relativement facile. Le ministère de l'Éducation a des grilles d'équivalence qui font que, dans notre cas où il s'agit de reconnaître des premiers diplômes universitaires — on est admis chez nous après un premier niveau de diplôme universitaire — le ministère de l'Éducation, là-dessus, déblaie suffisamment bien le travail pour que ce ne soit pas très compliqué. Le bureau du registraire, avec l'aide de comités de professeurs, peut faire de l'ajustement fin, mais on est bien équipés.

Quant aux reconnaissances d'acquis non scolaires, au deuxième cycle, par tradition, nous ne reconnaissons pas d'acquis non scolaires. Et, chez nous, ça correspond à une raison évidente: si nous commencions à reconnaître les acquis d'expérience de certaines personnes, comment pourrions-nous traiter le cas de quelqu'un qui, par exemple, est un militaire? Nous avons eu un étudiant qui était un militaire canadien qui gérait l'ensemble des forces armées dans la région de Québec et qui n'avait pas de diplôme universitaire mais qui gérait une organisation de la taille d'un très gros ministère. Et il faudrait lui donner son diplôme gratuitement. Il s'est astreint à l'ensemble de notre programme, et nous n'avons rien reconnu. Nous devrions reconnaître à beaucoup de gens déjà leur diplôme, puisqu'ils le font, le travail pour lequel nous les formons. On les utilise intelligemment dans nos cours, on est contents de les avoir.

Donc, il n'y a pas chez nous, comme on l'a au premier cycle, cette possibilité de reconnaître les acquis d'expérience. Cependant, ce que nous faisons dans nos programmes, c'est que nous reconnaissons que quelqu'un qui par l'expérience a acquis une solide compétence en matière de gestion comptable ne devra pas faire le cours de comptabilité. Il le sait déjà. Et nous disons aux gens: Si vous avez déjà une expérience, une compétence, prenez donc d'autres cours dans des domaines qui correspondent à une expertise que vous n'avez pas.

M. Mercier: M. le Président, vous me permettez, très rapidement... Je reviens à l'exemple militaire. Et vous comprendrez qu'en étant moi-même un ex-militaire évidemment je pose cette question avec pertinence, vous comprendrez. Beaucoup de militaires, et surtout en Europe, surtout en Europe, ont acquis une expérience militaire et académique à même leurs écoles, les écoles de perfectionnement militaire. Par exemple, de hauts généraux étrangers ou de hauts gradés pourraient peut-être demander une admission, parce que, pour eux, l'enseignement chez eux était strictement militaire. Je pense aux pays communistes, par exemple, ex-pays communistes.

M. Proulx (Marcel): Ça se présente moins pour des étrangers, mais ça se présente dans le cas des militaires canadiens. Nous n'avons pas beaucoup de militaires et de policiers parmi nos étudiants, mais ceux que nous avons sont généralement à des niveaux assez élevés et sont de fort bons étudiants précisément parce que, tant chez les militaires que chez les policiers, il y a une tradition de formation à l'interne, de sorte qu'ils arrivent équipés. Et ils arrivent à la maîtrise. Ce que nous pouvons faire, c'est, dans le cas de certains militaires qui n'ont même pas de premier cycle mais qui ont une formation militaire longue, que nous reconnaissons une équivalence de premier cycle. Ça, on peut le faire, et ça, on l'a fait.

M. Mercier: Également — M. le Président, très rapidement — j'aimerais vous entendre sur la chaire Bell, tout simplement, puisque vous l'avez tout à l'heure effleurée dans votre présentation. J'aimerais vous entendre davantage là-dessus.

M. Proulx (Marcel): Luc, peut-être.

Le Président (M. Kelley): M. Bernier.

M. Bernier (Luc): C'est une chaire en gestion de ressources humaines dans le domaine de la technologie, qui a été obtenue par la Fondation de l'Université du Québec, qui est notre fondation Télé-université, le siège social de l'UQ et nous, et elle est conjointe. Un de nos professeurs et une professeure de la Télé-université... Je ne sais pas, cette année, où en sont rendus leurs travaux exactement... ils sont dans leur deuxième année de développement. Mais c'est vraiment comment on réorganise les ressources humaines en fonction des nouvelles technologies qui est le sujet de la chaire. Je sais qu'ils ont un de nos étudiants en doctorat qui est associé aux travaux, là.

M. Mercier: Qui est associé aux travaux présentement.

M. Bernier (Luc): Oui.

M. Mercier: D'accord. Merci.

Le Président (M. Kelley): Mme la députée de Champlain.

Mme Champagne: Alors, écoutez, au niveau des données financières, je voyais, dans le fonds avec restrictions, qui concerne en fait les subventions, les dons, les commandites, je regardais au niveau provincial, en 2004, on avait 693,9 millions — ou mille? Millions, millions — et je vois qu'au niveau fédéral on a une hausse importante, là. C'est dû à quoi, cette hausse-là?

Mme Laflamme (Louise): Ce sont des contrats au niveau... Les opérations qui nous viennent de la coopération internationale, soit via l'ACDI ou d'autres ministères, sont comptabilisées dans ce fonds.

Mme Champagne: Ah! dans ce fonds-là.

Mme Laflamme (Louise): C'est ça. C'est ça. Parce qu'il est comptabilisé au fonds avec restrictions.

Mme Champagne: O.K. O.K. Ça répond à ma question. C'est beau. Merci.

Le Président (M. Kelley): Mme la députée de Taillon.

● *(16 h 30)* ●

Mme Marois: Moi, je n'avais pas d'autre question, M. le Président, mais je vais juste raconter une petite anecdote, puisque vous avez fait référence à ce nouvel édifice dans lequel loge l'ENAP. Un certain nombre d'entre vous s'en souviendront peut-être. Quand j'étais arrivée à la présidence du Conseil du trésor, au début des années... 1994, il y avait beaucoup d'espaces libres à l'édifice G, et à ce moment-là c'était M. De Celles qui était — bon, malheureusement disparu aujourd'hui, mais — le directeur, et je lui avais dit: On va vous accueillir au G, on a la place pour loger l'École nationale d'administration publique, qui était dans des locaux qui n'étaient pas très adéquats, là, on s'en souviendra. Et, quand je lis dans votre document: «Au service de l'administration publique — trois petits points — ... sans être servile. Une distance critique essentielle», en plus une distance physique essentielle, parce que j'avais dit... Ah, j'étais un peu fâchée parce qu'il fallait réutiliser nos locaux. On était dans la dèche au plan des finances publiques, c'était très difficile, et j'avais dit à M. De Celles: Écoutez, je vais vous faire une entrée juste pour vous au G. On va vous loger là, de telle sorte qu'on va économiser, etc.

Mais il reste que c'est dans la foulée de tout le réaménagement de nos espaces qu'on avait souhaité loger toutes les institutions de l'Université du Québec qui étaient dans la région de Québec à la basse-ville, là où vous êtes maintenant, ce qui a permis de revaloriser une partie importante, là, du vieux centre de Québec, avec des résultats assez spectaculaires. Alors, je suis assez fière, quand même, d'avoir un peu contribué à cela. Alors, voilà. Mais avec l'appui tacite et la connivence de M. De Celles, qui ne voulait surtout pas être dans des locaux gouvernementaux. Voilà.

M. Proulx (Marcel): Son expression, c'était: On veut bien inviter les beaux-parents à dîner toutes les semaines, mais on aimerait mieux que notre chambre à coucher ne soit pas à côté de la leur.

Mme Marois: C'est ça. Je me souviens maintenant. Merci pour les informations que vous nous avez données. Ça a été très intéressant.

Le Président (M. Kelley): Mme la députée de Maskinongé.

Mme Gaudet: Je voudrais juste savoir si vous avez des étudiants malgaches dans les étudiants internationaux que vous recevez et quelles sont les ententes que vous avez, entre autres avec ces étudiants-là ou les autres étudiants d'autres régions hors Québec. Je vous demande ça parce que je pars pour Madagascar samedi, je rencontrerai le ministre de l'Éducation et je veux savoir... peut-être en connaître un petit peu plus, là, sur les ententes que vous avez avec eux autres.

M. Proulx (Marcel): Sauf erreur, nous avons eu un ou deux étudiants malgaches dans l'histoire, mais nous n'en avons pas eu beaucoup. Ça faisait partie des échanges qu'on a eus. Comme vous le savez, nous avons reçu, en trois phases, tout le gouvernement malgache en formation, plus tous les secrétaires généraux, et je sais qu'ils font des représentations, que le gouvernement malgache fait des représentations auprès du ministère de l'Éducation pour avoir plus de places d'étudiants. Notre objectif avec eux n'est pas d'attirer des clientèles malgaches importantes. Nous pensons que nous aurons davantage à nous déplacer. Et ce qu'ils souhaitent que nous fassions avec eux, c'est beaucoup la formation de formateurs dans l'École nationale d'administration de Madagascar.

Les choses vont bien, je dois dire. Ce n'est pas mauvais de toujours rajouter un coup de pouce. Les choses vont bien, on s'entend fort bien avec le gouvernement malgache, qui a apprécié ce que nous avons fait — je dis «nous», mais ça inclut d'anciens ministres, d'anciens sous-ministres, des sous-ministres actuels, bref on l'a fait en partenariat, encore là — et ont apprécié. Ce qu'il nous reste à faire ensemble, c'est de convaincre les tiers financeurs.

Mme Gaudet: Madame, je pense que...

Le Président (M. Kelley): Mme Moreau, oui, un complément d'information?

Mme Moreau (Madeleine): Peut-être ajouter à cet égard: si vous souhaitez avoir plus d'information sur l'état de notre dossier, je pourrais, si vous me laissez vos coordonnées, vous mettre en communication avec le directeur de la coopération internationale, qui est allé régulièrement, qui a rencontré, encore une fois, une grande partie du Conseil des ministres, le premier ministre, à sa dernière visite, qui a eu lieu à peine... il y a moins d'un mois. Il y a aussi la possibilité que nous pourrions avoir, sujet à un financement, d'offrir à distance un programme crédité, donc notre diplôme... ce qui constitue la moitié de notre maîtrise, à distance, qui pourrait se faire avec le gouvernement, donc. Mais c'est sujet bien sûr à un certain... Parce que ça prend

un financement pour permettre à ces gens-là de suivre le programme. Si vous le souhaitez, je pourrais vous mettre en communication avec mon directeur.

Mme Gaudet: Merci.

Le Président (M. Kelley): Peut-être une dernière question, M. Proulx. Dans les indicateurs de performance que la commission vous a demandé à fournir, il y a toute la question du taux de réussite. Et je sais que les contrats de performance ont misé beaucoup sur les taux de diplomation. Chez vous, c'est dans le deuxième et troisième cycle, après quatre ans, après six ans. Il y a une variation importante. Mais est-ce que c'est un bon indicateur de performance, et sinon comment est-ce que, comme parlementaire qui n'est pas à l'ENAP à tous les jours... c'est quoi un bon moyen de voir, de mesurer la réussite chez vous?

M. Proulx (Marcel): C'est un bon indicateur pour une partie de notre clientèle, c'est-à-dire pour nos jeunes qui étudient à temps complet et qui ont un cheminement classique. Nous avons donné, quand le ministère de l'Éducation nous l'a demandé, cet indicateur en disant: Dans les cas des étudiants à temps complet, ça s'applique bien. Nous, ça donne, en gros, 80 % de taux de réussite, ce qui paraît difficile à dépasser. Mais ça représente 20 % de notre clientèle. Pour le 80 % de notre clientèle, une de nos difficultés, c'est que, pour utiliser la réussite comme indicateur, encore faut-il que les gens veuillent faire un diplôme, et une de nos difficultés, c'est que certaines personnes veulent faire un diplôme mais sont empêchées de le faire parce qu'elles ont une promotion.

Quelqu'un qui est nommé sous-ministre adjoint — et ce n'est pas un cas de figure rare, c'est arrivé — bien n'a plus physiquement le temps de poursuivre sa maîtrise. Puis, on n'a même pas besoin de se rendre à ce niveau. Quelqu'un qui a une promotion ou dont le ministère se retrouve au coeur d'une réforme tellement considérable que ça prend tout son temps va devoir nous abandonner. Et puis parfois il revient au bout de trois, quatre ans. Donc, l'idée de la persistance, qui nous vient de l'école secondaire finalement... les indicateurs du secondaire s'appliquent assez mal à nos clientèles.

Ce qui tient lieu, pour nous, d'indicateur comparable à la persistance, c'est l'évaluation que font nos étudiants de la qualité de notre programme. Je pense qu'il faut se rabattre sur des indicateurs qui sont sans doute plus qualitatifs mais qui renvoient au taux de satisfaction de nos étudiants, qui connaissent leur affaire et donc qui peuvent parler en connaissance de cause, au taux de satisfaction à l'égard de notre programme, donc toutes les mesures que nous utilisons dans le cadre de l'évaluation de nos programmes. Parce que la mesure quasi annuelle de la performance par le taux de décrochage, chez nous, ne s'applique pas vraiment. On n'a pas trop grogné, parce que ça a été utilisé de façon intelligente et par le ministère de l'Éducation, par cette commission certainement, de sorte qu'on a répondu à la commande, mais, honnêtement, utiliser un indicateur qui s'applique pour 20 % de la clientèle, je ne trouve pas ça génial.

Le Président (M. Kelley): Non, non, et j'exprime une certaine... parce que vous êtes la 12e de nos 19 organisations à rencontrer dans ce premier cycle après la nouvelle loi, et, de loin c'est la chose qui est la plus difficile. Ce matin, c'était la Télé-université, avec une clientèle tout autre. Alors, encore une fois, d'utiliser la même mesure pour eux autres et l'Université Laval, ça ne marche pas. Mais, même dans la grande famille de l'Université du Québec, où il y a beaucoup de temps partiel, bon, ça, c'est une clientèle qui est très différente que les gens à temps complet à McGill, par exemple.

Alors, comment, à l'intérieur de nos 19 établissements, qui ont tous un caractère unique, pour bien informer les parlementaires, parce que, pour nous autres, on souhaite votre succès, on est très intéressés par votre succès... alors, c'est quoi, les questions ou c'est quoi, les mesures qu'on peut exiger de vous autres qui peuvent donner une idée beaucoup plus claire de: c'est une bonne année ou une bonne période chez vous, ou vous avez traversé une période un petit peu plus difficile où les défis étaient plus importants? Alors, je suis toujours à la recherche de poser des bonnes questions, à la recherche peut-être des meilleurs réponses pour la commission, mais pour l'ensemble de la société aussi.

M. Proulx (Marcel): Je dirais peut-être, et c'est un plaidoyer pro domo, qu'un des meilleurs indicateurs, pour nous, c'est notre taux d'attraction. On a tout intérêt à garder nos étudiants et à les attirer, c'est comme ça qu'on est financés. Donc, il n'y a pas d'université qui ne cherche pas à garder ses étudiants. Vous dépensez assez d'argent pour aller les chercher, de l'argent, de l'énergie, vous les socialisez, vous les intégrez, quand vous les perdez, c'est toujours très désagréable. De sorte que ce qui est important, pour nous en tout cas, quand on se fixe notre propre indicateur, c'est notre indicateur quant à notre niveau de clientèle, qui est un indicateur aggloméré, puisque c'est nouvelle clientèle plus celle qu'on a gardée. Il faut aller en chercher beaucoup quand on en perd beaucoup. Et, pour nous, c'est l'indicateur que nous utilisons.

C'est un indicateur qui s'interprète. Il peut y avoir une chute de la clientèle non pas parce que nous ne sommes pas bons, mais parce qu'il y a moins de gens intéressés. Quand on n'a qu'un seul programme, bien on est un peu plus sensible à la conjoncture. Mais l'indicateur que nous nous donnons, c'est plus celui-là que le taux de rétention, parce que, si nous retenons tous nos étudiants mais que nous n'en attirons plus, c'est signe que nos programmes ne marquent plus de points.

● *(16 h 40)* ●

Le Président (M. Kelley): Merci beaucoup pour cette clarification, parce que je pense que c'est partagé. De s'assurer qu'on pose les bonnes questions, on cherche, avec le tableau qui a été présenté, une façon de le faire, mais ce n'est pas le dernier mot, et on est toujours intéressés. Alors, si, après la séance, vous avez, que ce soit par écrit ou par téléphone, via la secrétaire, des améliorations, moi, j'exprime, je pense, la volonté de l'ensemble des membres de la commission, on veut avoir des échanges à chaque trois ans qui sont intéressants pour les parlementaires, mais également utiles pour les établissements aussi, et c'est vraiment...

Moi, je crois aussi beaucoup dans la reddition de comptes. Vous avez évoqué ça au début. Moi, je fais écho à vos commentaires de départ, mais... Et les chiffres sont toujours là pour lancer un débat. Alors, ce n'est pas une science finale, non plus. On a juste à penser, à chaque

année, que le ministère de l'Éducation publie les résultats des examens dans nos écoles secondaires, et les directeurs des écoles privées dans mon secteur m'appellent, tout fiers de leur coup, et les écoles publiques m'appellent pour les nuances très importantes aux bons coups que les directeurs des écoles privées ont faits. Alors, c'est le débat, mais il n'y a pas de réponse finale dans ce débat, mais au moins les chiffres provoquent une discussion, et, je pense, ça, c'est important. Les tableaux qui sont exigés par la commission sont conçus dans la même optique. De toute évidence, Télé-université, l'Université du Québec à Rimouski, Bishop, McGill, l'Université Laval ont des défis très divergents et très différents, mais on veut, comme des...

Une voix: Être capables d'en saisir... d'apporter et de mesurer...

Le Président (M. Kelley): ...de comprendre, et tout ça. Alors, merci beaucoup.

Des voix: Merci.

Le Président (M. Kelley): Et, si, après le coup, vous avez des commentaires additionnels à fournir à la commission, on est grand ouverts.

Alors, sur ce, en guise de conclusion, je ne sais pas, M. Proulx, si vous avez d'autres commentaires ou...

M. Proulx (Marcel): Non. Il ne me reste qu'à vous remercier d'avoir pris tout ce temps pour nous écouter. Je dois dire que c'est une formule que nous apprécions, cette formule d'une période un peu plus longue. On a eu parfois, à certains moments, l'impression d'être bousculés parce que n'ayant pas assez de temps pour prendre les questions, avoir l'impression aussi que certains des aspects du dossier que nous avons monté, même si on savait que vous les lisiez attentivement, n'étaient pas pris en compte dans le débat. Je trouve que cette formule où vous prenez tout le temps de nous écouter est une formule pour nous très riche et va nous amener, année après année, à nous préparer encore mieux. En ayant, au besoin, des indicateurs encore plus fins, on pourra, dans la mesure de nos moyens, contribuer à l'amélioration des indicateurs. Bien, merci beaucoup.

Le Président (M. Kelley): Merci beaucoup, et à mon tour je veux dire merci beaucoup pour la qualité de la présentation, les documents qui ont été fournis pour les membres de la commission, et on va continuer le dialogue avec l'École nationale d'administration publique, et bon succès avec vos projets à venir.

Sur ce, je vais ajourner nos travaux sine die en rappelant aux membres de la commission qu'il y aura une séance de travail le mercredi 27 octobre afin de faire le bilan des auditions et d'organiser les travaux pour les mois à venir. Merci beaucoup.

(Fin de la séance à 16 h 43)