

# RAPPORT FINAL

Révision du modèle d'allocation  
des ressources à l'enseignement  
collégial public

Le présent document a été produit par  
le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur.

### **Révision linguistique**

Sous la responsabilité de la Direction des communications

### **Pour obtenir plus d'information :**

Renseignements généraux  
Direction des communications  
Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur  
1035, rue De La Chevrotière, 28<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 5A5  
Téléphone : 418 643-7095  
Ligne sans frais : 1 866 747-6626

Ce document est accessible sur le site Web  
du Ministère au [www.education.gouv.qc.ca](http://www.education.gouv.qc.ca).

© Gouvernement du Québec  
Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, 2019

ISBN 978-2-550-83233-1 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2019

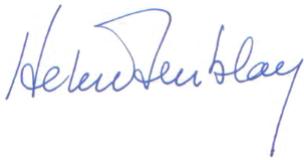
## Lettre des membres du comité d'experts

Québec, le 7 décembre 2018

Monsieur le Ministre,

Nous avons l'honneur de vous remettre notre rapport sur la révision du modèle d'allocation des ressources à l'enseignement collégial public. Ce dépôt constitue la dernière étape du mandat qui nous a été confié en septembre 2017.

Nous demeurons à votre disposition et vous prions d'agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de nos sentiments distingués.



---

Hélène P. Tremblay



---

Louis Lefebvre



---

Alain Brochier

## Remerciements

La production du présent rapport aurait été impensable sans la contribution d'un nombre impressionnant de collaborateurs qui ont accepté de partager avec nous leur expertise. Ils sont si nombreux qu'il nous est impossible de leur rendre justice individuellement. Mentionnons ici les auteurs des mémoires déposés en décembre 2017 et présentés au printemps 2018, de même que tous les experts que nous avons invités, soit à titre personnel, soit en tant que représentants de la Fédération des cégeps. Par ailleurs, nous avons obtenu un appui exceptionnel de plusieurs personnes du Secteur de l'enseignement supérieur du Ministère, notamment des directions générales du financement, des affaires universitaires et interordres ainsi que des affaires collégiales. Ajoutons la participation de membres des secteurs Territoires, statistiques et enquêtes, Gouvernance des technologies, des infrastructures et des ressources, et Politiques et relations du travail dans les réseaux. Nous leur serons en partie redevables de l'accueil positif que recevront éventuellement nos conclusions. Par ailleurs, nous demeurons responsables des erreurs et omissions qui auront pu se glisser.

Nous sommes reconnaissants envers M. Simon Bergeron, sous-ministre adjoint à l'enseignement supérieur, et M<sup>me</sup> Simona Pavel pour leur soutien constant et leur disponibilité. Nous tenons à remercier de manière particulière M. David Huot, spécialiste en financement de l'enseignement supérieur, pour ses précieux conseils et son accompagnement tout au long de nos travaux.

## Table des matières

Introduction .....	1
Chapitre 1. Diagnostic et cadre d'analyse .....	2
1.1.  Diagnostic général .....	3
1.1.1.  Premier volet de la mission : composante liée à l'enseignement ordinaire.....	4
1.1.1.1.  Accessibilité à l'entrée .....	4
1.1.1.2.  Accessibilité au diplôme .....	8
1.1.1.3.  Qualité des formations.....	11
1.1.2.  Premier volet de la mission : composante liée à la formation continue.....	14
1.1.2.1.  Formation continue .....	14
1.1.2.2.  Formation à distance .....	17
1.1.2.3.  Reconnaissance des acquis et des compétences .....	17
1.1.3.  Deuxième volet de la mission : la recherche .....	18
1.1.4.  Troisième volet de la mission : les services aux collectivités .....	21
1.1.5.  Internationalisation des établissements.....	23
1.1.6.  Le modèle d'allocation des ressources proprement dit .....	26
1.1.7.  Leçons tirées d'expériences étrangères .....	28
1.1.8.  Éléments de prospective .....	30
1.1.8.1.  Prévisions de l'effectif étudiant à l'enseignement ordinaire.....	30
1.1.8.2.  Évolution du marché du travail .....	31
1.1.8.3.  Autres enjeux .....	33
1.2.  Orientations générales .....	34
1.2.1.  Rappel de nos préoccupations .....	35
1.2.2.  Nos priorités.....	36
1.2.2.1.  Persévérance et réussite .....	36
1.2.2.2.  Services aux collectivités.....	36
1.2.2.3.  Recherche.....	36
1.2.2.4.  Internationalisation des cégeps .....	37
1.3.  Principes .....	37
1.3.1.  Équité.....	37
1.3.2.  Simplicité de la formule.....	37
1.3.3.  Transparence.....	38
1.3.4.  Stabilité du modèle et prévisibilité du financement .....	38
1.3.5.  Autonomie et imputabilité .....	38
1.3.6.  Collaborations .....	38
1.3.7.  Réalisme .....	39
1.4.  Cadre budgétaire .....	39

Chapitre 2. Analyse détaillée du modèle d'allocation .....	41
2.1. Volet F de FABES.....	41
2.1.1. F <sup>général</sup> .....	43
2.1.2. F <sup>particuliers</sup> pour les centres d'études collégiales et les collèges régionaux .....	47
2.1.2.1. F <sup>particuliers</sup> pour les CEC de plus de 150 étudiants à l'enseignement ordinaire .....	47
2.1.2.2. F <sup>général</sup> d'un collège régional .....	50
2.1.2.3. F <sup>particuliers</sup> pour les CEC de moins de 150 étudiants .....	53
2.1.3. F <sup>particuliers</sup> pour École nationale, stages en mer, danse classique, danse contemporaine, Institut de chimie et de pétrochimie, École du meuble, écoles de métiers d'art.....	54
2.1.3.1. Diagnostics individuels .....	55
2.1.3.2. Diagnostic global .....	56
2.1.4. F <sup>particulier</sup> pour formation en milieu carcéral .....	57
2.1.5. F <sup>particulier</sup> pour section anglophone .....	58
2.1.6. F <sup>particulier</sup> qui peut être consenti par le Ministère.....	58
2.1.7. F <sup>particulier</sup> pour éloignement.....	58
2.1.8. F <sup>particulier</sup> à la formation continue – Nature du territoire.....	58
2.1.9. Services aux collectivités .....	59
2.1.9.1. Recherche.....	59
2.1.9.2. Internationalisation.....	60
2.1.9.3. Rayonnement .....	61
2.1.9.4. Vitalité .....	63
2.1.9.5. Variable « autres ».....	65
2.1.10. Impact financier de l'actualisation du volet F .....	66
2.2. Volet A de FABES .....	68
2.2.1. A <sup>brut</sup> – enseignement ordinaire et DEC à temps plein à la formation continue.....	71
2.2.2. A <sup>brut</sup> – formation continue (AEC à temps plein et temps partiel), DEC à temps partiel et cours d'été .....	73
2.2.3. Activités pondérées (annexe A002).....	74
2.2.4. Bonification du A <sup>brut</sup> et du A <sup>pondéré</sup> .....	75
2.2.5. A <sup>particulier</sup> – cliniques dentaires et cliniques-écoles.....	76
2.2.6. A <sup>particuliers</sup> – danse, métiers d'art, arts du cirque .....	77
2.2.7. A <sup>particulier</sup> – allocations pour Forestville et Maniwaki .....	77
2.2.8. A <sup>particuliers</sup> pour plongée professionnelle, allocations compensatoires, écoles nationales et stages en mer .....	77
2.2.9. Entente MEES-MSSS.....	77
2.2.10. Amélioration de la réussite scolaire .....	77
2.2.11. Primes de rétention et de disparités régionales .....	77
2.2.12. A <sup>particulier</sup> pour la reconnaissance des acquis et des compétences .....	78

2.2.13.	Récupération de cours échoués .....	78
2.2.14.	Annexe A007, volet 1 – Mesure d'aide aux cégeps dont l'effectif étudiant est en baisse. ....	79
2.2.15.	Annexe A007, volet 2 – Mesure de répartition de l'effectif scolaire dans les cégeps des régions de Montréal et de Québec.....	81
2.2.16.	Annexes A008, A009 et A010 .....	83
2.2.17.	Nouveaux A <sup>particuliers</sup> sur la réussite étudiante .....	84
2.2.18.	Impact financier de l'actualisation du volet A.....	92
2.3.	Volet B de FABES .....	93
2.3.1.	Revue des composantes à modifier .....	94
2.3.1.1.	Facteur K d'ajustement.....	94
2.3.1.2.	Fonction surveillance .....	95
2.3.1.3.	Espaces nécessités par la formation continue .....	95
2.3.1.4.	En-lieux de taxes foncières pour les CCTT-OBNL.....	96
2.3.1.5.	Loyers des écoles-ateliers en métiers d'art et des écoles de formation en danse-interprétation.....	96
2.3.2.	Autres attentes du réseau.....	96
2.3.2.1.	Efficacité énergétique et empreinte écologique .....	96
2.3.2.2.	Développement durable.....	97
2.3.2.3.	Éloignement des campus et sites comprenant de multiples bâtiments.....	97
2.3.2.4.	Localisation en zones de prix élevés.....	97
2.3.2.5.	Couverture des arénas, centres sportifs et résidences .....	97
2.3.2.6.	Locaux loués pour des activités pédagogiques ou des services essentiels aux étudiants .....	97
2.3.2.7.	Espaces de recherche .....	98
2.3.3.	Impact financier de l'actualisation du volet B.....	99
2.4.	Volet S de FABES .....	100
2.4.1.	Accessibilité aux études collégiales .....	102
2.4.2.	Accessibilité aux programmes .....	103
2.4.3.	Réussite étudiante .....	105
2.4.4.	Qualité des formations.....	105
2.4.6.	Recherche.....	109
2.4.7.	Soutien institutionnel.....	112
2.4.8.	Soutien aux collaborations et à la mutualisation .....	114
2.4.9.	Annexes à l'usage du ministère.....	117
2.4.10.	Impact financier de l'actualisation du volet S.....	119
2.5.	Autres mesures.....	120
2.5.1.	Internationalisation.....	120
2.5.2.	Formation continue .....	122

2.6.	Reddition de comptes .....	124
2.7.	Implantation du modèle .....	126
Chapitre 3.	Synthèse .....	128
3.1.	Sommaire analytique .....	128
3.2.	Avantages liés au nouveau modèle.....	131
3.3.	Recommandations.....	132
3.4.	Impact budgétaire de l'ensemble des recommandations .....	138
3.5.	Conclusion .....	143
Annexe I :	Version intégrale du mandat.....	144
Annexe II :	Localisation géographique des sites d'enseignement publics.....	146
Annexe III :	Contribution de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial .....	150
Annexe IV :	Financement comparé des cégeps et des universités au Québec, un aperçu .....	152
Annexe V :	Prévision de l'effectif étudiant – 2017-2026 .....	154
Annexe VI :	Analyse structurelle de l'ensemble des postes définissant la structure minimale d'un cégep, d'un centre d'études collégiales et d'un collège régional.....	155
1.	Les dépenses normalisées associables au fixe général d'un cégep .....	155
2.	Les autres coûts .....	158
3.	Conclusion.....	158
Annexe VII :	Évolution de la structure de financement du volet B.....	160
1.	Évolution du modèle actuel .....	162
2.	Évolution des sommes accordées au financement du volet B.....	163
Annexe VIII :	Dossiers nécessitant une demande d'information provenant du MEES et d'autres sources ...	165

## Liste des tableaux

Tableau 1 – Taux cumulatifs d’obtention d’une sanction d’études collégiales .....	9
Tableau 2 – Nombre d’étudiants en situation de handicap, 2012-2013 à 2016-2017 .....	11
Tableau 3 – Évolution des activités à la formation continue entre 2008-2009 et 2017-2018 (en PES).....	14
Tableau 4 – Programmes de financement de la recherche gérés par le MEES : montants alloués aux cégeps.....	19
Tableau 5 – Montants souhaités par la Fédération des cégeps en matière d’internationalisation .....	25
Tableau 6 – Répartition de l’enveloppe budgétaire de fonctionnement entre les principales allocations initiales accordées aux cégeps en 2017-2018 et 2018-2019.....	27
Tableau 7 – Règles d’attribution pour les allocations fixes (volet F de FABES).....	41
Tableau 8 – Dépenses associées au $F^{\text{général}}$ à l’enseignement ordinaire et à .....	45
Tableau 9 – Dépenses associées au $F^{\text{particulier}}$ à l’enseignement ordinaire des centres accueillant plus de 500 étudiants.....	48
Tableau 10 – Dépenses associées au $F^{\text{particulier}}$ à l’enseignement ordinaire des centres accueillant entre 150 et 500 étudiants .....	49
Tableau 11 – Calcul de l’allocation du volet $F^{\text{général}}$ pour un collège régional.....	52
Tableau 12 – Calcul de l’allocation pour le facteur « Rayonnement » .....	62
Tableau 13 – Répartition d’un montant de 3 M\$ en fonction de la vitalité relative des régions administratives où est situé chacun des cégeps .....	64
Tableau 14 – Récapitulatif des recommandations au volet F .....	67
Tableau 15 – Règles d’allocation pour les activités pédagogiques.....	69
Tableau 16 – Modèle de répartition de l’allocation pour le soutien des étudiants vulnérables .....	89
Tableau 17 – Récapitulatif des recommandations au volet A.....	92
Tableau 18 – Récapitulatif des recommandations au volet B.....	99
Tableau 19 – Liste des annexes au volet S .....	101
Tableau 20 – Récapitulatif des recommandations au volet S.....	119
Tableau 21 – Récapitulatif des montants recommandés incluant le transfert d’annexes du S vers le A .....	126
Tableau 22 – Récapitulatif des montants recommandés.....	138
Tableau 23 – Sommaire des recommandations au volet F .....	139
Tableau 24 – Sommaire des recommandations au volet A .....	140
Tableau 25 – Sommaire des recommandations au volet B .....	141
Tableau 26 – Sommaire des recommandations au volet S .....	142
Tableau 27 – Sites d’enseignement du réseau collégial public .....	147

Tableau 28 – Comparaison des sources de revenus des cégeps et des universités.....	152
Tableau 29 – Comparaison du modèle de répartition des subventions de fonctionnement gouvernementales aux cégeps et aux universités.....	153
Tableau 30 – Prévion de l'effectif étudiant – 2017-2026.....	154
Tableau 31 – Superficies des cégeps reconnues aux fins de financement .....	161
Tableau 32 – Type de superficie.....	162
Tableau 33 – Évolution des paramètres du volet B.....	163
Tableau 34 – Évolution des paramètres du volet B (suite) .....	163
Tableau 35 – Évolution des sommes accordées au financement du volet B.....	164
Tableau 36 – Dossiers nécessitant une demande d'information par direction du MEES .....	165
Tableau 37 – Dossiers nécessitant une demande d'information provenant d'autres sources que le MEES .....	168

## Liste des figures

Figure 1 – Taux d'accès au collège et à l'université au Québec.....	5
Figure 2 – Pourcentage des 25 à 44 ans qui détenaient un diplôme postsecondaire dans les régions du Québec en 2016 .....	7
Figure 3 – Pourcentage de la population de 25 à 44 ans qui occupait un emploi au Québec en 2017, selon le plus haut diplôme obtenu .....	13
Figure 4 – Courbe de financement de $F + A^{brut}$ en fonction du nombre de PES dans chacun des cégeps.....	73
Figure 5 – Évolution du financement au volet B.....	164

## Introduction

Le présent rapport constitue la dernière étape du mandat qui nous a été confié en septembre 2017 et qui visait à revoir le modèle d'allocation des ressources à l'enseignement collégial public.

La version intégrale du mandat est jointe à l'annexe I. Pour l'essentiel, celui-ci consistait à actualiser le contenu des volets F (Fixe), A (Activités pédagogiques), B (fonctionnement des Bâtiments) et S (allocations Spécifiques) du modèle. Nos conclusions devaient reposer sur une consultation préalable des acteurs du milieu de même que sur de nouvelles études décrivant la structure actuelle, l'évolution du modèle depuis ses origines, ainsi que le traitement accordé à des établissements comparables situés hors Québec.

Notre mandat excluait d'emblée trois champs précis : le financement des collèges privés, l'analyse du fonds d'investissement et la rémunération du personnel enseignant. Ces restrictions offraient l'avantage de délimiter clairement nos travaux.

Par ailleurs, notre mandat coïncidait avec la deuxième année d'un réinvestissement à l'enseignement supérieur qui nous permettrait de réviser le modèle à l'intérieur de balises financières raisonnables.

Le présent document succède à un rapport d'étape que nous avons déposé en juin 2018, mais il est rédigé de manière à éviter la lecture préalable du dossier de mi-parcours. Seul un lecteur qui ne serait pas familier avec la facture actuelle du modèle est invité à y retourner, car notre rapport final exigera un niveau de maîtrise minimal du sujet. Cette lecture pourra aussi être utile à celui qui voudrait prendre connaissance du résultat détaillé de nos consultations puisque notre document n'en fera pas mention.

Le document sera divisé en 3 chapitres. Le premier propose le cadre d'analyse qui guidera notre démarche. Il comprend, par ordre d'apparition, un diagnostic, les orientations qui en découlent, les principes directeurs servant à baliser le futur modèle et le cadre financier qui sera utilisé. À la lumière des conclusions obtenues, le chapitre 2 évalue pour les volets F, A, B et S chacune des annexes ou mesures comprises dans les régimes budgétaires de 2017-2018 et 2018-2019. Comme on en compte au moins une centaine par année, l'impression d'éparpillement sera inévitable. Afin de corriger cette lacune, le troisième chapitre regroupera toutes nos recommandations. Ce sera également l'occasion de présenter un sommaire analytique de l'ensemble du rapport, d'en distinguer les avantages et de vérifier la conformité de nos décisions avec les principes directeurs initiaux.

## Chapitre 1. Diagnostic et cadre d'analyse

La révision du modèle d'allocation doit se baser sur un raisonnement explicite et aussi objectif que possible. Elle exige donc le recours à un cadre d'analyse. Le nôtre comprendra trois composantes : la définition d'orientations, l'énoncé de principes directeurs et la prise en compte du cadre financier. L'énoncé de principes ne pose pas de problème a priori, car la liste en est connue et largement acceptée. En revanche, le cadre financier devra être expliqué, car il a évolué au cours de nos travaux. Quant aux orientations, les auteurs de mémoires en ont proposé un grand nombre, mais ils n'avaient ni à en garantir l'exhaustivité ni à harmoniser leurs positions. C'est pourquoi le présent chapitre s'ouvre sur un diagnostic « orienté », en ce sens que l'accent sera mis sur les seules thématiques qui ont ou peuvent avoir des incidences financières. Ainsi, des sujets tels la gouvernance et le contenu académique des programmes d'études seront exclus.

Deux commentaires nous semblent judicieux avant d'entrer dans le vif du sujet.

Premièrement, les organisations et les experts que nous avons consultés se sont prononcés durant l'automne 2017 et l'hiver 2018, c'est-à-dire avant la parution de documents clés tels le Régime budgétaire 2018-2019, la Stratégie nationale sur la main-d'œuvre, ou encore le Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur. Ce sont autant de décisions gouvernementales qui, bien que postérieures à nos consultations, viennent pourtant combler, selon nous, une partie des besoins initialement identifiés. Nous sommes donc obligés de présenter chacun des éléments de diagnostic en deux temps : il s'agira d'abord de rapporter les avis que nous avons recueillis, nécessairement fondés sur la situation qui prévalait en 2017-2018, puis de faire référence aux ajouts qui sont apparus à partir de mai 2018. Notre présentation s'en trouve alourdie, mais elle respecte notre cheminement et est inévitable en l'absence d'une deuxième ronde de consultations.

Deuxièmement, certains lecteurs pourront s'étonner de ne retrouver presque aucune référence nominative aux mémoires qui nous ont été remis. Ce choix éditorial nous évite de recenser tous les avis entendus sur un même sujet en vue de rendre justice à chacun. Nous ne ferons référence à une organisation précise que s'il est impossible de faire autrement. De toute façon, les mémoires appartiennent tous au domaine public : le Ministère les a publiés dans son site et pourrait encore les fournir sur demande. Nous ne nommerons pas non plus les personnes qui nous ont inspiré plusieurs de nos recommandations. Nous nous sommes engagés à protéger leur anonymat pour accroître leur liberté de parole.

La plupart des thématiques que nous souhaitons explorer dans le diagnostic seront classées sous l'une ou l'autre des composantes appartenant à la mission des cégeps, à savoir l'enseignement, la recherche et les services aux collectivités. Seront ajoutés par la suite l'internationalisation des établissements, la formule de financement proprement dite, les leçons tirées d'expériences étrangères et, finalement, des éléments de prospective. Le diagnostic une fois complété, les sections subséquentes porteront sur les orientations qui en découlent, les principes directeurs et le cadre financier qui sera utilisé.

## 1.1. Diagnostic général

Nous allons poser ici un diagnostic général par opposition aux diagnostics plus pointus que nous soumettrons au prochain chapitre. Comme nous venons de l'annoncer, plusieurs thématiques seront regroupées sous les volets de la « mission commune<sup>1</sup> », c'est-à-dire de la mission telle qu'elle est enchâssée dans la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel (1997, Chapitre C-29).

En vertu de l'article 6, la Loi confère un certain nombre de pouvoirs au cégep :

« Article 6.a : « mettre en œuvre les programmes pour lesquels il a reçu l'autorisation du ministre qui peut réviser cette autorisation;

Article 6.0.1 : Un collège peut en outre :

- a) Contribuer, par des activités de formation de la main-d'œuvre, de recherche appliquée, d'aide technique à l'entreprise et d'information, à l'élaboration et à la réalisation de projets d'innovation technologique, à l'implantation de technologies nouvelles et à leur diffusion, ainsi qu'au développement de la région;
- b) Effectuer des études ou des recherches en pédagogie et soutenir les membres du personnel du collège qui participent à des programmes subventionnés de recherche;
- c) Fournir des services ou permettre l'utilisation de ses installations et équipements à des fins culturelles, sociales, sportives ou scientifiques en accordant toutefois la priorité aux besoins des étudiants à temps plein, au sens de l'article 24;
- d) Participer, dans le respect de la politique québécoise en matière d'affaires intergouvernementales canadiennes et de celle en matière d'affaires internationales, à l'élaboration et à la réalisation de programmes de coopération avec l'extérieur dans le domaine de l'enseignement collégial;
- e) Collaborer, avec les ministères et organismes du gouvernement et, le cas échéant, avec d'autres partenaires, à la réalisation d'ententes spécifiques concernant la mise en œuvre de priorités régionales, notamment par l'adaptation de ses activités aux particularités régionales et par le versement d'une contribution financière ».

Même si le mot mission n'y apparaît pas, la Loi confirme l'appartenance des cégeps à l'ordre d'enseignement supérieur, puisque les responsabilités qui en découlent sont comparables aux 3 volets de la mission universitaire, à savoir l'enseignement, la recherche et les services à la collectivité.

Chacun des volets se décline cependant de manière singulière au niveau collégial. En effet, l'article 6.a renvoie aux « programmes pour lesquels il (le cégep) a reçu l'autorisation du ministre » : dans les faits, ce sont ceux qui permettent d'offrir une formation « intermédiaire » entre l'enseignement secondaire et l'enseignement universitaire<sup>2</sup>. Un tel énoncé s'applique particulièrement bien à l'enseignement ordinaire. Le partage de responsabilités est moins clair à la formation continue puisque les deux ordres d'enseignement utilisent des conditions similaires d'admission des adultes, mais les programmes de niveau collégial demeurent normalement tributaires de ceux de l'enseignement ordinaire. Les responsabilités des cégeps sont aussi définies de manière originale à

---

<sup>1</sup> Tous, sinon presque tous les cégeps ont adapté la mission commune à leur contexte, la version qui leur est propre apparaissant dans leurs sites Web respectifs. Nous n'en tiendrons pas compte ici.

<sup>2</sup> Dans la pratique, ce découpage n'est pas étanche, même à l'enseignement régulier : les cégeps admettent maintenant des étudiants qui n'ont pas rempli toutes les exigences pour obtenir un DES. Et les universités offrent à leurs nombreux étudiants internationaux (ou venant d'autres provinces) une année de propédeutique qui présente de nombreuses analogies avec la 2<sup>e</sup> année du DEC préuniversitaire.

propos de la recherche (alinéas a et b de l'article 6.0.1) et des services à la collectivité (alinéas c et e du même article). Bien que l'enseignement occupe une place nettement prépondérante par rapport à la recherche, contrairement à ce que nous observons au niveau universitaire, un découpage entre les trois volets nous semble tout à fait pertinent pour bâtir une analyse cohérente de la contribution des cégeps.

Sous le premier volet, nous distinguerons la formation initiale (l'enseignement ordinaire) et la formation continue, puisqu'ils sont gérés à l'intérieur de cadres différents.

### 1.1.1. Premier volet de la mission : composante liée à l'enseignement ordinaire

Trois critères standards serviront à poser un diagnostic sur la performance des cégeps à l'enseignement ordinaire : l'accessibilité à l'entrée, l'accessibilité au diplôme (autrement dit la réussite) et la qualité des formations offertes.

#### 1.1.1.1. Accessibilité à l'entrée

L'accessibilité à l'entrée se décline à partir des différents qualificatifs qui peuvent lui être associés. Passons-les en revue.

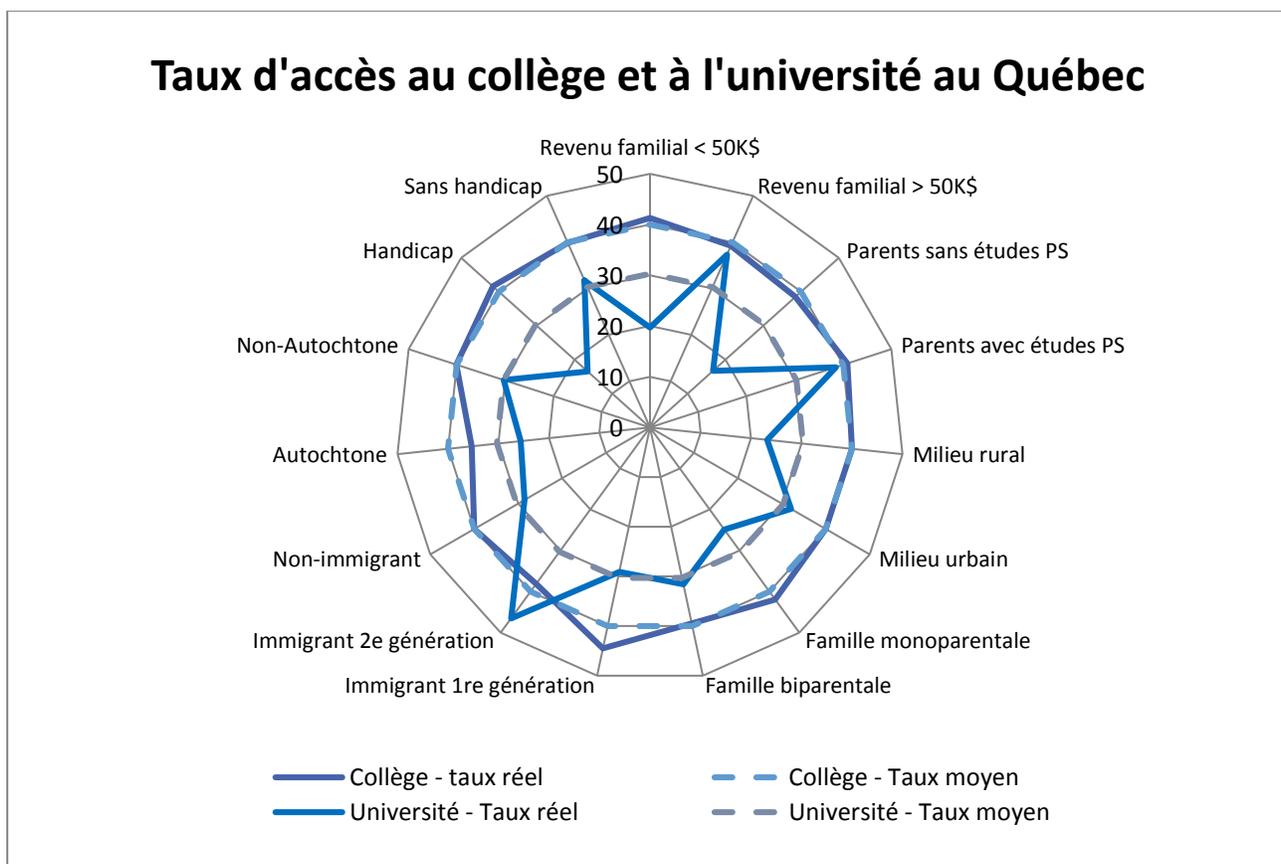
L'accessibilité fondée sur l'appartenance des futurs étudiants à différents groupes socio-économiques est assurément l'une des grandes forces du réseau collégial<sup>3</sup> au Québec.

La figure 1 montre que seuls les étudiants autochtones s'inscrivent dans une proportion légèrement inférieure à leur poids démographique. Toutes les autres catégories égalent, voire dépassent la moyenne obtenue pour l'effectif total.

---

<sup>3</sup> Les statistiques du réseau des collèges privés sont ici intégrées, mais nous ne pensons pas que leur exclusion aurait substantiellement modifié l'allure du graphique.

Figure 1 – Taux d'accès au collège et à l'université au Québec<sup>4</sup>



Source : Fédération des cégeps et Réseau de l'Université du Québec, *50 ans d'engagement en enseignement supérieur, un choix à refaire*, dépliant promotionnel, 2018.

Une telle performance repose vraisemblablement sur au moins 3 arguments :

- Les conditions d'admission à l'entrée sont suffisamment souples pour ne refuser personne rencontrant les conditions d'admission : les cégeps ont une structure d'accueil leur permettant d'admettre non seulement des détenteurs d'un DES (ou d'un DEP), mais aussi, sous certaines conditions, ceux n'ayant pas satisfait à toutes les exigences d'un diplôme secondaire. Les règles d'admission demeurent bien balisées<sup>5</sup> tout en facilitant le passage aux études postsecondaires. Cela ne veut pas dire que le nouvel étudiant sera reçu dans son cégep de premier choix, mais, le cas échéant, le point soulève plutôt une question d'admissibilité dans son programme de prédilection, un sujet qui sera repris plus bas;
- La proximité d'un site d'enseignement collégial est un facteur central de poursuite des études, surtout pour les étudiants plus vulnérables. Il est difficile de porter un jugement définitif sur la couverture territoriale des cégeps. Il n'en demeure pas moins que le réseau s'est progressivement étendu pour compter dorénavant 48 cégeps comptant 104 sites d'enseignement de tailles variées. Lorsqu'on regarde leur répartition sur la carte géographique reproduite à l'annexe II, on constate que le Québec semble dorénavant bien

<sup>4</sup> Les données de la figure 1 remontent à l'année de recensement 2011. Nous croyons qu'un portrait plus récent produirait un résultat similaire, voire meilleur dans le cas des étudiants en situation d'handicap, vu leur croissance substantielle au cours de la période.

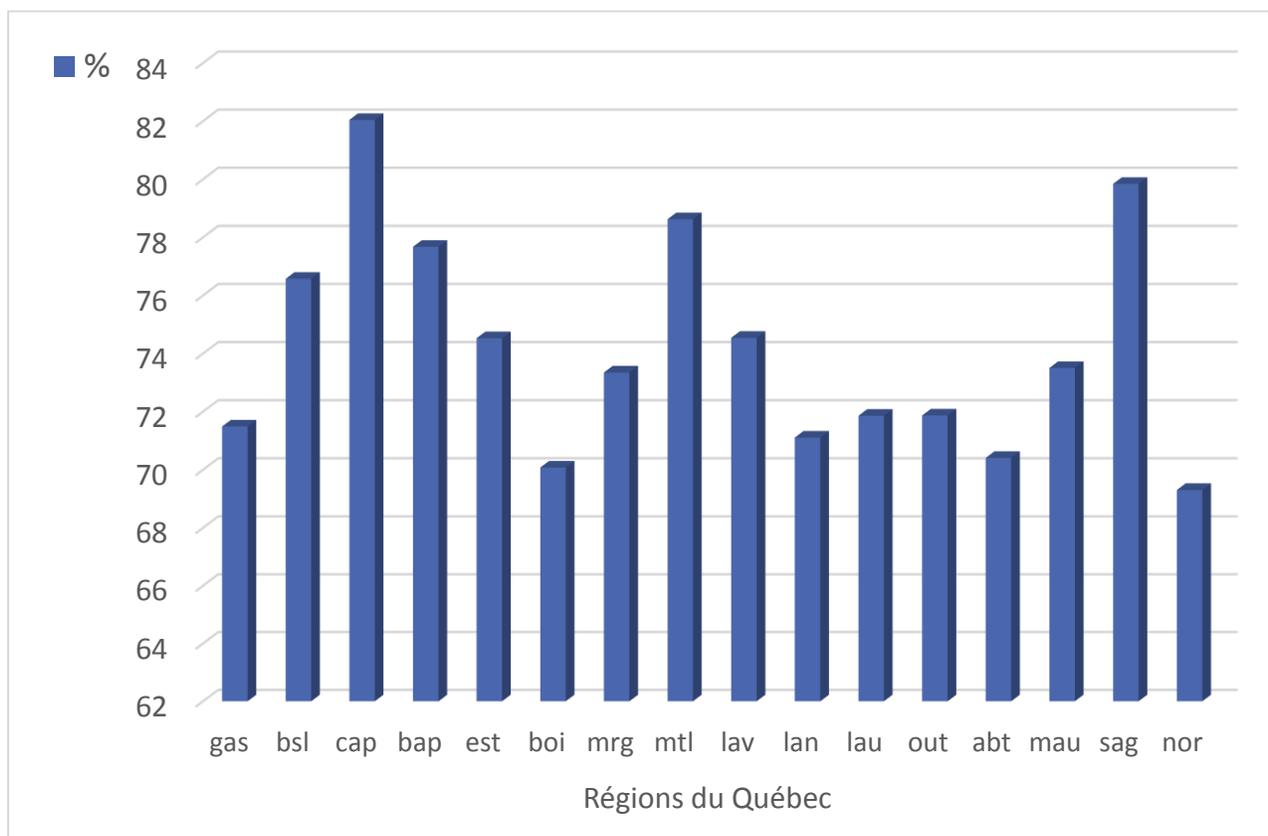
<sup>5</sup> La Section II du Règlement sur le régime des études collégiales énumère l'ensemble des conditions d'admission au collégial, incluant celles, nombreuses, visant les étudiants n'ayant pas obtenu le DES.

desservi, à l'exception de la région administrative du Nord-du-Québec et de la région septentrionale de la Côte-Nord. En effet, on n'y retrouve qu'un seul centre d'études collégiales, soit celui de Chibougamau. Ce sont des territoires à la fois vastes et peu peuplés qui soulèvent une problématique particulière.

En termes d'accessibilité économique, les études au DEC à temps plein sont gratuites, ce qui confère aux cégeps un net avantage. Certes, les étudiants inscrits à temps partiel (moins de 4 cours ou 180 heures par session) paient des droits de 90 \$ par cours de 45 heures. Ces frais peuvent constituer une barrière à l'entrée, mais ils lancent un message clair qui se justifie auprès des jeunes tentés de rallonger leur parcours. Ajoutons que le Ministère, via ses programmes d'aide financière aux études, offre également des prêts et bourses afin d'aplanir les difficultés rencontrées par les étudiants moins fortunés. En 2017-2018, il a distribué 322,5 M\$ à 51 718 étudiants.

Toutefois, cette performance ne doit pas occulter les écarts observés entre les régions administratives quant aux taux de scolarisation postsecondaires de la population. Comme le montre la figure 2, le taux observé pour la cohorte des 25-44 ans n'est qu'aux environs de 70 % dans la région du Nord-du-Québec, tandis qu'il grimpe à 83 % dans celle de la Capitale nationale.

**Figure 2 – Pourcentage des 25 à 44 ans qui détenaient un diplôme postsecondaire dans les régions du Québec en 2016**



Source : Pierre Fortin, *Éducation : Que pouvons-nous apprendre de la recherche économique contemporaine?* Rencontre de la Fédération des cégeps et du Réseau de l'Université du Québec, 30 mai 2018, PowerPoint, p. 24.

Légende : Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine (gas), Bas-Saint-Laurent (bsl), Capitale-Nationale (cap), Chaudière [Beauce] - Appalaches (bap), Estrie (est), Centre-du-Québec [Bois-Francs] (boi), Montérégie (mrg), Montréal (mtl), Laval (lav), Lanaudière (lan), Laurentides (lau), Outaouais (out), Abitibi-Témiscamingue (abt), Mauricie (mau), Saguenay–Lac-Saint-Jean (sag), Côte-Nord et Nord-du-Québec (nor).

L'accessibilité aux programmes d'études est plus restreinte. Deux explications peuvent être invoquées. D'une part, le nombre de places dans un programme est limité; c'est un inconvénient difficile à contrer car il résulte soit des besoins du marché du travail, soit des espaces de laboratoires ou de places de stages disponibles. D'autre part, un programme peut ne pas être offert s'il ne compte pas un minimum d'inscriptions. Les candidats sont alors forcés de s'éloigner, à moins de s'inscrire dans un programme qui leur convient moins bien. La question a été souvent soulevée lors de nos consultations et constitue un réel défi.

L'accessibilité organisationnelle renvoie notamment au calendrier scolaire et aux horaires institutionnels. Elle fait périodiquement l'objet de critiques. Mais les difficultés soulevées relèvent normalement de la responsabilité de chacun des cégeps. Nous ne retiendrons pas ce point par la suite.

Que concluons-nous de ces constats? D'abord que les succès obtenus en matière d'accessibilité reposent sur des bases solides. Les barrières à l'entrée étant minimales, augmenter le nombre de premières inscriptions devient un objectif difficile à viser, lequel dépend en pratique des taux de

réussite au secondaire, de même que des taux de passage du DES et du DEP au collégial<sup>6</sup>. Les cégeps et les universités collaborent déjà avec les commissions scolaires pour relever ce défi auprès des élèves du secondaire et, de plus en plus, du primaire. Leurs efforts devraient s'accroître dans le futur et trouvent déjà un appui dans le Régime budgétaire 2018-2019 mais ils ne seront pas uniquement d'ordre budgétaire.

Le prochain chapitre nous permettra de revenir sur trois variables qui méritent plus d'attention : l'accès aux études pour les étudiants autochtones, l'accès aux programmes d'études, de même que l'écart observé quant aux taux de diplomation des adultes entre les régions.

### 1.1.1.2. Accessibilité au diplôme

Le Conseil supérieur de l'éducation considère que la réussite des étudiants chevauche les deux critères qui constituent l'accessibilité et la qualité, puisqu'il la définit comme une question de « démocratie qualitative ». Par commodité, nous classerons le sujet dans l'accessibilité, même si nous sommes conscients que l'accessibilité au diplôme ne remplit pas les mêmes conditions que l'accessibilité à l'entrée : celle-ci peut être considérée comme un droit conféré aux candidats, ce qui n'est pas le cas pour celle-là.

Le tableau qui suit fournit des données chronologiques sur le taux et le rythme d'obtention d'une sanction d'études collégiales.

---

<sup>6</sup> Le taux actuel de passage direct du secondaire au collégial se situe aux environs de 70 %.

**Tableau 1 – Taux cumulatifs d'obtention d'une sanction d'études collégiales**

Nombre d'années écoulées <sup>2</sup>	Programmes menant à un DEC de la formation <u>préuniversitaire</u> à la 1 <sup>re</sup> inscription au collégial																			
	Trimestre d'automne																			
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
2	32,5	29,8	32,7	34,3	38,1	38,2	38,4	38,9	39,9	39,9	40,0	40,5	40,9	39,5	38,2	39,3	38,3	35,5	36,1	
3	52,1	51,1	53,7	55,1	58,6	58,8	58,6	60,3	61,7	61,8	61,9	61,7	62,4	62,0	60,7	61,6	60,2	59,9		
4	60,6	59,8	62,1	63,6	66,7	66,8	67,0	68,4	70,0	70,0	70,4	69,6	70,3	69,9	69,0	68,9	68,9			
5	65,4	64,7	66,6	67,8	71,2	71,4	71,7	72,7	74,2	74,2	74,5	73,7	74,5	74,1	73,4	73,3				
6	67,6	67,0	69,0	70,0	73,5	73,7	74,1	75,2	76,4	76,2	76,4	75,8	76,6	76,2	75,8					
7	68,9	68,3	70,3	71,4	74,8	74,9	75,5	76,5	77,6	77,5	77,8	77,1	77,6	77,4						
8	69,7	69,2	71,2	72,3	75,7	75,8	76,3	77,4	78,5	78,4	78,5	77,9	78,5							
9	70,3	69,9	71,9	72,9	76,3	76,4	76,9	77,9	79,1	78,9	79,1	78,5								
10	70,8	70,4	72,3	73,4	76,8	76,9	77,3	78,3	79,5	79,3	79,4									
11	71,2	70,8	72,7	73,7	77,2	77,2	77,7	78,7	79,9	79,6										
12	71,5	71,2	73,0	74,0	77,5	77,5	77,9	78,9	80,2											
13	71,8	71,4	73,3	74,2	77,9	77,8	78,2	79,1												
14	72,0	71,7	73,5	74,4	78,0	78,0	78,4													
15	72,3	71,9	73,8	74,6	78,2	78,2														
16	72,4	72,1	74,0	74,8	78,3															
17	72,6	72,3	74,1	75,0																
18	72,8	72,5	74,2																	
19	72,9	72,6																		
20	73,0																			
<b>Nouveaux inscrits (N)</b>	31 323	31 646	30 821	30 581	27 788	28 186	27 690	26 450	25 820	25 488	25 961	26 183	26 953	28 719	30 990	31 752	31 199	31 359	30 830	

Nombre d'années écoulées <sup>2</sup>	Programmes menant à un DEC de la formation <u>technique</u> à la 1 <sup>re</sup> inscription au collégial																			
	Trimestre d'automne																			
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
3	26,5	25,4	28,0	29,3	32,6	33,6	34,7	36,3	37,1	38,6	37,6	37,3	36,4	36,8	37,0	36,6	35,7	35,2	--	
4	43,8	44,2	45,7	47,0	50,3	51,5	52,6	53,7	54,7	56,4	55,2	55,0	54,3	55,2	56,3	54,9	55,3			
5	50,2	50,9	52,3	53,5	57,0	58,4	59,1	60,9	61,4	63,4	62,1	61,4	60,9	62,5	63,0	62,1				
6	53,2	53,7	55,8	56,8	60,4	61,7	62,2	64,1	64,8	66,3	65,3	64,6	64,3	65,6	66,4					
7	55,2	55,4	57,8	58,8	62,5	63,5	64,1	65,9	66,8	68,0	67,2	66,4	66,1	67,2						
8	56,4	56,7	59,1	60,1	63,8	64,8	65,3	67,0	67,9	69,2	68,4	67,5	67,3							
9	57,4	57,8	59,9	61,1	64,8	65,7	66,2	67,9	69,0	69,9	69,1	68,5								
10	58,3	58,6	60,7	61,7	65,4	66,3	66,9	68,6	69,7	70,7	69,9									
11	58,9	59,1	61,3	62,3	65,8	66,8	67,4	69,1	70,2	71,2										
12	59,4	59,5	61,7	62,6	66,2	67,2	67,9	69,4	70,6											
13	59,8	59,9	62,0	63,0	66,6	67,6	68,2	69,8												
14	60,2	60,2	62,4	63,3	67,0	67,9	68,5													
15	60,5	60,4	62,7	63,6	67,2	68,2														
16	60,8	60,7	62,9	64,0	67,3															
17	61,1	61,0	63,0	64,3																
18	61,3	61,2	63,3																	
19	61,5	61,4																		
20	61,6																			
<b>Nouveaux inscrits (N)</b>	15 194	14 844	15 507	16 398	15 998	16 019	15 452	14 769	14 799	13 309	12 457	12 365	12 422	12 565	13 423	13 897	14 000	14 940	--	

Note 1. Toutes les sanctions des études collégiales sont considérées, soit les diplômes d'études collégiales (DEC) obtenus ou non dans le programme initial et les attestations d'études collégiales (AEC).

Note 2. Le nombre d'années écoulées est calculé à partir du trimestre d'automne de l'entrée au collégial jusqu'au moment de l'obtention d'une sanction des études collégiales. Il s'agit de périodes d'observation. Elles ne traduisent pas la durée réelle des études collégiales, car un élève a pu s'absenter du réseau collégial pendant un trimestre ou plus, ou encore pendant une année ou plus avant d'obtenir une sanction des études collégiales.

Source : Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, Direction générale de l'enseignement collégial, Direction de l'enseignement collégial, CSE Indicateurs Cheminement collégial, version 2014 (Réf. : Dip\_famille\_p\_pubV2014.xls).

Bien que les taux d'obtention d'un diplôme à l'intérieur de la durée minimale (2 ans pour le DEC préuniversitaire et 3 ans pour le DEC technique) ne dépassent pas 41 % au cours de la période, ceux observés deux ans plus tard se sont nettement améliorés. En effet, les étudiants qui se sont inscrits en 2008 au DEC technique ont vu leur taux de diplomation s'établir 5 ans plus tard à 62,1 %, soit une hausse de 10,9 points de pourcentage depuis 1993. Au DEC préuniversitaire, 4 ans après la première inscription, le taux d'obtention du diplôme est passé de 60,6 % en 1993 à 68,9 % en

2009. Les deux variables continuent de progresser lentement lorsque le nombre d'années d'études augmente, mais elles plafonnent après 10 ou 11 ans. Nous regrettons de ne pas avoir de données officielles plus récentes, mais même en supposant que la tendance s'est maintenue, les résultats peuvent paraître décevants. Nous avançons les hypothèses et constats suivants pour les contextualiser :

- Les cégeps qui se sont prononcés sur le sujet ont été unanimes pour admettre que les étudiants inscrits à temps plein ont eu tendance au fil du temps à suivre un nombre plus faible de cours. Il y a ici un choix générationnel qu'il est difficile de contrer : l'espérance de vie étant plus longue et les perspectives d'emploi n'étant pas toujours un critère décisif, de nombreux jeunes préfèrent mener de front leurs études, leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Les contraindre à obtenir un diplôme plus rapidement est avantageux sur le plan économique, mais n'est peut-être pas optimal sur le plan personnel. Des mesures incitatives nous semblent tout de même appropriées, surtout durant la période actuelle de rareté de main-d'œuvre dans différents secteurs économiques;
- La croissance du nombre d'étudiants en situation de handicap se traduit probablement par un allongement de la durée des études. Leur taux de réussite devrait ressembler à celui du reste de l'effectif, mais survenir sur un horizon un peu plus long à cause des accommodements que plusieurs obtiennent;
- Les connaissances qu'il faut acquérir pour maîtriser un poste de travail s'accumulent sans discontinuer. Si l'on n'y prend pas garde, elles réduisent les probabilités d'obtenir un diplôme rapidement, car elles augmentent la charge de travail attendue des étudiants. Certains programmes techniques sont réputés particulièrement exigeants (notamment en santé et plus précisément en soins infirmiers). Il est parfois difficile de concilier, d'une part, les attentes des employeurs et des enseignants et, d'autre part, un fardeau raisonnable aux yeux des étudiants. C'est une dimension qui sort toutefois de notre mandat;
- Les étudiants qui ne décrocheront pas leur diplôme savent qu'ils pourront quand même être admis à l'université sous la clause adulte. Les taux de réussite seraient donc potentiellement plus élevés au niveau collégial si les universités resserraient leurs conditions d'admission. Cela ne nous semble pas judicieux à l'échelle systémique.

Deux façons simples d'améliorer ces statistiques consisteraient à accroître les exigences à l'entrée ou à réduire celles en cours d'études. Ces deux options doivent être écartées catégoriquement pour des motifs qui nous apparaissent évidents : l'ouverture actuelle des cégeps lors des admissions est un net avantage sur le plan social; et la crédibilité du diplôme auprès des universités et des employeurs ne doit pas être remise en cause.

Nous retiendrons tout de même que les taux d'obtention se sont améliorés au fil des ans. Ce n'est pas le fruit du hasard, car des efforts substantiels ont été consentis. Qu'on pense ici à : la session d'accueil et d'intégration qui est devenue Tremplin-DEC; la multiplication des modèles pédagogiques (soutenue par les chercheurs collégiaux et le Ministère) en vue de s'adapter aux attentes étudiantes; le nombre et la diversité des stages en milieu de travail; le développement de services adaptés pour les étudiants à besoins particuliers, etc.

Mais ces taux d'obtention d'une sanction peuvent encore s'améliorer. Les attentes les plus consensuelles exprimées lors de nos consultations concernent les étudiants à besoins particuliers. Nous retiendrons ici trois types distincts de problématiques.

Le premier type vise les étudiants en situation de handicap. Le système Socrate de déclaration d'effectif recense les étudiants que les cégeps indiquent comme ayant un handicap. Leur nombre serait passé de 7 475 à l'automne 2012 à 15 975 à l'automne 2016 comme l'indique le tableau 2.

**Tableau 2 – Nombre d'étudiants en situation de handicap, 2012-2013 à 2016-2017**

	Aut. 2012	Aut. 2013	Aut. 2014	Aut. 2015	Aut. 2016
Total	7 475	9 554	11 618	13 937	15 975

Source : Système de déclaration d'effectif Socrate.

L'enveloppe qui permet de favoriser leur réussite a augmenté significativement en 5 ans. Elle est passée de 17,1 M\$ en 2014-2015 à 27,2 M\$ en 2018-2019, en vertu de l'annexe S024 : Accessibilité au collégial des étudiants en situation de handicap<sup>7</sup>. À ce montant il faut ajouter 13,5 M\$ fournis via l'annexe S051 : Soutien à la réussite scolaire. Cette annexe-ci n'est toutefois pas réservée aux seuls étudiants en question, puisqu'elle inclut également ceux ayant des besoins particuliers.

La croissance rapide de ce groupe d'étudiants s'explique par différents facteurs : ils sont de plus en plus nombreux à obtenir un diplôme du secondaire; ils se sentent plus confiants de recevoir un encadrement adapté à leurs besoins puisque les cégeps ont bonifié l'éventail de services spécialisés qui leur sont destinés; les établissements produisent de meilleures déclarations de cet effectif.

Certes, les étudiants disposant d'un diagnostic formel pourraient obtenir de meilleurs services, mais ce sont ceux sans diagnostic qu'il serait urgent de mieux accompagner : d'après des experts rencontrés, leur nombre, bien que difficile à mesurer, serait sous-estimé à l'heure actuelle.

Le deuxième type de problématique concerne les autres groupes d'étudiants vulnérables. Malgré l'absence pas de statistiques pour vérifier si l'accessibilité à l'entrée en fonction des profils socio-économiques se maintient à la sortie, différentes organisations ont attiré notre attention sur l'absence de soutien direct, par exemple à ceux de première génération ou appartenant à des familles à faible revenu<sup>8</sup>.

Quant au troisième type, plusieurs témoignages concordent : les montants réservés au perfectionnement des personnels paraissent insuffisants pour exploiter pleinement les nouvelles technologies numériques et adapter les approches pédagogiques à l'évolution des besoins de la population étudiante.

Le Régime budgétaire compte plusieurs règles vouées à la réussite. Chacune d'elles sera analysée au chapitre 2, à la lumière des constats précédents.

### 1.1.1.3. Qualité des formations

Il est risqué de se prononcer sur la qualité des formations ou des diplômes. Le concept en soi est normalement bien accepté, mais ce sont ses critères d'évaluation qui prêtent à controverse, car ils sont souvent perçus comme relevant d'une vision idéologique de l'éducation.

Nous allons donc invoquer quelques arguments difficiles à nier :

- L'argument le plus percutant fait intervenir la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial<sup>9</sup> (CEEC). Depuis la mise en œuvre du renouveau de l'enseignement collégial en

<sup>7</sup> Le tableau tient compte du fait que le financement est octroyé sur la base de l'effectif de t-2.

<sup>8</sup> La réussite des garçons suscite de plus en plus d'intérêt. Les auteurs de mémoire en ont peu parlé. Mais nous croyons que les actions qui seront prises peuvent très bien se différencier en fonction du genre.

<sup>9</sup> La CEEC se définit comme « un organisme d'assurance qualité public et indépendant dont la mission est de contribuer au développement de la qualité de l'enseignement collégial et d'en témoigner ». La CEEC a reçu à l'automne 2016 une certification de l'INQAAHE (International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education) attestant de la conformité de ses pratiques aux standards internationaux en enseignement supérieur ». Extraits tirés du site de la CEEC, juillet 2018.

1993, la CEEC a mené un ensemble de travaux rigoureux imposant aux cégeps de se doter de politiques institutionnelles complètes d'évaluation des programmes et des apprentissages, de même que de plans stratégiques comprenant des plans de réussite. Par exemple, elle a exigé que les politiques d'évaluation des programmes incluent six critères, à savoir leur pertinence, leur cohérence, leurs méthodes pédagogiques, l'adéquation des ressources humaines et matérielles, leur efficacité ainsi que la gestion entourant leur mise en œuvre. La CEEC a également vérifié le suivi donné par les établissements aux recommandations qu'elle leur adressait. L'annexe III permet de découvrir l'évolution des pratiques de la CEEC depuis 1993. Ajoutons que depuis 2013, grâce à l'expertise acquise progressivement au sein des cégeps en matière de pratiques évaluatives, la CEEC n'évalue plus que les politiques institutionnelles d'assurance qualité. Elle exerce sa supervision par le biais d'un audit quinquennal au cours duquel chaque établissement témoigne « de l'efficacité de son système d'assurance qualité au regard de 4 objets : les programmes d'études, l'évaluation des apprentissages, le plan de réussite ainsi que le plan stratégique<sup>10</sup> »;

- Aussi bien au DEC préuniversitaire qu'au DEC technique, les mécanismes de concertation en place pour définir les compétences attendues à la sortie permettent de bien intégrer les attentes soit des universités, soit des employeurs;
- Au DEC technique, un sondage mené en 2018 par le Ministère révèle que le taux de satisfaction des employeurs qui ont embauché des diplômés est de 96,5 %<sup>11</sup>. Il nous semble difficile d'espérer mieux<sup>12</sup>;
- La figure 3 montre que le réseau collégial profite du plus haut taux d'emploi parmi les cinq catégories de diplômes émis en 2015. Ce résultat est très significatif. En effet, le Conseil supérieur de l'éducation considère que l'intégration en emploi fait partie des étapes à franchir pour la réussite éducative à l'enseignement postsecondaire<sup>13</sup>;
- Le recours systématique aux stages en milieu de travail est une condition gagnante pour la formation pratique des étudiants et leur accès à des équipements de pointe. Or, lors d'un sondage mené auprès de 37 établissements en décembre 2015 et janvier 2016, la Fédération des cégeps a calculé que sur 492 « mises en œuvre de compétences<sup>14</sup> » effectuées dans le cadre de différents programmes menant au DEC technique, 395 comprenaient des stages. Le poids relatif des stages peut varier grandement d'une mise en œuvre à l'autre, mais, en règle générale, les programmes qui en comptent peu sont ceux qui comportent un pourcentage élevé d'heures de laboratoire.

---

<sup>10</sup> Rachel Aubé, Guy Demers et Louis Lefebvre, *Pour un réseau collégial à la hauteur des aspirations des Québécoises et des Québécois : rapport sur le projet de création du Conseil des collèges du Québec et de la Commission mixte de l'enseignement supérieur et suggestions de modifications au Règlement sur le régime des études collégiales*, 2017, p. 25.

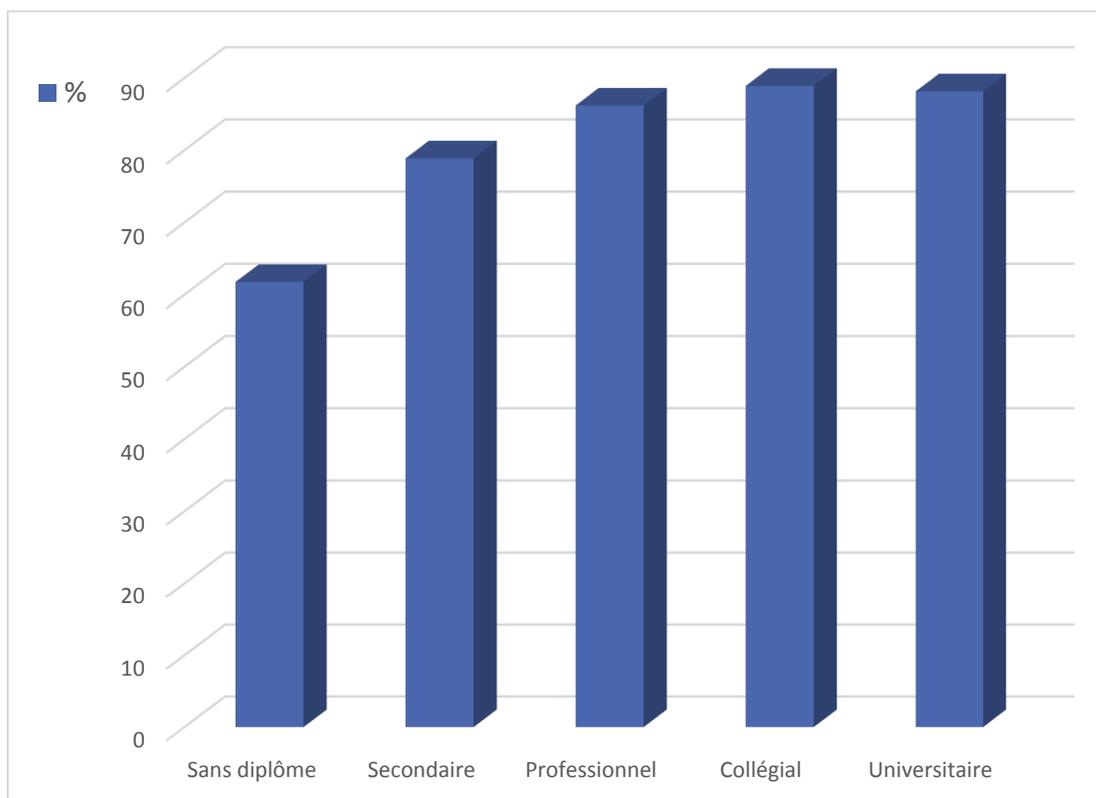
<sup>11</sup> Source : Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, Sondage auprès d'employeurs de personnes diplômées en formation technique, résultats préliminaires, avril 2018.

<sup>12</sup> Des sondages similaires successifs indiquent des taux de 96 % en 2009, de 95,7 % en 2002 et de 94,6 % en 1997. Voir MESRST et MELS, *La formation technique au collégial : les employeurs s'expriment*, [Sondage mené en 2009], p. 19.

<sup>13</sup> Conseil supérieur de l'éducation (2010). *Conjuguer équité et performance en éducation, un défi de société : rapport sur l'état et les besoins de l'éducation 2008-2010*, Québec, p. 164.

<sup>14</sup> Comme les programmes d'études donnent lieu à des « mises en œuvre » différentes entre les cégeps, celles-ci doivent être comptabilisées séparément.

**Figure 3 – Pourcentage de la population de 25 à 44 ans qui occupait un emploi au Québec en 2017, selon le plus haut diplôme obtenu**



Source : Pierre Fortin et Marc Van Audenrode, Titre suggéré : *Les retombées du système collégial sur l'économie et l'emploi*. Sous-titre suggéré : *Grâce aux cégeps, plus de jeunes poursuivent leurs études au-delà du secondaire au Québec que partout ailleurs au Canada*, publié dans : Association des cadres des collèges du Québec, *Le réseau des cégeps : trajectoires de réussites*, Presses de l'Université Laval, 2017, pages 261 à 269.

Malgré cette liste de points positifs, nous avons recueilli des commentaires critiques, lesquels concernent la lourdeur et la lenteur du processus d'actualisation des programmes, surtout des programmes techniques<sup>15</sup>, bien que les commentaires s'appliquent également aux programmes préuniversitaires. La vétusté ou l'absence d'équipements de pointe dans les laboratoires sont également déplorées. Des cégeps expriment de plus le désir d'obtenir des autorisations pour des programmes parfois très pointus.

Comme certains enjeux sont extérieurs à notre mandat, nous nous contenterons de préciser que le Ministère est en train de bonifier le processus de mise à jour des programmes techniques tout en maintenant la participation des parties prenantes à la définition des compétences attendues. Nous supposons que, dans ce contexte, le Ministère accorde la priorité aux compétences immédiates attendues par les employeurs, ce qui est normal. Définir les compétences requises à plus long terme demeure un défi de taille à cause de la vitesse à laquelle les postes de travail se modifient.

<sup>15</sup> Il faut admettre ici que, même si l'actualisation des programmes est lente et laborieuse, elle n'empêche pas la mise à jour régulière des cours qui y apparaissent.

L'internationalisation est devenue un critère de qualité incontournable. Comme elle dépasse la stricte question de la qualité des formations, nous lui consacrerons plus bas une sous-section spécifique. Nous postulons pour l'instant que l'internationalisation des formations fait intervenir un certain nombre de conditions favorables :

- Des contenus de programmes qui réussissent à se maintenir à la fine pointe des connaissances scientifiques et technologiques produites à l'échelle mondiale;
- La présence d'étudiants internationaux au sein des cohortes;
- La mobilité internationale des étudiants et des enseignants collégiaux;
- La maîtrise d'au moins une langue seconde.

### 1.1.2. Premier volet de la mission : composante liée à la formation continue

Sous cette rubrique, nous traiterons successivement de formation continue, de formation à distance et de reconnaissance des acquis et des compétences.

#### 1.1.2.1. Formation continue

Quoique la Loi sur les cégeps ne distingue pas enseignement ordinaire et formation continue, les cégeps ont recours à deux modèles de gestion relativement étanches : les critères d'admission sont différents; les programmes conçus pour les adultes correspondent essentiellement à des AEC, en grande majorité des AEC d'établissement, contrairement aux DEC qui sont sous la responsabilité du Ministère; les étudiants adultes peuvent s'inscrire à temps partiel à une AEC sans pénalités financières, ce qui n'est pas le cas à l'enseignement ordinaire; ceux qui suivent des DEC sont peu nombreux en termes relatifs; ils se retrouvent rarement dans les mêmes classes que les étudiants réguliers; les enseignants sont en règle générale rémunérés à la leçon; le financement provient de plusieurs sources, incluant l'autofinancement. Autant de variables distinctes justifient donc pleinement un traitement particulier de la formation continue.

Avant d'analyser le modèle en usage, le tableau 3 soumet quelques données statistiques quant à l'évolution des activités offertes dans cette catégorie de programmes.

**Tableau 3 – Évolution des activités à la formation continue entre 2008-2009 et 2017-2018 (en PES)**

	2008-2009	2013-2014	2017-2018
Activités à la formation continue	702 097	947 380	966 411

Source : Système de déclaration d'effectif Socrate; données provisoires pour l'année 2017-2018.

Les données du tableau sont calculées en nombre de PES puisque celles relatives au nombre d'étudiants sont moins précises, compte tenu notamment du poids important des inscriptions à temps partiel. On y apprend que la croissance a été de 38 % au cours de la période, une croissance nettement supérieure à celle des étudiants réguliers.

Ces statistiques demeurent toutefois très agrégées. Pour connaître la composition de la population étudiante, nous devons nous référer au document *Les effectifs étudiants au collégial*, édition 2018, de la Direction des affaires éducatives de la Fédération des cégeps<sup>16</sup>. Ainsi, en 2015, la population

<sup>16</sup> Les données produites par la Fédération des cégeps ne sont pas nécessairement compatibles avec celles du tableau 3. Le Ministère et la Fédération pourront éventuellement vérifier d'où proviennent leurs différences.

étudiante présentait les caractéristiques suivantes :

- Elle se divisait en parts égales entre des études à temps partiel et des études à temps plein, ce qui était déjà le cas en 2007 et en 2010, même si les ratios ont varié légèrement entretemps;
- 60 % étaient de sexe féminin, un pourcentage plutôt stable depuis 2007;
- 58,5 % suivaient des cours menant à une AEC, les autres se répartissant également entre les cours hors programme et le DEC; en 2007, soit huit ans plus tôt, les AEC étaient un peu plus populaires (65 %), tandis que les cours hors programme ne comptaient que pour 13 % du total, le poids des DEC étant demeuré à peu près constant;
- Parmi les personnes inscrites à un DEC, 63 % avaient choisi un DEC technique, les autres ayant opté pour un DEC préuniversitaire.

La formation continue a suscité relativement peu de commentaires lors de nos consultations. Nous croyons qu'une explication trouve sa source dans le contexte qui prévalait en 2017-2018 : les besoins financiers à l'enseignement ordinaire apparaissaient si urgents qu'ils reléguaient au second rang ceux de la formation continue. De plus, le modèle de répartition de l'enveloppe régionale pour la formation continue venait d'être modifié, ce qui éliminait l'un des principaux irritants formulés jusque-là.

La situation actuelle n'est plus la même. Le réinvestissement consenti en 2018-2019 a répondu à différentes attentes et la Stratégie nationale sur la main-d'œuvre (SNMDO) a hissé la formation continue dans l'ordre des priorités du réseau. Nous avons donc décidé de compléter l'information colligée lors des consultations de manière à couvrir l'ensemble des freins encore présents :

- Le financement est complexe, car il provient de plusieurs sources, dont l'enveloppe régionale des AEC (financée conjointement par le Ministère et Emploi-Québec), les enveloppes gérées par les directions régionales d'Emploi-Québec pour l'achat de places individuelles ou de groupes (qui s'alignent sur les visées de la Commission des partenaires du marché du travail [CPMT]) et l'enveloppe des priorités ministérielles. S'ajoutent les formations créditées ou sur mesure qui sont autofinancées;
- Les paramètres de financement varient selon que les étudiants s'inscrivent à temps complet ou à temps partiel, dans un programme de DEC ou d'AEC;
- Afin de répondre avec souplesse aux besoins de formation, les AEC se sont diversifiées tant en termes de finalités que de contenu et de durée, engendrant une certaine confusion auprès des employeurs. Le Ministère œuvre à clarifier la teneur des programmes, notamment en les regroupant en trois catégories (AEC de formation initiale, de spécialisation et de perfectionnement). Mais la tâche est ardue, entre autres parce que les AEC de perfectionnement ne correspondent pas à des postes de travail comme l'exige actuellement le Règlement sur le régime des études collégiales. Et le passage entre les AEC et les DEC n'est pas toujours fluide;
- Une préoccupation courante concerne le financement alloué en fonction d'une enveloppe fermée que certains souhaitent maintenir et d'autres, ouvrir;
- Des auteurs nous ont fait remarquer que le calcul de l'effectif sur la base des PES sous-estime les coûts générés par les étudiants à temps partiel par rapport aux étudiants à temps complet;
- Le nombre de personnes exprimant des besoins particuliers similaires à ceux des étudiants réguliers serait en croissance;
- Un problème supplémentaire provient de la reconnaissance des coûts liés au fonctionnement des bâtiments : les espaces requis sont financés en vertu d'un en-lieu de B qui serait insuffisant pour les cégeps obligés de louer ou de construire des espaces destinés à cette population. Or, le nombre de cours offerts durant la journée plutôt que le soir ou les fins de semaine augmente, induisant une pression additionnelle sur les espaces disponibles dans

les cégeps déjà à pleine capacité;

- Les employeurs seraient plus ouverts aux formations non créditées en cours d'emploi, un type de formation que le secteur privé exploite de mieux en mieux et que des directions régionales de la CPMT appuieraient plus facilement depuis quelques années;
- L'obligation d'offrir un programme jusqu'à la diplomation des étudiants malgré les abandons qui surviennent en cours de route rend les cégeps très réticents à démarrer une petite cohorte;
- La mixité des étudiants (DEC, AEC, temps plein, temps partiel, enseignement régulier, formation continue, etc.) dans une même classe demeure exceptionnelle dans les collèges, notamment à cause des deux modèles de financement, difficiles à concilier;
- Les possibilités offertes par la formation à distance ne sont pas encore pleinement exploitées, une problématique sur laquelle se penche le Plan d'action numérique du Ministère;
- Les établissements éprouveraient davantage de difficultés à recruter des enseignants à la leçon qualifiés;
- Un cégep qui désire démarrer une cohorte et avoir un financement qui couvre ses coûts minimaux applique le Nej<sup>17</sup> qui lui est attribué, peu importe qu'il intervienne dans ou hors de sa région. Cette règle serait perçue comme inéquitable lorsqu'il offre un programme dans une région où le Nej est plus élevé que le sien, que ce soit en présentiel ou à distance;
- Plus récemment, les conditions sur le marché du travail se sont nettement resserrées. Le plein emploi dans nombre de secteurs limite l'intérêt des travailleurs à suivre une formation (leur emploi apparaissant plus stable), tandis que les employeurs sont moins portés à encourager leurs employés à se perfectionner, étant déjà aux prises avec de nombreux postes vacants. Le bassin des personnes désireuses de se recycler est plus étroit du fait que le taux de chômage est faible.

Toutefois, la situation devrait s'améliorer dès 2018-2019 pour les raisons suivantes :

- La mesure 37 de la Stratégie nationale sur la main-d'œuvre (SNMDO) réserve une somme de 61 M\$ pour « développer l'offre de formation continue au collégial et en formation professionnelle », en insistant au niveau collégial pour « favoriser l'offre de programmes d'études menant à des emplois en demande, notamment dans les sciences, les technologies et le génie »;
- Nous devinons une mobilisation des acteurs qui n'était pas aussi tangible à l'hiver 2018.
- Depuis 2017-2018, les droits de scolarité pour suivre à temps partiel des cours menant à une AEC ont été abolis<sup>18</sup>;
- L'amélioration du financement de l'enseignement ordinaire en 2017-2018 devrait réduire la pression quant aux attentes financières envers la formation continue;
- Le Ministère planifie un développement rapide de la formation à distance et de la formation en milieu de travail, deux stratégies qui devraient réduire les obstacles liés à l'accessibilité géographique;
- La problématique du financement d'activités de perfectionnement est en voie de règlement. En effet, de nouvelles balises sont apparues grâce à l'ajout des paragraphes 11 à 14 de l'annexe C017 du Régime budgétaire;
- Le problème d'une enveloppe fermée a perdu de sa pertinence, notamment grâce à la révision du modèle de répartition interrégionale. Le nouveau mode de calcul intègre un double facteur (socio-économique et de baisse démographique) qui favorise en cours d'année le transfert d'une partie des sommes vers les régions en forte croissance. De plus, il semble y

---

<sup>17</sup> Nej est le terme qui désigne la taille standard d'un groupe reconnu par le Ministère aux fins de financement de certaines activités. Voir l'annexe C003 du Régime budgétaire et financier des cégeps 2018-2019.

<sup>18</sup> Cette décision introduirait en revanche certaines incohérences en incitant les étudiants à s'inscrire à une AEC pour suivre un seul cours plutôt que d'opter pour un cours hors programme.

avoir consensus pour reconnaître que l'enveloppe régionale a augmenté à un rythme suffisant pour éviter la formation de listes d'attente comme cela aurait déjà été le cas au début de la décennie.

Cela étant dit, il nous faudra tout de même vérifier si les mesures budgétaires en vigueur seront aptes à faciliter le déploiement de la formation continue puisqu'il s'agit d'une approche idéale pour répondre aux besoins de court terme du marché du travail.

### 1.1.2.2. Formation à distance

La formation à distance s'est développée selon un modèle propre au réseau collégial. Si les cégeps sont tous habilités à en offrir, le Collège de Rosemont assume la responsabilité de soutenir le Cégep à distance. L'organisme en question s'est spécialisé dans la formation asynchrone, possédant actuellement deux programmes de DEC et deux programmes d'AEC. Il dispose également d'une banque qui comprend l'ensemble des cours de formation générale et de formation générale complémentaire. Il vise ainsi à accélérer le cheminement d'étudiants inscrits dans d'autres cégeps de même qu'à leur permettre de reprendre un cours où ils ont échoué ou d'améliorer leurs chances de réussir l'épreuve uniforme en langue d'enseignement. Il s'est également entendu avec des cégeps pour dispenser conjointement quelques programmes hybrides (cours à distance et en présentiel). Les autres cégeps se sont pour leur part investis dans la formation à distance synchrone et hybride.

Le nouveau Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur cherche à mettre en place des conditions gagnantes pour en accélérer et en harmoniser le développement. Plus précisément, une sous-section du Plan vise à « favoriser le déploiement de l'offre de formation à distance en fonction des besoins des différents ordres d'enseignement », notamment par le développement de cours en ligne ouverts massivement et la création d'un campus numérique national pour l'enseignement supérieur. Le Plan devrait permettre d'accroître à la fois la visibilité et la lisibilité de l'offre tant auprès de la population québécoise qu'à l'étranger.

Le Plan d'action date du printemps 2018. Comme il recouvre tous les ordres d'enseignement, une imposante structure de concertation a été mise en place pour assurer la participation de tous les acteurs à la définition des résultats attendus et des moyens à mettre en œuvre, incluant les moyens financiers. Les travaux progresseraient rapidement, semble-t-il. Il est quand même trop tôt pour en prévoir les conclusions.

### 1.1.2.3. Reconnaissance des acquis et des compétences

La reconnaissance des acquis et des compétences permet à un candidat, au terme du processus, d'identifier les compétences précises qui lui manquent pour obtenir une sanction d'études. C'est un service précieux aux yeux des personnes qui en bénéficient.

L'approche est maintenant bien structurée à l'échelle du réseau, entre autres grâce à la contribution des deux CERAC (centres d'expertise en reconnaissance des acquis et des compétences) existants. Ces derniers ont réussi à acquérir une expertise interne reconnue tout en ayant recours aux spécialistes de contenus déjà présents dans le réseau.

Une mesure dans le volet A du Régime budgétaire finance les différentes étapes du processus. Disons pour l'instant qu'elle semblait satisfaire les établissements lors de nos consultations. Mais la SNMDO a été déposée ultérieurement et pourrait avoir modifié leurs attentes. En effet, elle vise l'attraction d'un plus grand nombre de personnes immigrantes pour combler les besoins de main-d'œuvre dans les régions, personnes qui voudront profiter de la RAC pour acquérir rapidement des compétences recherchées par les employeurs.

### 1.1.3. Deuxième volet de la mission : la recherche

L'article 6.0.1 de la Loi sur les cégeps, on l'a vu plus haut, confère aux établissements des pouvoirs dans deux champs de recherche bien circonscrits, à savoir : 1) en recherche appliquée, aide technique auprès des entreprises formation et information; 2) en études et recherches en pédagogie et, plus largement, en recherche subventionnée.

Dès le début des années 1980, le premier champ d'activités s'est matérialisé sous la forme de centres collégiaux de transfert de technologie (CCTT), des organismes qui relèvent des cégeps et dont la performance est étroitement encadrée par le Ministère et celui de l'Économie et de l'Innovation. On en compte 59<sup>19</sup> depuis juillet 2018 qui exercent leurs activités soit en innovation technologique en entreprise, soit en innovation sociale auprès d'une gamme plus vaste d'organisations économiques et communautaires. L'un des volets de la mission des CCTT est de soutenir le développement économique et social des régions. Leur financement est conditionnel à l'obtention de subventions ou de contrats. En 2015-2016, ils ont récolté 90,4 M\$, dont 72,4 % par le biais de 9 628 projets d'intervention<sup>20</sup>.

Le deuxième champ d'intervention porte sur la recherche en pédagogie et la recherche subventionnée. Il concerne également les « chercheurs hors CCTT », c'est-à-dire les membres des personnels des cégeps libérés pour mener des projets ou des programmes de recherche. Bien que le réseau ne dispose pas d'un portrait complet de la situation, la recherche hors CCTT s'est elle aussi développée au fil des ans. L'Association pour la recherche au collégial (ARC) a en effet recensé 99 projets subventionnés au Québec et 15 projets subventionnés par le fédéral en 2013-2014, pour une valeur de 7 M\$, montant auquel il faut ajouter l'apport des établissements (contribution financière de 770 000\$ et allocation de l'équivalent de 9,3 ETC pour des libérations de tâches). Cette performance s'est sûrement bonifiée depuis cette date, sans compter qu'il y aurait un nombre non négligeable d'enseignants qui mènent leurs projets en tant que chercheurs associés au sein d'une équipe universitaire et ne seraient pas comptabilisés.

La recherche est volontaire au sein du réseau collégial, une caractéristique qu'on nous demande de préserver dans le futur. En revanche, ceux qui en font veulent être mieux soutenus grâce à un appui institutionnel plus systématique et à des libérations de tâche indispensables pour mener à bien leurs projets.

On peut affirmer que la recherche collégiale est de qualité. D'une part, les CCTT sont soumis à des évaluations périodiques détaillées de la part des deux ministères qui financent leurs opérations. D'autre part, les enseignants exécutent leurs projets à l'aide de subventions et donc dans le cadre de concours où seuls les meilleurs dossiers se qualifient.

Nous disposons de données officielles sur le personnel des CCTT. En 2015-2016, ces derniers comptaient 655 chercheurs (personnel scientifique) et 520 techniciens, une croissance de 37 % depuis 2011-2012. Le bassin de chercheurs hors CCTT demeure inconnu. Par contre, le Ministère estimait à un peu plus de 1600 le nombre d'enseignants détenant un doctorat. Certains d'entre eux ont sûrement choisi de faire carrière au niveau collégial pour se consacrer entièrement à l'enseignement, mais ils ont tous développé des compétences en recherche qui pourraient être mises à profit davantage.

La recherche n'a pas toujours été une priorité aux yeux des directions de cégeps, d'une part, parce que certaines d'entre elles ont tissé peu de liens fonctionnels avec leurs CCTT, d'autre part, parce que la recherche hors CCTT est peu financée, exigeant de prélever une partie des fonds à même

---

<sup>19</sup> Trois d'entre eux appartiennent à des collèges privés et un quatrième à l'ITHQ (Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec), mais nous ne ferons plus la distinction puisqu'ils sont financés de la même manière que les 55 CCTT rattachés aux cégeps (financement de base et accès aux programmes de subventions du Ministère).

<sup>20</sup> Sommaire statistique 2015-2016, CCTT, Gouvernement du Québec, septembre 2017.

les ressources accordées à d'autres fins.

On peut affirmer que la situation a changé. Notons en appui à cette remarque qu'une quarantaine de cégeps disposent maintenant de politiques diversifiées et de plans de développement de la recherche. De plus, 37 des 43 cégeps ayant répondu à un sondage de la Fédération des cégeps ont dit avoir des enseignants actifs en recherche hors CCTT en 2013-2014<sup>21</sup>.

Le MEES finance différents programmes de subvention de la recherche à même les régimes budgétaires annuels. Le tableau 4 fait état de leur évolution entre 1994-1995 et 2017-2018.

**Tableau 4 – Programmes de financement de la recherche gérés par le MEES : montants alloués aux cégeps**

	1994-1995	2010-2011	2017-2018
<b>Programmes d'aide réservés aux CCTT<sup>22</sup></b>			
Nombre de centres	18	46	49
Budget de fonctionnement	1,8 M\$	8,6 M\$	9,8 M\$
<b>Programmes de subvention à la recherche</b>			
PAREA	1,9 M\$	1,13 M\$	1,51 M\$
PART – volet innovation technologique	2,9 M\$	2,72 M\$	3,05 M\$
PART – volet innovation sociale		0,6 M\$	1,2 M\$
Soutien à la recherche, incluant l'aide à la diffusion	0,31 M\$	0,27 M\$	0,094 M\$
<b>TOTAL</b>	<b>6,91 M\$</b>	<b>13,32 M\$</b>	<b>15,65 M\$</b>

Source : Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, Direction des programmes de formation collégiale, *Évolution des crédits alloués à la recherche au collégial – MEES, 1994-1995 à 2017-2018*. Les chercheurs des collèges privés sont admissibles aux programmes PART et PAREA, mais les montants qui leurs sont octroyés sont calculés séparément. Ils recevaient 0,563 M\$ en 2017-2018.

Le tableau montre que depuis 1994-1995, le gouvernement a essentiellement investi dans l'expansion du réseau des CCTT, ce qui a entraîné une augmentation du budget afférent, celui-ci passant de 1,6 M\$ à 9,8 M\$. L'ajout de 10 CCTT en 2018 justifiera un ajustement correspondant de l'enveloppe qui leur est consacrée. Par ailleurs, le volet innovation technologique du programme PART (Programme d'aide à la recherche et au transfert) a peu changé malgré une inflation de 53 % survenue durant la période. Le programme PAREA (Programme d'aide à la recherche sur l'enseignement et l'apprentissage) a même diminué en valeur absolue. Le volet innovation sociale du programme PART est apparu en 2009-2010 afin de soutenir les CCTT-PSN (en pratiques sociales novatrices), nouvellement créés, sur des bases comparables à celles des CCTT technologiques. Son niveau a doublé entre 2010-2011 et 2017-2018.

<sup>21</sup> Fédération des cégeps, *Portrait de la recherche hors CCTT dans les cégeps 2013-2014*, novembre 2015.

<sup>22</sup> Un des 49 CCTT en question appartenait à un collège privé.

Le moment nous semble venu de renforcer ce deuxième volet de la mission des cégeps. La révision du modèle d'allocation s'y prête particulièrement bien :

- Le réinvestissement en cours est en soi une bonne nouvelle, car en période de compressions, la priorité doit être accordée à la formation;
- En 2018-2019, le gouvernement a injecté dans les CCTT 20 M\$ sur 3 ans. La moitié du montant doit servir à bonifier leur fonctionnement. L'autre moitié est attribuée en fonction de leur taille pour accroître les retombées de leurs activités sur les étudiants et sur l'enseignement. Il s'agit en pratique de créer en concertation avec les collèges des parcours d'études intégrant tant les aspects de formation en entreprise que de recherche;
- La reconnaissance en juin 2018 de 10 nouveaux CCTT élargit l'éventail des champs d'expertise couverts, mais exercera une forte pression sur les programmes de subvention du Ministère;
- Le bassin de chercheurs potentiels est important : aux 1 600 détenteurs de doctorat mentionnés plus haut, il faut ajouter ceux ayant une maîtrise de recherche même s'ils ne sont pas admissibles aux concours des organismes subventionnaires autres que ceux du Ministère.

Cependant, il y a place à amélioration :

- La recherche n'est pas encore structurée de manière systématique dans tous les cégeps, le soutien aux chercheurs non plus;
- Les relations professionnelles entre les personnels des cégeps et ceux des CCTT ne sont pas très développées. On comptait en 2015-2016 seulement 220 enseignants et 140 membres des autres personnels ayant collaboré à des projets de recherche au sein des CCTT, pour l'équivalent de 94,6 ETC (dont 58,7 pour les enseignants). Et 613 étudiants auraient participé à des activités de recherche ou suivi un stage dans un CCTT. En sens inverse, peu de cégeps semblent recourir à des chercheurs de CCTT en milieu collégial. Si 11 000 étudiants ont participé à des activités de formation et d'information, celles-ci visent probablement surtout à sensibiliser les étudiants plutôt qu'à enrichir le curriculum. Les chercheurs de CCTT seraient rarement invités à contribuer au développement de l'enseignement dans leur cégep malgré leurs connaissances scientifiques et technologiques de pointe et leur compréhension fine du marché du travail dans leurs champs de spécialisation. On en déduit que les CCTT ont été créés et financés essentiellement pour soutenir le développement de leur communauté externe. Or, on ne peut plus négliger la richesse de leur contribution potentielle auprès de la communauté interne : les interrelations entre formation et recherche devraient devenir permanentes et systématiques. Le gouvernement l'a reconnu en accordant une partie du 20 M\$ pour resserrer les liens bilatéraux entre les cégeps et leurs CCTT en 2018;
- Les dégagelements d'enseignants sont une condition essentielle de développement de la recherche. Les fonds subventionnaires en accordent, de même que les cégeps sur leurs propres fonds internes ou en vertu d'ententes avec les syndicats au niveau local. Mais le total reste faible;
- Les FIR (frais indirects de la recherche) soulèvent différentes préoccupations. Dans les programmes où les Fonds de recherche du Québec (FRQ) accordent des FIR, ils les versent à l'université d'attache du chercheur principal pour les projets qui incluent des chercheurs collégiaux. Pour sa part, le Ministère a commencé à l'automne 2017 à accorder des FIR aux chercheurs financés au PAREA puis au PART, mais à même ses programmes réguliers. Et des travaux sont présentement en cours avec le ministère de l'Économie et de l'Innovation pour déterminer quel serait le pourcentage adéquat des FIR à leur verser;
- Le Ministère a octroyé 5,11 M\$ en 1993-1994, mais seulement 5,9 M\$ en 2017-2018 dans ses programmes PART, PAREA et PADRRRC (Programme d'aide à la diffusion des résultats de recherche au collégial). C'est bien peu, d'autant plus que la pression qui sera exercée par

les 10 nouveaux CCTT ne semble pas avoir été prévue;

- Les cégeps ont également exprimé des attentes eu égard au financement des espaces de recherche;
- En matière de mutualisation, l'ARC (Association pour la recherche au collégial) et le CDC (Centre de documentation collégiale) détiennent tous deux une mission en lien direct avec la recherche. D'autres organismes, comme la VTE (Vitrine technologie-éducation) et le CCDMC (Centre collégial de développement de matériel didactique), contribuent également à l'essor de la recherche, mais de manière moins exclusive. Tous espèrent un meilleur financement.

#### 1.1.4. Troisième volet de la mission : les services aux collectivités

Au sein du réseau universitaire, ce volet est reconnu comme complémentaire aux deux autres composantes de leur mission. Il permet de faire valoir la contribution – essentiellement celle des professeurs – auprès de leurs communautés interne<sup>23</sup> et externe. Il se concrétise par des interventions extrêmement variées : participation à des conseils, comités ou instances de concertation, services-conseils, partenariats en recherche et création, etc. Notons que toutes les universités disposent de structures de liaison et de transfert. De plus, une université comme l'UQAM possède un Bureau des services à la collectivité qui offre un soutien professionnel et financier aux professeurs qui s'engagent dans la collectivité.

Une analogie à peu près parfaite peut être établie avec les cégeps. Eux aussi contribuent activement au développement de leurs communautés externes<sup>24</sup>. Pour s'en convaincre, nous allons élargir notre propos et traiter de l'apport global des cégeps en regard de l'ensemble de leur mission.

Rappelons tout d'abord que la Loi sur les cégeps leur confère des responsabilités explicites en matière de développement régional (notamment les paragraphes 6.0.1. a, b, c et e)<sup>25</sup>.

Dès 1989, le Conseil supérieur de l'éducation<sup>26</sup> (CSE) reconnaît la contribution exceptionnelle des cégeps au développement régional. S'il insiste pour rappeler que c'est d'abord par la qualité des formations offertes qu'ils jouent leur rôle, les services à la collectivité sont perçus comme un volet important de leur mandat.

Un article rédigé par Pierre Fortin et Marc Van Andenrode endosse la position du CSE en l'actualisant. En voici un large extrait, car il nous semble très éclairant :

L'impact économique, social et culturel du réseau collégial sur les villes et les régions du Québec est important et multiforme. Tout d'abord, l'impact des cégeps sur les économies régionales est majeur. Chaque année, les cégeps injectent plus de 2 milliards de dollars en dépenses de fonctionnement dans les circuits économiques locaux. Pour les villes non universitaires qui accueillent des cégeps, cette injection de fonds est particulièrement importante. Sans les cégeps, elle disparaîtrait. Les villes « collégiales » sont, de plus, favorisées par le fait que la présence des cégeps réduit la distance entre le milieu local et l'éducation postsecondaire. Cela encourage la persévérance scolaire, aide à retenir les jeunes en région, et crée ainsi une synergie importante entre la disponibilité locale de personnel qualifié et les possibilités de développement des entreprises du milieu. D'autres effets économiques sont également importants. Les cégeps contribuent à former sur place la main-d'œuvre

---

<sup>23</sup> Par exemple, leur participation aux instances et comités de leur institution.

<sup>24</sup> Nous allons faire abstraction des services à la communauté interne pour la suite de notre discussion.

<sup>25</sup> Au niveau universitaire, seule l'Université du Québec détient une telle responsabilité.

<sup>26</sup> Conseil supérieur de l'éducation (1989). Le développement socio-économique régional : un choix à raffermir en éducation : [www.cse.gouv.qc.ca/fichiers/documents/publications/Avis/50-0374.pdf](http://www.cse.gouv.qc.ca/fichiers/documents/publications/Avis/50-0374.pdf).

qualifiée dont ont besoin les entreprises locales. Ils fournissent à ces dernières tout un éventail de services qui facilitent leurs opérations. Un grand nombre de cégeps sont engagés dans la recherche, le développement et le transfert technologique qui sont immédiatement utiles aux entreprises du milieu. Enfin, les cégeps et leur personnel sont fortement impliqués dans un grand nombre d'organismes locaux ou régionaux de promotion économique.

L'impact des cégeps sur les milieux locaux et régionaux n'est pas seulement de nature économique. Leur influence est aussi d'ordre socio-culturel. L'intégration des cégeps dans la vie communautaire commence par un partage systématique de leurs installations sportives, éducatives et culturelles avec le milieu. Les nombreuses ententes cégeps-municipalités portent également sur l'organisation d'activités socio-culturelles diverses. Ces activités à base régionale ont une grande portée sur le développement et la promotion de la relève sportive, artistique et scientifique du Québec. Leur bonne marche repose sur l'implication du personnel des cégeps, qui s'offre fréquemment pour gérer des activités existantes ou en développer de nouvelles de concert avec les autorités locales ou régionales. Les cégeps sont enfin très actifs dans le développement des liens entre le milieu local, les communautés culturelles et le milieu international<sup>27</sup>.

Le TIESS (Territoires innovants en économie sociale et solidaire, un organisme québécois de liaison et de transfert) a produit un document qui est disponible à l'adresse <http://www.tiess.ca/la-contribution-des-cegeps-au-developpement-des-regions-2/>.

Le texte fournit des exemples de projets initiés ou soutenus par divers cégeps, en collaboration avec des acteurs de leur milieu. Leur apport serait indispensable parce que :

... une innovation, quelle qu'elle soit, ne vient jamais seule. Pour prendre racine et se diffuser, elle doit ainsi être soutenue par un écosystème qui inclut, entre autres, des mécanismes d'animation des territoires, d'accompagnement, de recherche et de transfert.  
(Mélanie Pelletier, site du TIESS, 29 août 2018)

Au moins deux phénomènes ont accru les attentes des milieux envers leurs cégeps. D'une part, la disparition d'instances de concertation locale et régionale (tables et conseils interordres; Conférences régionales des élus; modification des structures des CLD...) a créé un certain vacuum que les cégeps sont en mesure de combler. D'autre part, la multiplication des modèles alternatifs de développement (l'économie dite sociale et solidaire) de même que l'émergence de besoins en matière d'organisation locale de services collectifs requièrent souvent des collaborateurs qui détiennent des compétences scientifiques de haut niveau. En bref, nous considérons que la pression s'est accrue pour que les personnels des cégeps s'engagent encore davantage dans leur milieu : les enjeux non seulement économiques, mais également culturels et sociaux dépendent d'une expertise présente dans les cégeps, parfois en exclusivité lorsque le secteur public et parapublic n'y est pas très développé.

Le Régime budgétaire reconnaît le rôle essentiel des cégeps :

- Le Ministère accorde un financement fixe aux cégeps pour garantir leur présence dans toutes les régions;
- Il finance également des programmes de mobilité étudiante et de recrutement d'étudiants internationaux, notamment pour les attirer en région; les autorisations provisoires de

---

<sup>27</sup> Pierre Fortin et Marc Van Audenrode, (titre provisoire) Les retombées du système collégial sur l'économie et l'emploi, dans Association des cadres des collèges du Québec, Le réseau des cégeps : trajectoires de réussites, Presses de l'Université Laval, 2017, p. 261 à 269.

- programmes ou les prêts d'AEC poursuivent le même objectif;
- Le réseau des CCTT est une des rares infrastructures de recherche non gouvernementales pouvant compter sur un financement récurrent au fonctionnement, en contrepartie de leur engagement direct auprès des entreprises et des organisations de leur milieu. Les CCTT jouent un rôle complémentaire à celui des centres universitaires en étant plus faciles d'accès, surtout auprès des PMO qui disposent rarement de ressources internes en R-D;
  - Le Régime 2018-2019 finance dorénavant des pôles régionaux en enseignement supérieur;
  - La SNMDO invite les cégeps à participer activement aux efforts du gouvernement pour combler ou prévenir des pénuries d'emploi dans leur région.

Actuellement, les cégeps doivent financer une partie de leurs interventions à même leur enveloppe budgétaire globale.

### 1.1.5. Internationalisation des établissements

Dans le mémoire qu'elle nous a remis en décembre 2017, la Fédération des cégeps précise d'entrée de jeu que l'internationalisation couvre bien les trois volets de leur mission. En effet, elle écrit :

L'internationalisation des cégeps, c'est un processus dynamique d'intégration des dimensions internationales et interculturelles, tant dans l'enseignement que dans la recherche et dans les divers services rendus par les établissements d'enseignement collégial<sup>28</sup>.

Pourquoi désirons-nous insister sur cette thématique ? Le Comité consultatif sur la stratégie du Canada en matière d'éducation internationale (CCSCEI)<sup>29</sup> répond en ces termes :

L'éducation internationale représente l'un des grands moteurs de la prospérité future du Canada, particulièrement en ce qui concerne l'innovation, les échanges commerciaux, le développement du capital humain et le marché du travail. De plus, le Canada est tributaire des échanges commerciaux internationaux et doit composer avec un marché de plus en plus dynamique et compétitif. Nous estimons que l'éducation internationale sous toutes ses formes produit d'énormes effets positifs dans chaque communauté du Canada, qu'elle soit en milieu urbain ou rural, dans l'est ou dans l'ouest du pays, francophone ou anglophone.

Tous les membres du réseau collégial sans exception sont donc conviés à relever les défis qui en découlent.

Dans le mémoire précité, la Fédération en décrit les modalités :

Le processus d'internationalisation des cégeps regroupe les activités de mobilité étudiante et enseignante, l'internationalisation des programmes et des cours, le recrutement d'étudiants internationaux ainsi que l'exportation du savoir-faire des experts des cégeps (p. 13).

Il n'en reste pas moins que lors de nos consultations, l'accent a clairement porté sur l'attraction et la rétention des étudiants internationaux. Dans le document précité, le CCSCEI approuverait ce choix :

Les étudiants étrangers apportent une contribution beaucoup plus précieuse à notre pays que la plupart des gens ne le pensent. [...] ils permettent aux étudiants canadiens de découvrir des points de vue internationaux et d'autres façons de faire les choses. [...] Ils constituent une précieuse source de compétences pour les entreprises canadiennes [...] puisqu'ils

---

<sup>28</sup> Fédération des cégeps, *Un modèle de financement renouvelé pour des cégeps en évolution*, mémoire de la Fédération des cégeps au comité d'experts mandatés par le gouvernement du Québec pour la révision du modèle d'allocation des ressources aux cégeps, 15 décembre 2017, p. 13.

<sup>29</sup> Comité consultatif sur la stratégie du Canada en matière d'éducation internationale, *L'éducation internationale, un facteur clé de la prospérité future du Canada*, août 2012, p. 7.

parlent la langue, qu'ils ont été formés à utiliser de l'équipement canadien selon les normes canadiennes et qu'ils comprennent notre culture [...] tout en offrant aux employeurs potentiels un lien avec leur pays d'origine et leur culture (p. 15).

(L'honorable Perrin Beatty, président-directeur général, Chambre de commerce du Canada)

Qu'en est-il actuellement dans les cégeps québécois? Les données publiées en 2017 par le Ministère<sup>30</sup> révèlent que le réseau collégial recevait 6 152 étudiants internationaux à l'automne 2016, dont 3 929 dans le réseau public. En guise de point de repère, disons que les universités québécoises accueilleraient au même moment 22 528 étudiants étrangers dans ses programmes de premier cycle. Tentons d'expliquer une telle différence malgré un écart de moins de 10 % entre les effectifs totaux correspondants :

- Les programmes universitaires disposent d'un label reconnu à l'échelle de la planète. Il n'en est pas de même des collèges qui n'ont pas d'équivalent international naturel. La reconnaissance des diplômes devient donc un enjeu stratégique. Cela explique assurément l'emphase que mettait la Fédération des cégeps dans son document de septembre 2016<sup>31</sup> sur la nécessité d'élaborer un référentiel des formations collégiales;
- Les universités québécoises exigent de leurs étudiants étrangers des droits de scolarité supplémentaires qui semblent concurrentiels par rapport aux autres provinces canadiennes. La Fédération des cégeps, dans un mémoire produit en 2012<sup>32</sup>, considère qu'il n'en est pas de même pour ceux imposés à leurs candidats. Elle souhaiterait également que le nombre d'exemptions de droits supplémentaires soit rehaussé;
- Les universités québécoises accordent depuis longtemps une réelle importance à la venue d'étudiants étrangers. Ce n'est pas le cas des cégeps dont le mode de financement ne reconnaissait pas les investissements préalables à la venue de ce type d'étudiants. Les cégeps des régions y consacraient malgré tout des efforts importants pour soutenir une offre diversifiée de programmes d'études.

La progression est quand même significative, puisque le Ministère ne recensait que 2157 étudiants internationaux inscrits dans le réseau collégial à l'automne 2006<sup>33</sup>.

Dans les mémoires et autres textes que nous avons lus, on insiste souvent pour que le recrutement cible en priorité les établissements situés dans les régions en baisse d'effectif étudiant. Ce serait là une façon de pérenniser un nombre plus élevé de programmes de DEC.

Pour sa part, la Fédération des cégeps exprimait dans le mémoire qu'elle nous a remis en décembre 2017 des attentes qui se lisent comme suit :

Attente 20 : (...) obtenir un financement adéquat pour mettre en place une structure de base dans les établissements visant le développement des programmes contribuant aux diverses activités d'internationalisation. Attente 21 : (...) les hypothèses suivantes devraient être analysées : 1) permettre aux cégeps de conserver les droits exigibles des ÉI dans une optique d'autofinancement (et donc renoncer à la subvention gouvernementale), sauf pour les étudiants concernés par les exemptions; 2) augmenter la proportion des droits exigibles des ÉI conservée par les cégeps. Attente 22 : Étant donné la concurrence internationale existante et croissante pour former des étudiants internationaux, les cégeps jugent nécessaire la

---

<sup>30</sup> Sources : pour le collégial : MEES, Portail informationnel, données au 25 février 2017. Pour le premier cycle universitaire : MEES, Portail informationnel, données au 23 avril 2017.

<sup>31</sup> Fédération des cégeps, *Pistes de réflexion pour appuyer l'internationalisation des formations collégiales*, septembre 2016.

<sup>32</sup> Cégep international et Fédération des cégeps, *Mémoire présenté à la Commission de l'enseignement collégial du Conseil supérieur de l'éducation sur les droits de scolarité exigés des étudiants internationaux*, septembre 2012, p. 8.

<sup>33</sup> Ministère de l'Éducation, de la Science et de la Recherche, *Étudiantes et étudiants inscrits dans le réseau collégial québécois*, Portail informationnel, système Socrate, données au 2014-02-22.

révision des droits de scolarité (p. 14-15).

La Fédération ne chiffre pas la hauteur de ses attentes. Cependant, elle l'avait fait dans un document qui remonte à septembre 2016<sup>34</sup> et reproduit au tableau 5.

**Tableau 5 – Montants souhaités par la Fédération des cégeps en matière d'internationalisation**

Programme	Contribution actuelle du MESS	Augmentation souhaitée	Budget annuel total
Activités de recrutement des cégeps		500 000 \$	500 000 \$
Marketing Web et réseaux sociaux pour le recrutement		100 000 \$	100 000 \$
Soutien à un projet pilote de recrutement conjoint cégeps-universités		100 000 \$	100 000 \$
Bourses de courts séjours pour étudiants du réseau collégial	470 000 \$	330 000 \$	800 000 \$
Bourses pour séjours en partenariat avec les UT du Mexique	25 000 \$		25 000 \$
Soutien aux échanges en formation artistique et culturelle	47 000 \$		47 000 \$
Programme de soutien à la mobilité enseignante	150 000 \$	150 000 \$	300 000 \$
Programme de soutien à la mobilité des professionnels et chercheurs du réseau collégial		150 000 \$	150 000 \$
Appui à la DAI de la Fédération des cégeps pour soutenir l'internationalisation des cégeps	300 000 \$	100 000 \$	400 000 \$
Fonds de développement pour la représentation internationale des cégeps		300 000 \$	300 000 \$
<b>TOTAL</b>	<b>992 000 \$</b>	<b>1 730 000 \$</b>	<b>2 722 000 \$</b>

Source : Fédération des cégeps, *Pistes de réflexion pour appuyer l'internationalisation des formations collégiales*, septembre 2016, p. 2.

On constate à la lecture du tableau que la Fédération souhaiterait tripler l'enveloppe pour la situer à 2,722 M\$. Ce montant ne comprend pas les exemptions de frais de scolarité supplémentaires<sup>35</sup> mises à la disposition du réseau. La Fédération voudrait en obtenir 460 de plus que les 470 déjà attribuées (incluant les 235 bourses provenant du quota réservé pour les cégeps en région). Ne sont pas non plus comptabilisées les exemptions accordées sur une base statutaire, telles celles allouées aux étudiants français qui représentent à eux seuls 45 % de l'effectif étranger.

Plus précisément, sur les 3 800 étudiants internationaux présents dans les cégeps à l'automne 2017 :

- 70,4 % étaient exemptés des droits forfaitaires;
- 8,7 % ne payaient aucun droit de scolarité, car ils étaient en programme d'échange;
- 2,7 % se retrouvaient sous le vocable « autres »;
- 18,1 %, soit 687 étudiants, payaient des droits forfaitaires.

<sup>34</sup> Ministère de l'Éducation, de la Science et de la Recherche, Étudiantes et étudiants inscrits dans le réseau collégial québécois, Portail informationnel, système Socrate, données au 2014-02-22.

<sup>35</sup> Le Ministère octroie un montant de 546 000 \$ au programme de Bourses d'excellence pour les étudiants internationaux à l'enseignement collégial.

La situation a toutefois évolué depuis le dépôt du rapport de la Fédération :

- La contribution du Ministère a été bonifiée grâce à l'ajout de 116 000 \$ en 2017-2018 dans le volet consacré à l'appui à la DAI (Direction des affaires internationales) de la Fédération (lorsqu'on inclut la somme de 50 000 \$ obtenue pour la gestion du programme de mobilité à l'île de La Réunion);
- Le Ministère envisage des mesures en vue d'accroître la promotion internationale de l'offre éducative québécoise axée sur le recrutement d'étudiants étrangers;
- Le Ministère vient de reconnaître un nouveau pôle régional en enseignement supérieur dans la région de la Capitale-Nationale qui serait consacré à l'internationalisation;
- Le Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur (incluant les travaux sur le e-campus) devrait répondre à certaines attentes en bâtissant une plate-forme qui diffusera à l'échelle internationale l'information concernant l'offre à distance de programmes d'études collégiales;
- La SNMDO (mesure 11) engage le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion à adopter des mesures d'attraction et de rétention d'étudiants étrangers.

### 1.1.6. Le modèle d'allocation des ressources proprement dit

Le modèle d'allocation des ressources détient plusieurs caractéristiques originales :

- Il comprend cinq catégories bien différenciées : un financement fixe minimal qui cherche à garantir une qualité uniforme des formations à l'échelle du Québec; une allocation consacrée aux activités pédagogiques qui dépend de la taille de l'effectif étudiant et de la lourdeur des programmes d'études; une troisième pour les dépenses liées aux espaces; une quatrième concerne les allocations pour le personnel enseignant prévues aux conventions collectives; et une cinquième catégorie qui englobe les priorités gouvernementales;
- Il introduit un certain nombre de balises pour réduire la concurrence entre les établissements. Par exemple il est essentiellement fondé sur une approche basée sur les intrants (c'est-à-dire les ressources requises pour remplir la mission) et non pas sur les extrants (résultats). Ces derniers sont évalués par le biais d'une reddition de comptes minutieuse;
- Bien qu'il donne aux cégeps le droit de dépenser leur subvention en fonction de leurs propres priorités, il ne consent pas en pratique de grandes marges de manœuvre à l'enseignement ordinaire, les dépenses reconnues étant financées au plus près;
- Les mesures budgétaires sont extrêmement détaillées, voire pointues. Leur hauteur est établie soit par le biais d'une enveloppe globale qu'il s'agit ensuite de répartir selon des critères souvent déterminés par le nombre de sites d'enseignement ou la taille de l'effectif, soit à l'aide d'une méthode historique qui consiste à extrapoler les montants déjà accordés, soit encore à partir d'une liste de postes de dépenses dont les coûts sont ensuite normalisés.

Le tableau 6 donne une vision schématique des différentes composantes du modèle d'allocation. Celui-ci est en place depuis 1993-1994 et n'a pas subi de révision en profondeur depuis cette date. Les changements qui ont été apportés se sont surtout traduits par l'ajout d'annexes sous l'une ou l'autre des cinq composantes de manière à reconnaître des besoins qui ont émergé en cours de route.

**Tableau 6 – Répartition de l’enveloppe budgétaire de fonctionnement entre les principales allocations initiales accordées aux cégeps en 2017-2018 et 2018-2019**

		Subvention prévisionnelle 2017-2018		Subvention prévisionnelle 2018-2019		
		(en milliers de dollars)	(%)	(en milliers de dollars)	(%)	
<b>Allocations de fonctionnement</b>	Fixes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financement minimal</li> <li>• Services d'accueil aux étudiants</li> <li>• Enseignement régulier</li> <li>• Formation continue</li> <li>• Centres d'études collégiales, écoles nationales...</li> </ul>	127 833,9	6,8	143 187,9	7,3
	Activités pédagogiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien à l'enseignement</li> <li>• Services à l'étudiant</li> <li>• Techniciens de laboratoire</li> <li>• Matériel périssable</li> <li>• Services administratifs</li> </ul>	269 757,6	14,2	275 901,6	14,1
	Fonctionnement des bâtiments	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretien</li> <li>• Énergie</li> <li>• Surveillance</li> </ul>	145 040,1	7,7	158 945,5	8,1
	Enseignants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rémunération des enseignants</li> <li>• Salaires</li> <li>• Avantages sociaux</li> <li>• Coûts de convention</li> </ul>	1 208 588,7	63,8	1 213 012,4	61,9
	Spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorités ministérielles et gouvernementales</li> <li>• Recherches et CCTT</li> <li>• Développement de programmes</li> <li>• Soutien à la réussite</li> <li>• Étudiants ayant des besoins particuliers</li> <li>• Programme en difficulté</li> </ul>	142 600,3	7,5	168 760,6	8,6
<b>Total</b>		<b>1 893 820,6</b>	<b>100,0</b>	<b>1 959 808,0</b>	<b>100,0</b>	

Comme le prochain chapitre sera consacré à passera en revue chacune des catégories d'allocation en question, nous nous contenterons ici d'énoncer quelques commentaires généraux.

Le modèle a couvert avec le temps un nombre impressionnant de besoins. Il est devenu par le fait même de plus en plus détaillé et, ce faisant, il a réduit les marges de manœuvre des établissements lorsque de nouvelles mesures exigeaient une reddition de comptes spécifique. Il faut admettre que, dès le départ, le financement très serré de la masse salariale enseignante a enlevé aux cégeps une liberté de gestion que possèdent les universités. Les membres du réseau ne semblent pas envier le modèle universitaire pour autant. Ils souhaitent par contre une plus grande souplesse pour pouvoir ajuster leurs dépenses en fonction de leurs priorités internes.

Un financement gouvernemental plus flexible est d'autant plus nécessaire qu'il compte pour 85 % des revenus globaux des cégeps. Espérer accroître la part des revenus autonomes demeure une option limitée, car la formation est quasi gratuite, les étudiants internationaux donnent lieu aux mêmes subventions que les étudiants québécois<sup>36</sup>, les fondations ne peuvent pas facilement concurrencer les fondations universitaires et les services auxiliaires semblent déjà produire le maximum de bénéfices envisageable. Enfin, les services autofinancés offerts aux entreprises, notamment en formation continue, sont soumis à une vive concurrence.

Les modèles développés pour des collèges similaires hors Québec n'ouvrent pas d'avenues prometteuses, ce qu'on confirmera dans un instant.

Les organisations rencontrées lors de nos consultations ont été unanimes pour souhaiter le maintien de la formule actuelle, à quelques nuances près. Il s'agira donc non pas d'envisager une réforme structurelle du modèle, mais bien d'en actualiser le contenu. On nous a par ailleurs demandé de bonifier chacun des volets F, A et B et d'alléger le nombre d'annexes sous la lettre S.

### 1.1.7. Leçons tirées d'expériences étrangères

Il apparaît pertinent de vérifier si des pratiques en usage hors Québec pourraient nous offrir des pistes intéressantes.

Le Siège social de l'Université du Québec s'est penché sur la question et a répertorié des modèles appliqués à des établissements similaires aux cégeps dans chacune des provinces canadiennes, de même qu'en France, en Allemagne et en Australie. Le texte complet est disponible à l'adresse suivante : [http://www.uquebec.ca/reseau/fr/system/files/documents/memoires\\_avis\\_rapports/financement\\_cegeps.pdf](http://www.uquebec.ca/reseau/fr/system/files/documents/memoires_avis_rapports/financement_cegeps.pdf).

La lecture du document en question nous pousse à conclure que l'examen des pratiques en usage hors Québec ne nous est pas d'une grande utilité. Voici pourquoi.

En Australie, les établissements les plus proches des cégeps sont les *Technical and Further Education Institutes*. Mais là (comme dans bon nombre de pays anglo-saxons), le financement des établissements d'enseignement supérieur repose massivement sur la contribution des étudiants, ce qui exclut d'emblée cette piste.

En Allemagne, il est difficile d'identifier des établissements de niveau comparable. L'exemple qui revient souvent concerne la formation duale (formation en établissement et en entreprise). Mais le modèle s'applique plutôt à ce qui correspond ici à la formation professionnelle de niveau secondaire et surtout, il s'appuie sur un financement mixte, les entreprises assumant elles-mêmes les masses

---

<sup>36</sup> Les cégeps peuvent conserver 10 % des droits chargés aux étudiants internationaux pour couvrir les coûts spécifiques que ces derniers génèrent.

salariales de leurs enseignants (accompagné toutefois de crédits d'impôt) , ce qui est concevable dans un pays dont l'économie repose sur de grandes entreprises, mais illusoire au Québec.

En France, deux diplômes correspondent en partie à ceux du Québec : le BTS (Brevet de technologie supérieure) et le DUT (Diplôme universitaire de technologie). Le BTS est généralement offert par les lycées et le DUT, par les universités. Dans le deuxième cas, le budget alloué résulte d'une négociation interne au sein de l'établissement. Il doit en être de même du BTS même si le document ne le précise pas. Cette approche n'est donc pas utile à notre propos.

En Ontario, le découpage des responsabilités entre collèges et universités n'est pas le même qu'au Québec, mais ce n'est pas sur ce point que notre réserve s'appliquera. Le gouvernement ontarien a entrepris en 2017-2018 l'implantation d'un nouveau modèle pour ses collèges publics. La subvention globale est répartie comme suit :

- Une première enveloppe est bonifiée lorsque l'effectif étudiant évolue suffisamment pour sortir d'un corridor de + ou - 3 % : ce choix vient en contradiction avec la décision prise dans le Régime budgétaire 2018-2019 de financer les variations d'effectifs en fonction des observations obtenues soit à l'année t-2, soit sur la moyenne des 3 années t-2 à t-4 : nous avons nous-mêmes avancé cette idée qui demeure opportune;
- Une seconde enveloppe dite de « différenciation » est elle-même divisée en 2 composantes :
  - la première est liée à la performance des collèges eu égard à l'atteinte de certains objectifs; un financement lié à la performance est incontestablement un critère qui rebute le réseau collégial québécois, celui-ci préférant en témoigner lors de la reddition de comptes. Par souci de réalisme, nous n'avons pas l'intention d'aller à contre-courant (sauf dans le cas d'appels à proposition qui s'apparentent à un financement à la performance);
  - la seconde composante vise le financement de la mission, notamment pour les collèges de petite taille : plusieurs règles du régime québécois accordent déjà une grande place au sujet.
- Une dernière enveloppe est réservée au financement de l'accessibilité et à d'autres priorités gouvernementales : elle s'apparente selon nous au volet S de FABES.

Les autres provinces canadiennes utilisent une méthode historique (souvent complétée par des allocations spécifiques afin de concrétiser des priorités gouvernementales) pour financer les établissements qui ressemblent le plus aux collèges québécois. Le texte de l'Université du Québec n'y décèle pas d'élément réellement porteur. Il aurait fallu creuser davantage pour découvrir éventuellement des règles inspirantes. Il n'en demeure pas moins que le réseau québécois est unique, rendant les comparaisons interprovinciales boiteuses.

Reste donc, avant de clore, à vérifier si le modèle universitaire québécois pourrait nous être profitable. L'annexe IV fournit certains éléments de comparaison. Or, nous considérons que le modèle universitaire – qui vient d'être modifié en profondeur – constitue un tout cohérent qui nous empêche d'en extraire des éléments sans remettre en question l'équilibre d'ensemble. Par exemple, le financement des universités de petite taille découle du modèle utilisé pour les plus grandes et les masses salariales enseignantes ne sont pas différenciées dans la subvention générale accordée à chacun des établissements. Les universités disposent d'une plus grande liberté, mais elles sont moins nombreuses et moins dépendantes de la subvention ministérielle pour accroître leurs revenus.

Bien que cette synthèse donne un portrait très sommaire de la réalité vécue ailleurs, nous croyons ne pas nous tromper sur l'essentiel. Il sera toujours difficile d'importer à la pièce des mesures « étrangères » sans briser la logique interne de FABES. Et nous ne jugeons pas utile d'envisager une réforme en profondeur.

### 1.1.8. Éléments de prospective

L'idéal sera pour nous de bâtir un modèle qui se révélera résilient à long terme. La probabilité d'y parvenir est cependant conditionnelle à la stabilité ou du moins à la prévisibilité de notre environnement socio-économique. Cela ne nous semble pas le cas actuellement.

Nous ne faisons pas référence ici à l'existence du réseau collégial, car nous croyons que la question est maintenant réglée. Pour s'en convaincre, nous suggérons de relire l'article publié par Pierre Fortin et Marc Van Audenrode<sup>37</sup> en 2017. Ils démontraient en effet que les cégeps constituent une innovation originale et concluante au Québec, notamment parce qu'ils sont des accélérateurs de scolarisation, qu'ils favorisent l'emploi, les salaires et l'équité, qu'ils font économiser de l'argent aux contribuables québécois et qu'ils dynamisent le développement de leurs régions.

À notre connaissance, le gouvernement ne produit pas d'analyse prospective comme il en existe ailleurs<sup>38</sup> qui nous aurait permis de contextualiser nos recommandations. Nous pouvons toutefois rapporter ici certains des enjeux de long terme que nous avons retracés dans la littérature et qui devraient affecter l'évolution du réseau. Nous nous permettrons de les commenter au passage.

#### 1.1.8.1. Prévisions de l'effectif étudiant à l'enseignement ordinaire

Le Ministère publie périodiquement des prévisions de l'effectif étudiant. Les plus récentes datent d'avril 2017 et couvrent un horizon de dix ans, soit de 2017 à 2026 inclusivement.

Pour l'ensemble du réseau, l'annexe V montre qu'après les hausses enregistrées entre 2011 et 2014, l'effectif diminue continuellement jusqu'en 2020. Mais les baisses annuelles prévues entre 2017 et 2020 demeureront sous la barre des 0,4 %, soit un niveau nettement inférieur à celui de 1,3 % enregistré en 2016 (dernière année connue). L'effectif progresserait de plus en plus rapidement par la suite pour atteindre 3,65 % en 2025. Plus précisément, l'effectif observé en 2016 serait dépassé en 2022, tandis que celui de 2025 représenterait une augmentation de 10,3 % par rapport à 2016. Cependant, le résultat nécessite nombre de commentaires :

- Si les prévisions tablent sur une augmentation globale de 1,0 % entre 2018 et 2022, seuls 27 cégeps (incluant leurs organismes affiliés) peuvent anticiper une hausse de leur population régulière. Par contre, 21 cégeps devraient voir leur effectif diminuer au cours des 4 années en question. Cinq cégeps pourraient même connaître une baisse annuelle moyenne supérieure à 1 %<sup>39</sup>;
- Entre 2022 et 2026, tous les cégeps devraient voir leur effectif augmenter, sauf celui de Sept-Îles (diminution de 1,4 % en 4 ans);

---

<sup>37</sup> Pierre Fortin et Marc Van Audenrode, (titre provisoire) *Les retombées du système collégial sur l'économie et l'emploi*, dans Association des cadres des collèges du Québec, *Le réseau des cégeps : trajectoires de réussites*, Presses de l'Université Laval, 2017, p. 261 à 269.

<sup>38</sup> Par exemple, Futuribles en France est reconnu pour la qualité de ses travaux.

<sup>39</sup> Les cinq cégeps en question sont : Gaspésie et les Îles (diminution de 7 % en 4 ans), Sorel-Tracy (6,3 % de diminution), Thetford (5,3 %), Matane (5,5 %) et Baie-Comeau (4,3 %).

- Les prévisions du Ministère ne sont justement que des prévisions : la réalité peut s'en écarter. Ainsi, la Fédération des cégeps enregistrait une baisse de 0,9 % au début de l'année scolaire 2017<sup>40</sup> par rapport à la même période en 2016, tandis que le Ministère prévoyait plutôt une diminution de 0,24 %. L'écart est encore plus grand en 2018 puisque la Fédération a annoncé une réduction de 1,4 % en début d'année (affectant même la région de Montréal), soit un taux nettement inférieur à celui de 0,25 % prévu. Un tel résultat étonne et n'est pas encore expliqué, car les prévisions ministérielles précédentes ont plutôt eu tendance à se révéler a posteriori pessimistes<sup>41</sup>. La seule explication plausible pour l'instant réside dans le pouvoir d'attraction du marché du travail en cette période de pénuries de main-d'œuvre.

Nonobstant ce qui précède, la tendance de fond semble encore fiable puisqu'elle repose principalement sur une projection de la population déjà inscrite au secondaire. Les autres variables en jeu peuvent agir surtout à la hausse, mais aussi à la baisse : accroissement du volume d'étudiants internationaux, amélioration des taux de réussite au secondaire et passage plus massif à l'enseignement postsecondaire, situation de plein emploi, etc. Leur impact devrait être marginal ou du moins s'étaler sur plusieurs années. Par exemple, même si le nombre d'étudiants internationaux doublait, la population collégiale n'augmenterait que d'environ 3 %.

En résumé, il faut se soucier des cégeps qui verront leur population décroître, car ils ne peuvent pas réduire à court terme leurs dépenses. Et le mécanisme d'ajustement devrait demeurer indépendant des prévisions d'effectif, puisque celles-ci décrivent une tendance et non pas une lecture fine de la réalité.

Rappelons que ces statistiques ne portent que sur l'effectif inscrit à l'enseignement ordinaire. L'évolution de celui inscrit à la formation continue devrait augmenter plus rapidement. En effet, la SNMDO propose un large éventail de mesures dont plusieurs visent à former davantage d'adultes et à perfectionner les personnes immigrantes qui désireront se qualifier pour occuper les emplois en demande. Les cégeps semblent confiants de pouvoir y donner suite, à condition que le futur modèle d'allocation soit facilitant.

### 1.1.8.2. Évolution du marché du travail

L'évolution projetée du marché du travail est une autre variable hautement stratégique. La SNMDO mise sur l'atteinte progressive du plein emploi de telle sorte qu'il faudrait pourvoir 1,3 million de postes d'ici 10 ans. Il est évident qu'une telle projection de long terme est questionnable, car de nombreux facteurs entreront en jeu, certains plus robustes que d'autres. Par exemple :

- Le vieillissement de la population entraîne déjà un nombre élevé de départs à la retraite. Il s'agit d'une tendance lourde qui se traduit par un resserrement structurel du marché;
- La SNMDO envisage de réduire les pénuries d'emploi en facilitant la participation des personnes retraitées, des autochtones, des personnes en situation de handicap. Mais la cible fixée pour chacun des groupes soulève des défis;
- L'immigration joue un rôle positif mais secondaire, compte tenu de son poids relatif par rapport au nombre de diplômés qui sortent annuellement des trois ordres d'enseignement. La Stratégie nationale sur la main-d'œuvre prévoit en effet que 22 % de l'offre de main-

<sup>40</sup> La Fédération des cégeps tient des statistiques sur les inscriptions enregistrées dans le réseau en début d'année. Le Ministère les compile plutôt après le 20 septembre, soit la date d'abandon sans pénalité.

<sup>41</sup> En effet, selon les prévisions publiées en mai 2011 puis en mai 2014, les données observées 2 ans et 3 ans après la dernière année connue se sont révélées plus positives que celles projetées. Le Ministère a recensé 165 818 inscriptions en 2013, un niveau de 3,3 % supérieur à celui annoncé en mai 2011. L'écart était même de + 6,2 % entre la donnée observée en 2016 et celle prévue pour la même année en mai 2014 (163 610 *versus* 154 021 inscriptions).

d'œuvre entre 2017 et 2026 pourrait reposer sur la future population immigrante et 54 %, sur les jeunes. L'objectif en matière d'immigration est pourtant ambitieux, car il n'est pas facile d'apparier finement le profil des personnes immigrantes et les besoins du marché dans les régions. D'autant plus que la politique d'immigration ne répond pas uniquement à des impératifs économiques;

- Le taux d'activité des femmes dans le marché du travail n'est pas invoqué, car il a atteint un sommet qu'il sera très difficile de dépasser<sup>42</sup>;
- Une variable devrait réduire les besoins de main-d'œuvre appréhendés. Elle porte sur le ratio capital-travail dans les entreprises. Lorsque le marché se resserre, les employeurs ont tendance à moderniser leur entreprise de manière à la fois à réduire leurs besoins et à améliorer la productivité de leurs travailleurs, notamment par le recours aux nouvelles technologies de l'information<sup>43</sup>.

Par ailleurs, la conjoncture économique à l'échelle mondiale nous semble particulièrement instable et pourrait facilement venir modifier les perspectives actuelles. Le Québec est une économie très ouverte. Or, au moment de rédiger ce rapport, plusieurs sujets sont préoccupants. Citons simplement les conflits commerciaux entre les grandes puissances, la remise en question d'alliances entre États, les indicateurs économiques qui s'apparentent à ceux ayant conduit à la récession de 2008, les prédictions de plus en plus alarmantes sur le climat, etc.

Avant de poursuivre, nous désirons compléter les observations précédentes sur l'effectif étudiant et le marché du travail comme suit :

- Nous l'avons déjà dit, c'est la formation continue qui pourrait ouvrir des perspectives intéressantes si les cégeps réussissent à mieux répondre aux besoins des adultes et des employeurs;
- Le nombre d'étudiants internationaux ne peut qu'augmenter, mais leur recrutement demandera plus d'efforts. Et il ne peut pas croître de manière phénoménale;
- Nous incitons à la prudence lorsqu'il s'agit d'infléchir les choix de carrière des étudiants en fonction de la situation de court terme observée sur le marché de l'emploi. On se souviendra que seulement 62 % des étudiants au DEC technique y parviennent en 5 ans. Bien que les taux de diplomation et la durée des études méritent d'être améliorés, les conditions à la sortie des études risquent d'être différentes de celles du début. C'est pourquoi le gouvernement ne devrait recourir qu'à des mesures incitatives pour orienter les jeunes vers « les professions d'avenir »;
- La prudence est d'autant plus de mise que le vœu d'augmenter le nombre de diplômés en sciences, technologies, génie et mathématique (STGM) qui apparaît dans la SNMDO (et dans le Régime budgétaire 2018-2019) pourrait ne se matérialiser qu'au détriment de ceux qui suivront d'autres programmes d'études tant que l'effectif global ne sera pas en croissance. Pour éviter une telle issue, le défi doit se déplacer vers les élèves du secondaire qui devront réussir puis poursuivre leurs études en plus grand nombre;
- Dans un autre ordre d'idées, quelques experts ont attiré notre attention sur l'évolution possible du comportement des futurs étudiants : si l'on se fie à un phénomène déjà observable en Ontario, les étudiants auront plus tendance à se donner un cursus qu'ils auront eux-mêmes construit, magasinant non seulement les cours de leur programme auprès de différents établissements, mais aussi la formule d'enseignement pour chacun : en classe ou à distance,

---

<sup>42</sup> Le taux d'activité des femmes québécoises de 25 à 54 ans a progressé d'à peu près 77 % en 2000 à 85,6 % en 2016. Le Québec est ainsi passé de la dernière à la première place à l'échelle des provinces canadiennes en 7 ans, selon l'Institut de la statistique du Québec.

<sup>43</sup> Une étude de l'Institut de la statistique du Québec parue en janvier 2018 prévoyait que l'automatisation pouvait provoquer l'élimination, la réduction et la réaffectation de 1,4 million de postes d'ici 2030. Source : article de Gérard Bérubé, *Le Devoir*, 4 octobre 2018.

avec plus ou moins de stages, etc. Il devrait en résulter une concurrence accrue entre les cégeps de l'ensemble du territoire, qui s'exercera au profit des étudiants, mais qui représentera à la fois une menace et une opportunité pour les cégeps.

### 1.1.8.3. Autres enjeux

D'autres documents officiels proposent des enjeux reliés au contexte externe propre au réseau.

Ainsi, le Plan stratégique 2017-2022 du Ministère consacre au contexte une section intitulée « Tendances sociétales et diversité des personnes et des besoins ». D'entrée de jeu, il précise :

De nombreuses transformations et tendances sociétales ont des répercussions importantes sur le profil et les besoins des personnes et des organisations ainsi que sur les conditions d'intervention du Ministère. Elles sont à la fois sociales, culturelles, économiques, démographiques et technologiques, et elles influencent directement le positionnement et les choix stratégiques du Ministère. Elles rendent plus complexes la planification et la gestion de l'offre de service et ont aussi une incidence sur le rôle et la contribution des acteurs et des partenaires des milieux de l'éducation... (p. 11).

Le Plan fait alors ressortir des enjeux relatifs à l'immigration, à la diversité culturelle et ethnique, au vieillissement de la population et à la mobilité géographique des personnes. Il retient ensuite un second groupe d'enjeux, liés cette fois à l'évolution de l'univers numérique. Il formule le constat suivant :

Le numérique génère de multiples transformations sociales, culturelles et économiques. Il modifie aussi la forme et le contenu des connaissances ainsi que les façons d'y accéder. Les communications et les relations entre les personnes, les organisations et les institutions sont profondément transformées par la présence sans cesse grandissante du numérique dans toutes les sphères de l'activité humaine (p. 11).

La Fédération des cégeps a elle aussi produit un Plan stratégique qui couvre la période 2017-2022. Au cours des consultations qui l'ont précédé, une série de variables a retenu l'attention. Elles étaient formulées comme suit :

Baisse démographique, révolution numérique, compressions budgétaires, diversification des modes de formation et des besoins de la population étudiante, transformation du monde du travail et autres phénomènes socioéconomiques ont de profonds impacts sur la société québécoise et le monde de l'enseignement supérieur.

Les auteurs du rapport<sup>44</sup> en déduisent trois enjeux consensuels :

Le leadership de la Fédération et des cégeps dans leur ensemble au sein de la société québécoise; la concurrence dans le domaine de l'enseignement supérieur; l'adaptation des cégeps et de la Fédération à un environnement en constant changement.

Les auteurs poursuivent en dégagant des priorités. Certaines sont adressées à la Fédération proprement dite en tant qu'organisme, mais d'autres touchent à des sujets directement liés à notre propos, comme : mieux reconnaître le rôle des cégeps dans le développement social et économique du Québec; améliorer les collaborations entre les parties prenantes du réseau (partager l'expertise et les bonnes pratiques, briser les silos, assurer un meilleur partage des ressources); assurer souplesse et agilité dans la gestion des cégeps (souplesse administrative, dans les modes d'enseignement et d'apprentissage, dans les modes de déploiement de l'offre de formation et dans

---

<sup>44</sup> Institut du Nouveau Monde, *Rapport synthèse des consultations en vue de l'élaboration du plan stratégique 2017-2022 de la Fédération des cégeps*, 9 août 2017, p. 9.

l'adaptation aux besoins).

À l'échelle des établissements, tous les cégeps ont l'obligation de produire un plan stratégique. La plupart en profitent pour explorer les éléments de contexte, externe et interne, qui leur semblent pertinents. Nous en résumons ici quelques-uns qui se rapportent au contexte externe :

- La mondialisation de l'économie rend les états dépendants les uns des autres en termes d'échanges de biens, de services et de personnes; cette interdépendance s'exprime aussi dans les domaines culturel, social et environnemental;
- La circulation quasi instantanée des connaissances scientifiques et technologiques à l'échelle planétaire impose une vigie permanente et une mise à jour continue des savoirs et de pratiques;
- La difficulté de répondre aux attentes des nouvelles générations d'étudiants ne peut pas être comprise à partir d'une extrapolation du vécu des personnels qui les encadrent au quotidien.
- Les exigences du marché du travail induites notamment par la concurrence internationale et le développement accéléré des technologies affecteront de manière substantielle la composition de la main-d'œuvre et donc les compétences attendues des diplômés de tous les ordres;
- Évidemment, le contexte démographique lié au vieillissement de la population et à l'immigration influent sur les décisions que devront prendre les cégeps.

Ce survol des enjeux a beau être sommaire, il couvre un large spectre de préoccupations et d'opportunités.

## 1.2. Orientations générales

Nous ne tenterons pas ici de proposer une vision commune pour le réseau. Nous y avons songé, puis avons décidé d'y renoncer. Le Ministère (pour l'ensemble du système d'éducation), la Fédération des cégeps et les établissements en ont adopté. En ajouter une ne pourrait que créer de la confusion sans mériter de se substituer à celles existantes. De plus, nous ne pensons pas en avoir la légitimité compte tenu de notre mandat axé sur l'allocation des ressources financières et non pas sur l'ensemble de la mission du réseau. Toutefois, avant d'entreprendre la sélection des priorités qui guideront nos recommandations, nous nous permettons d'exprimer ce qui suit :

- Même si l'avenir a été rarement aussi imprévisible, le réseau détient une des meilleures clés qui soient pour outiller la population face aux changements à venir, à savoir la formation des personnes. L'instruction, l'éducation est devenue un passage obligé pour surmonter collectivement les difficultés ou exploiter les opportunités qui surgiront. Les cégeps désirent trouver des façons d'offrir des formations assez générales et fondamentales<sup>45</sup> pour répondre à des besoins immédiats comme de long terme. La formation initiale demeure leur première responsabilité. La formation continue lui est complémentaire en permettant d'élargir les compétences acquises afin de combler les besoins qui auront émergé par la suite;
- Pour que les cégeps puissent adapter rapidement leur offre de services, ils ont besoin de souplesse et d'agilité, comme le faisait valoir le rapport synthèse des consultations menées

---

<sup>45</sup> L'OCDE résume ainsi les compétences attendues sur le marché du travail : « [...] le champ des compétences requises dans le marché du travail ne se borne pas aux connaissances techniques liées au secteur professionnel auquel on aspire, ni même à la maîtrise des nouvelles technologies de l'information ou aux compétences cognitives impliquant la compréhension, l'interprétation, l'analyse et la communication d'information complexe [...]. Il comprend aussi les compétences sociales et émotives qui permettent d'interagir avec les autres et de les comprendre, de démontrer de l'ouverture d'esprit, de la persévérance et de la rigueur. On s'attend de plus en plus à ce qu'elles s'étendent également à ce que certains appellent les "compétences du XXI<sup>e</sup> siècle", c'est-à-dire la créativité et la pensée critique qui permettent d'innover et de s'adapter dans un monde en perpétuel changement ». Dans le site Internet de l'OCDE. Perspectives de l'OCDE sur les compétences 2015 : Les jeunes, les compétences et l'employabilité, 27 mai 2015.

- pour le compte de la Fédération des cégeps dont nous avons parlé ci-dessus;
- La collaboration, la solidarité qui s'est instaurée au fil du temps, non seulement entre les établissements, mais aussi entre le réseau et le Ministère constitue une force indéniable fondée sur la régularité des échanges, la confiance réciproque, la transparence, le respect des contraintes de chacun. Elle doit être préservée, car elle permettra d'affronter des situations insolubles à l'échelle des établissements individuels;
  - La qualité de la contribution attendue des cégeps n'est pas seulement une question financière. L'observation peut surprendre venant d'un comité chargé de revoir le modèle d'allocation des ressources. Plusieurs personnes nous l'ont dit lors des consultations : l'impact des cégeps dépend également du comportement, des attitudes, des objectifs poursuivis par chacune des parties prenantes;
  - Les cégeps sont maintenant prêts à mieux équilibrer les trois volets de leur mission sans pénaliser l'un d'entre eux. Cette décision leur permettra d'accroître leur impact non seulement dans les sphères éducative et économique, mais aussi dans les sphères scientifique et sociale, sur le territoire québécois et à l'étranger.

Afin d'éviter de se disperser, nous souhaitons promouvoir un nombre limité de priorités, soit celles qui exigeront un effort financier supplémentaire significatif, une fois pris en compte l'impact du réinvestissement survenu en 2018-2019. Pour parvenir à les identifier, il faut d'abord revenir sur les thématiques qui ont retenu notre attention.

### 1.2.1. Rappel de nos préoccupations

Notre première thématique a porté sur l'accessibilité à l'entrée à l'enseignement ordinaire. Nous avons conclu cette section en conservant trois types de préoccupations : l'accessibilité observée auprès des étudiants autochtones, l'accessibilité aux programmes et la variabilité interrégionale des taux de scolarisation. Les deux premiers éléments seront repris au moment d'analyser les annexes budgétaires correspondantes, mais sans justifier selon nous d'apparaître comme autant de priorités indépendantes, compte tenu de la situation qui prévaut depuis le printemps 2018. Le troisième élément sera intégré à l'une de nos priorités, à savoir celle consacrée aux services aux collectivités.

La réussite de tous les étudiants nous semble une priorité incontournable.

En matière de qualité des diplômes, le Ministère est bien conscient des difficultés soulevées par le mode actuel de création et d'actualisation des programmes. Les critiques qui ont été formulées ne relèvent pas de notre mandat à l'exception de l'internationalisation, un sujet qui fera partie de nos priorités.

La formation continue constituait l'une de nos préoccupations de départ. Elle est le levier le plus puissant dont disposent les cégeps pour répondre rapidement aux besoins actuels du marché du travail. Depuis le printemps 2018, elle a fait l'objet de nombreuses améliorations et ne mérite plus d'apparaître dans notre liste de priorités. Malgré tout, nous y reviendrons au chapitre 2 pour nous assurer que les modalités de financement sont adéquates pour en encourager l'expansion. D'autres enjeux demeurent mais ils ne sont pas véritablement d'ordre budgétaire.

L'actualisation du modèle d'allocation n'apparaîtra pas parmi nos priorités, considérant qu'il s'agit de notre mandat. Précisons tout de même que nous avons déjà écarté l'hypothèse d'une refonte majeure : la structure du modèle actuel convient encore parfaitement pour organiser l'ensemble des mesures et règles budgétaires à l'intérieur d'un tout cohérent. Nos défis consisteront plutôt à simplifier le Régime budgétaire, à clarifier les objectifs qui seront poursuivis, à accroître la complémentarité et les synergies entre les règles existantes, à éliminer celles qui ne sont plus utiles, de même qu'à ajouter des mesures qui nous semblent nécessaires pour mieux couvrir les trois volets de la mission. Notre ligne directrice sera de concevoir un modèle assurant à chacun des cégeps, peu importe sa taille ou sa localisation, la possibilité de se doter d'une personnalité originale, bien

adaptée à son environnement et complémentaire à l'échelle du réseau. Nous serons continuellement soucieux d'asseoir nos décisions sur des bases explicites et objectives.

Par ailleurs, nous sommes conscients que notre attention ne doit pas porter uniquement sur l'ajout de nouvelles mesures. Encore faut-il que les cégeps disposent de moyens leur permettant de maintenir leurs acquis. C'est pourquoi nous recommanderons le moment venu de rehausser le niveau de financement des volets F, A et B de la formule.

### 1.2.2. Nos priorités

Nous retenons quatre priorités afin que les cégeps répondent adéquatement aux besoins actuels et pressentis de la société québécoise : la persévérance et la réussite des étudiants, la recherche, les services aux collectivités et l'internationalisation des cégeps.

Nous ne proposerons ici ni objectifs, ni cibles. Ce sont des éléments qui s'intègrent mieux selon nous à des exercices de planification stratégique.

#### 1.2.2.1. Persévérance et réussite

L'accessibilité au diplôme, autrement dit la réussite des étudiants, méritera d'occuper la première place parmi nos priorités. Car la formation demeure la raison d'être centrale du réseau. Et nous sommes convaincus qu'il y a place à amélioration à la condition d'en bien comprendre toutes les ramifications et évidemment d'assurer un financement conséquent. Nous tâcherons de couvrir un large spectre de mesures pour que tous les étudiants puissent obtenir une sanction dans une plus large proportion et plus rapidement, en respectant le plus possible leurs attentes et leurs besoins particuliers. Nous devons dans un premier temps évaluer l'ensemble des règles déjà en place en 2018-2019 pour ensuite voir comment les bonifier ou les compléter.

Les cégeps auront en effet besoin d'être mieux soutenus pour qu'ils puissent rehausser les taux et les temps de diplomation sans réduire les exigences liées à l'obtention du diplôme ni resserrer leurs conditions d'admission. Nous tiendrons compte du fait que les besoins ne sont pas uniformes d'un cégep à l'autre puisque leurs populations étudiantes n'ont pas les mêmes caractéristiques.

#### 1.2.2.2. Services aux collectivités

L'une de nos propositions les plus originales consistera à appuyer concrètement la contribution des cégeps au développement de leurs régions via le troisième volet de la mission commune. Les communautés locales et régionales sont à la recherche de modèles de développement originaux et adaptés à leur contexte. Pour y parvenir, elles ont besoin de compétences de haut niveau que détiennent notamment les cégeps. Or, des mesures ciblées existent déjà, mais sont peu nombreuses dans le Régime budgétaire. Nous croyons que le Ministère doit livrer un message clair pour encourager les établissements à être plus présents.

#### 1.2.2.3. Recherche

La recherche devra également être mieux financée, à la fois au niveau institutionnel et à celui des chercheurs. Les différents volets de FABES devront en tenir compte, incluant les programmes de subvention du Ministère. C'est un vœu qui a été formulé à différentes reprises lors de nos consultations et que nous partageons.

Les liens fonctionnels entre les CCTT et les cégeps devraient de plus être renforcés.

#### 1.2.2.4. Internationalisation des cégeps

L'internationalisation constitue à nos yeux l'axe d'intervention qui détient le plus fort potentiel de développement des cégeps puisqu'elle peut servir de fil conducteur pour structurer tous les volets de la mission, en amenant les cégeps à se percevoir comme des établissements d'envergure mondiale. En effet, l'internationalisation n'est pas qu'une question d'attraction des étudiants internationaux. Elle sert également de référence pour actualiser les programmes et les cours, élargir les collaborations en enseignement et en recherche, encourager une vigie scientifique et technologique permanente, stimuler le développement de la formation à distance, etc.

L'idée n'est pas utopique puisque la Fédération des cégeps partage cette vision. Et des cégeps lui accordent déjà une place de choix dans leur planification stratégique.

Nous prendrons soin au préalable de vérifier dans quelle mesure le régime budgétaire de 2018-2019 comble une partie de nos attentes.

Nous aurons également l'occasion d'aborder la question des frais de scolarité supplémentaires chargés aux étudiants internationaux, un point qui préoccupe plusieurs acteurs dans le milieu.

### 1.3. Principes

Un énoncé de principes sert normalement à guider la conduite de toutes les parties prenantes dans le cadre de leurs activités communes. Il devrait refléter les valeurs et la culture en vigueur et se situer à un niveau assez général pour demeurer résilient à long terme. Dans le cas présent, sa portée sera plus restreinte puisqu'il vise à encadrer le contenu du nouveau modèle.

Les principes déjà promus par le Ministère ont semblé convenir lors de nos consultations. Nous les reprenons donc tout en les précisant de manière à clarifier leurs conditions d'application. Et nous en ajouterons un nouveau à la fin de notre revue.

#### 1.3.1. Équité

L'équité est assurément un principe prépondérant, car elle a été invoquée pour justifier le besoin de revoir le modèle d'allocation. Nous ferons ici une distinction entre équité horizontale et verticale.

L'équité horizontale signifie que des situations analogues seront traitées de manière analogue. Illustrons le concept en reconnaissant que tous les cégeps méritent de recevoir un montant identique par mètre carré pour entretenir leurs espaces puisque le coût correspondant est jugé similaire dans l'ensemble des cégeps.

L'équité verticale signifie que des situations différentes exigent un traitement différencié. Ce corollaire de l'équité horizontale a pris de l'importance avec le temps, car les établissements ont réussi à se singulariser au sein du réseau.

L'équité verticale soulève deux problèmes de fond : d'une part, elle justifie l'introduction de mesures de plus en plus détaillées pour refléter le niveau de spécialisation atteint par chacun des établissements; d'autre part, elle mène facilement à des prises de position bien étoffées et pourtant inconciliables. Il faudra donc demeurer vigilants et tâcher d'être aussi rigoureux et objectifs que possible.

#### 1.3.2. Simplicité de la formule

Plus les règles du régime sont simples, plus elles sont compréhensibles et donc faciles à respecter. Le principe devrait avoir une résonance particulière, car le modèle actuel est reconnu pour être très détaillé. Il devient alors plus facile de perdre de vue les objectifs poursuivis.

La simplicité devrait également concerner la reddition de comptes.

Mais la simplicité ne peut pas être un principe absolu, car elle s'oppose à l'équité verticale. En effet, plus le modèle devient simple, plus il néglige la couverture de réalités singulières.

### 1.3.3. Transparence

La transparence va de pair avec la simplicité et en constitue d'ailleurs une retombée. Dans un système qui se veut démocratique, plus les règles sont transparentes, plus elles stimulent la discussion et accroissent par la suite le niveau d'adhésion aux décisions qui sont prises.

### 1.3.4. Stabilité du modèle et prévisibilité du financement

La stabilité concerne la pérennité de la structure de financement. Elle permet aux établissements de planifier leur développement sur un nombre minimal d'années. La stabilité favorise entre autres le recrutement de personnel permanent pour rendre les services jugés essentiels à la mission.

Elle ne signifie évidemment pas que les fonds doivent demeurer constants dans le futur. Pour s'en assurer et comme il nous semble utopique à long terme d'envisager la disparition de périodes de compression, nous ajoutons le principe de prévisibilité. Celui-ci fait en sorte que les cégeps seront en mesure de planifier leurs activités tout en respectant l'obligation qui leur est faite d'être annuellement en équilibre budgétaire.

### 1.3.5. Autonomie et imputabilité

Les cégeps doivent pouvoir compter sur des marges de manœuvre pour maximiser leur contribution au développement de leur milieu et du Québec dans son ensemble. Cela suppose que le Régime budgétaire les autorise à répartir leur subvention en fonction de leurs propres priorités, qu'il serve par conséquent de règle d'allocation et non de répartition interne des fonds. Des exceptions sont possibles, par exemple les annexes à fins déterminées, mais elles doivent demeurer en nombre limité, surtout lorsque le gouvernement peut parvenir aux mêmes fins via la reddition de comptes annuelle imposée aux cégeps.

L'imputabilité constitue le corollaire de l'autonomie. Parce qu'ils sont des établissements publics, les cégeps acceptent de facto d'assumer une responsabilité sociale formelle. Ils doivent rendre compte de la mise en œuvre de leur mission à la fois au niveau local et au niveau national. Mais cette reddition de comptes obligatoire peut être balisée par les principes de transparence et de simplicité déjà mis de l'avant.

### 1.3.6. Collaborations

Les collaborations constituent déjà une marque distinctive du réseau des cégeps. Les nombreuses instances de concertation, de mise en commun de services, de travail conjoint avec le Ministère en font foi. Elles témoignent de la solidarité qui lie les établissements, mais celle-ci demeure tributaire de l'assurance donnée à chacun d'être financé de manière équitable, ce qui nous ramène au premier principe.

Le gouvernement cherche assurément à maximiser les retombées de ses investissements entre les membres du réseau. La mutualisation des services rendus aux institutions comme aux individus devrait ainsi être encouragée, en exploitant par exemple les nouvelles possibilités offertes par les technologies numériques.

La collaboration ne concerne pas seulement les membres du réseau. Elle peut aussi être promue entre les cégeps et les collèges privés, entre le réseau collégial et les autres ordres d'enseignement, entre le réseau et les employeurs ou encore à l'échelle internationale.

Bien que les collaborations soient déjà exemplaires à plus d'un titre, c'est un principe auquel nous accorderons une réelle attention.

Des auteurs de mémoires nous ont suggéré d'inclure la non-concurrence comme principe directeur. Nous considérons que le principe de collaboration actuel exige le respect.

### 1.3.7. Réalisme

Le souci de proposer un modèle qui soit réaliste nous guidera dans nos travaux. Autrement dit, le modèle le plus élégant ou innovateur qui soit n'aura aucune utilité s'il est rejeté ou, ce qui revient au même, reporté dans un futur indéterminé.

Nous l'avons dit, le Ministère et le réseau ont pris l'habitude de forger des consensus notamment en matière d'affaires matérielles et financières. Le Ministère a en effet tendance à accorder une valeur certaine aux consensus émergeant des instances communes. Pour que notre proposition globale ait un maximum de chances d'être approuvée, il nous faudra considérer à la fois les priorités gouvernementales – incluant la capacité budgétaire probable du Ministère – et les attentes fondamentales des différentes parties prenantes au sein du réseau.

Ce souci de réalisme suppose que nos recommandations pourront être implantées rapidement. Et donc que des règles d'allocation seront proposées pour toutes les mesures qui s'y prêteront.

La liste de ces principes pourrait être rallongée, mais il faut garder en mémoire que plus elle est longue, plus il deviendra difficile d'en vérifier le respect.

## 1.4. Cadre budgétaire

Nous nous sommes engagés à mesurer les impacts financiers de nos recommandations et, par souci de réalisme, à nous assurer d'une concordance raisonnable entre le coût total des modifications proposées et l'enveloppe mise au jeu.

Or, au début de nos travaux, soit à l'automne 2017, nous disposions d'un plan de réinvestissement qui fixait des balises que nous comptions respecter. Ce plan a été modifié en 2018-2019, en augmentant théoriquement nos marges de manœuvre. Il nous fallait toutefois admettre que ce plan pouvait être revu à partir de 2019-2020. C'est pourquoi nous avons préféré par la suite fonctionner sur des bases différentes.

Deux des trois variables clés de la formule peuvent en effet être définies dans l'absolu, c'est-à-dire sans faire référence à une enveloppe globale quelconque. Premièrement, il nous semble évident que le volet B doit être financé à une hauteur que le Ministère a lui-même mesurée pour couvrir les coûts de fonctionnement des bâtiments. Deuxièmement, les paramètres du volet F associés aux coûts de base encourus par les cégeps, les centres d'études et les collèges régionaux peuvent être calculés à partir des besoins correspondant à la définition du volet. Le montant qui en résulte est obtenu indépendamment d'une enveloppe de référence. La seule exception à cette règle pour le volet F concerne deux des cinq variables de l'annexe que nous introduirons pour soutenir notre deuxième priorité, à savoir celle relative aux services aux collectivités. Dans ce cas précis, nous nous assurerons de maintenir un certain équilibre entre les montants qui seront octroyés aux deux variables et les autres composantes du volet F.

Reste alors à établir la hauteur du volet A. La technique précédente ne peut pas servir dans ce cas-ci puisqu'il est impossible d'isoler des données strictement associées aux activités pédagogiques. Nous devons donc trouver une autre règle de calcul. Après diverses tentatives, nous avons découvert que les niveaux relatifs obtenus (sans contrainte budgétaire) pour le F et le B coïncidaient avec leur poids respectif dans l'allocation initiale de 2018-2019<sup>46</sup> de même que des années

---

<sup>46</sup> L'observation s'applique à l'allocation initiale avant le transfert d'annexes du volet S vers les autres volets. En effet,

précédentes, ces poids se révélant relativement stables dans le temps. Nous avons donc décidé de les utiliser pour fixer le niveau de l'enveloppe globale à réinvestir et d'en déduire le poids résiduel à accorder au volet A. Le chapitre 2 permettra de mieux comprendre notre raisonnement. Avant de compléter l'exercice, nous nous sommes assurés que le total exigé resterait en deçà de l'enveloppe de réinvestissement quinquennal initial.

Notons dès maintenant que nous ne nous sommes pas préoccupés de concevoir nos modifications par tranches annuelles successives de réinvestissement. Il était impossible de découper a priori la matière pour que telle mesure apparaisse en l'an 1, telle autre à l'an 2, etc. Notre mandat nous demandait d'adopter une approche holistique. C'est seulement une fois que l'impact global de nos recommandations sera déterminé que nous reviendrons sur la question de sa répartition éventuelle dans le temps.

Nous sommes conscients que le résultat ne repose pas sur des bases totalement objectives. Mais nous croyons sincèrement qu'il est facile à justifier après avoir soupesé les avantages et les inconvénients des choix que nous avons effectués. Les solutions de rechange, s'il y en a, n'offriront pas selon nous une solution plus équilibrée et plus équitable.

Nous avons maintenant en mains les outils nécessaires pour effectuer l'analyse détaillée du modèle actuel et formuler des recommandations visant à le bonifier.

---

(sauf pour un cas particulier), une annexe qui serait transférée tout en préservant son mode d'allocation ne modifie pas le résultat par rapport au statu quo. Calculer les poids avant transferts nous permet donc de comparer deux années d'allocation « ceteris paribus ».

## Chapitre 2. Analyse détaillée du modèle d'allocation

Le cadre que nous avons construit au chapitre précédent nous permet maintenant d'actualiser le modèle d'allocation des ressources au fonctionnement tel qu'il apparaît dans le Régime budgétaire et financier 2018-2019 et, lorsque nous le jugerons nécessaire, dans celui de 2017-2018, puisque celui-ci a constitué notre année de référence initiale.

Plus concrètement, nous passerons en revue les lettres F, A, B et S comprises dans la formule et, pour chacune d'elles, la totalité des règles et annexes qui lui sont rattachées. Notre approche est assez laborieuse, mais elle garantit une couverture intégrale du modèle. Chaque règle sera l'occasion de peaufiner le diagnostic général, de même que de formuler notre recommandation. Son impact financier sera mesuré une fois l'analyse d'un volet complétée.

Nous ajouterons par la suite trois autres sections. La première reviendra sur deux des thématiques inscrites dans nos orientations, à savoir l'internationalisation et la formation continue. La seconde section sera consacrée à la reddition de comptes. La dernière abordera la question de l'implantation du nouveau modèle.

### 2.1. Volet F de FABES

Le tableau 7 reproduit les règles d'attribution pour les allocations fixes telles qu'elles apparaissent à l'annexe F001 du Régime budgétaire 2018-2019. Nous analyserons chacune d'elles séquentiellement pour ensuite traiter des annexes qui n'y sont pas mentionnées.

**Tableau 7 – Règles d'attribution pour les allocations fixes (volet F de FABES)**

Règle	Description	Facteur de l'allocation 2018-2019
	Enseignement ordinaire	
F général	Base fixe garantissant un financement minimal à chaque cégep	2 098 100 \$
F général	Mesures de soutien	130 500 \$
F particulier	Centre d'études collégiales – devis scolaire supérieur à 500 étudiants	1 100 600 \$
F particulier	Centre d'études collégiales – devis scolaire supérieur à 500 étudiants – Champlain	1 165 800 \$
F particulier	Centre d'études collégiales – devis scolaire supérieur à 500 étudiants – Lanaudière	1 285 600 \$
F particulier	Centre d'études collégiales – devis scolaire entre 150 et 500 étudiants	508 400 \$
F particulier	École nationale	774 800 \$
F particulier	Organisation de stages en mer – Rimouski	94 300 \$
F particulier	Formation en milieu carcéral – Marie-Victorin	94 300 \$
F particulier	Formation en danse classique et contemporaine – Vieux Montréal	94 500 \$
F particulier	Formation en danse contemporaine (Sainte-Foy) et arts du cirque (Limoilou)	55 400 \$

Règle (suite)	Description	Facteur de l'allocation 2018-2019
	Enseignement ordinaire	
F particulier	Section anglophone – Gaspésie et les Îles, Sept-Îles	84 900 \$
F particulier	Nature du territoire – Sept-Îles	37 100 \$
F particulier	Nature du territoire – Gaspésie et les Îles	74 200 \$
F particulier	Institut de chimie et de pétrochimie – Maisonneuve	189 000 \$
F particulier	École québécoise du meuble et du bois ouvré (Montréal)	189 000 \$
F particulier	Centres de formation en métiers d'art – Limoilou et Vieux Montréal	251 300 \$
F particulier	Éloignement	274,20 \$/km
F particulier	Centres d'études collégiales de Forestville, de La Tuque, des Premières Nations, de Témiscouata et de Sainte-Anne-des-Monts	72 700 \$
F particulier	Centres d'études collégiales de Forestville, de La Tuque, des Premières Nations, de Témiscouata et de Sainte-Anne-des-Monts : si l'effectif est supérieur à 55 étudiants	39 500 \$
F particulier	Site d'enseignement d'Asbestos	34 000 \$
F particulier	Site d'enseignement d'Asbestos : si l'effectif est supérieur à 55 étudiants	18 500 \$
F particulier	Autres – Un « F particulier » peut être consenti par le Ministère après analyse des besoins	À déterminer
	Formation continue	
F général	Financement de l'encadrement associé à la formation financée par le Ministère	186 800 \$
F particulier	Cégep à distance – Rosemont	1 991 300 \$
F particulier	Rayonnement : montant de base	11 800 \$
F particulier	Centre d'études collégiales dispensant l'enseignement régulier et la formation continue – niveau 1	55 300 \$
F particulier	Centre d'études collégiales dispensant la formation continue seulement – niveau 2 et centre d'études collégiales dispensant la formation continue et accueillant à l'enseignement régulier moins de 150 étudiants	72 700 \$
F particulier	Centre d'études collégiales – devis scolaire supérieur à 500 étudiants et école nationale – niveau 3	91 000 \$

Source : Régime budgétaire et financier des cégeps 2018-2019.

Le Régime budgétaire 2018-2019 (article 11, page 2 de 20) explique l'intention du Ministère pour ce volet comme suit :

Le principe d'une allocation de base fixe a pour objet de garantir un financement minimal à chaque cégep, quelle que soit sa taille. Cette allocation permet la mise en place de la structure minimale du cégep et des services d'accueil des étudiants.

Conformément à cette définition, tous les éléments du tableau ont comme particularité d'être fixés indépendamment de la taille de l'effectif étudiant. Ils expliquent aussi comment le Ministère interprète le principe d'équité. Chaque ligne assure que les établissements qui vivent une situation similaire recevront le même traitement, tandis que le nombre de  $F_{\text{particuliers}}$  s'explique par un souci d'équité verticale : les établissements qui vivent une situation particulière reçoivent un traitement différencié.

Ce volet vise à garantir des services de qualité équivalente aux étudiants de toutes les régions. Il permet également de réduire la concurrence au sein du réseau et témoigne de la solidarité qui existe entre ses membres, notamment de la part des établissements de plus grande taille. Lors de nos consultations, les organisations contactées ont fait consensus pour demander non seulement de le maintenir, mais aussi de le bonifier. Nous partageons leur avis, mais nous vérifierons si le découpage en autant de règles distinctes se justifie toujours, dans un souci cette fois de simplicité. De plus, le niveau des allocations a habituellement varié sur des bases historiques. Lorsque cela sera possible, nous lui préfererons une technique d'imputation budgétaire qui repose sur l'identification des postes jugés indispensables pour pouvoir offrir les services de base.

Rappelons enfin qu'il s'agira d'une formule de répartition de la subvention gouvernementale et non pas d'allocation interne : une fois qu'un cégep reçoit son enveloppe, il peut la redistribuer en fonction de ses propres priorités.

### 2.1.1. $F_{\text{général}}$

Les deux premières allocations du tableau, *Base garantissant un financement minimal à chaque cégep* et *Mesure de soutien*, peuvent être fusionnées puisqu'elles poursuivent des fins identiques et qu'elles sont distribuées selon une règle unique. Le total se chiffre à 2,2268 M\$ par cégep en 2018-2019 (et à 1,9567 M\$ en 2017-2018). Il sera dorénavant identifié par le sigle  $F_{\text{général}}$ .

Ce paramètre constitue l'un des piliers du modèle. Mais quels sont les repères qui pourraient nous aider à en établir le niveau ? Nous avons envisagé différents scénarios.

Nous avons d'abord étudié le rapport du comité consultatif responsable de la structure actuelle du modèle<sup>47</sup>. Celui-ci a utilisé une technique de simulation visant à trouver la formule de répartition qui permettrait de minimiser les écarts entre les allocations (pour  $F + A$ ) observées et celles envisagées, à l'intérieur d'une enveloppe constante. Les auteurs en ont conclu qu'il fallait continuer de financer les besoins de base et les activités pédagogiques à l'aide de deux variables séparées. Le montant à accorder au  $F_{\text{général}}$  a ainsi été établi à 1,5097 M\$ pour chacun des 47 cégeps. L'enveloppe a fluctué par la suite en vue de répondre aux attentes du réseau tout en respectant le cadre financier en vigueur. Cette méthode était justifiée à l'époque, mais ne nous semble plus optimale.

Un autre scénario a consisté à appliquer une technique économétrique standard aux données observées de manière à relier les dépenses effectuées pour l'enseignement ( $F$  et  $A$ ) à la taille de l'effectif étudiant de chacun des cégeps. Or, pour aucune des cinq dernières années, les résultats obtenus à l'aide d'équations linéaires et quadratiques ne se sont révélés significatifs ( $R^2$  faibles). Qui plus est, les coefficients de chacune des équations variaient significativement d'une année à l'autre, rendant hasardeuse la sélection d'une année de référence. Ce résultat s'explique par au moins deux raisons. D'une part, les cégeps reçoivent suffisamment de  $F_{\text{particuliers}}$  pour que les observations

---

<sup>47</sup> Rapport du Comité aviseur sur le processus d'allocation des ressources budgétaires à l'enseignement collégial public, janvier 1990.

individuelles s'écartent des valeurs produites par nos équations. D'autre part, les cégeps étant libres de distribuer leur subvention en fonction de leurs priorités internes, leurs dépenses varient sans qu'il soit possible d'en dégager une tendance. Nous avons dû renoncer à cette approche.

Nous avons finalement choisi de nous inspirer du rapport Malouin<sup>48</sup>, c'est-à-dire d'identifier tous les postes de travail destinés à « réaliser les activités de base et l'accueil des étudiants », conformément à la définition fournie par le Régime budgétaire. Le coût de chacun des postes est ensuite évalué en se référant aux conventions collectives ou autres règlements relatifs au profil des ressources humaines sélectionnées. Finalement, un montant de 4 % de la masse salariale est ajouté pour tenir compte des autres coûts (les frais de déplacement, le matériel et les fournitures) liés à ces postes de travail. Le pourcentage en question résulte d'une estimation des coûts associés à chacun des postes retenus.

Notre méthode est originale en ce sens qu'elle permet de calculer une allocation minimale au titre du  $F^{\text{général}}$  peu importe la taille réelle du cégep. Elle finance en fait le « dispositif minimal » qui doit être mis en place dans un cégep pour répondre au mandat éducatif qui lui est confié.

Nous proposons d'intégrer le  $F^{\text{général}}$  actuellement consacré à la formation continue à celui de l'enseignement ordinaire. Le Ministère reconnaîtra ainsi que tous les cégeps interviennent déjà en formation continue et qu'ils doivent continuer dans cette voie. La fusion vient simplifier la formule sans affecter l'équité entre les établissements, puisque le mode de distribution est identique dans les deux cas.

Le tableau 8 permet de mieux comprendre notre démarche et d'en connaître l'impact budgétaire. Chacun des postes qui y apparaissent est décrit et justifié à l'annexe VI.

---

<sup>48</sup> Pierre Malouin, *Rapport sur le niveau des ressources consenties aux collèges constituants, aux campus et aux centres d'études des cégeps*, (rapport Malouin), mai 2013, dans *Cégeps ayant des centres d'études, des campus et des collèges constituants, Mémoire sur la révision du modèle d'allocation des ressources aux collèges d'enseignement général et professionnel*, 14 décembre 2017.

## Tableau 8 – Dépenses associées au F<sup>général</sup> à l'enseignement ordinaire et à la formation continue

Liste des dépenses associées au « F<sup>général</sup> » à l'Enseignement Ordinaire et à la Formation Continue

**Base : dépenses minimales pour un « cégep »**

*Tous les salaires sont calculés au maximum des échelles de traitement au 1<sup>er</sup> avril 2018 + 12 % d'avantages sociaux*

<b>Direction générale</b>		<b>3 postes</b>	<b>294 013 \$</b>
	1,0	Directeur général, <b>classe 12 (12-13-14-15)</b>	155 122 \$
	1,0	Agent de soutien administratif « classe principale »	52 937 \$
<b>Communications et affaires corporatives</b>			
	1,0	Conseiller en communication	85 953 \$
<b>Direction des études</b>		<b>9,5 postes</b>	<b>835 894 \$</b>
	1,0	Directeur, <b>classe 10 (10-11-12)</b>	138 450 \$
	0,5	Technicien en informatique (1/2 tâche)	31 035 \$
	1,0	Secrétaire administrative	48 432 \$
<b>Organisation scolaire</b>			
	1,0	Directeur adjoint, <b>classe 7 (6-7-8)</b>	115 185 \$
	1,0	Aide pédagogique individuel	89 247 \$
	0,5	Conseiller d'orientation (1/2 tâche)	45 006 \$
	0,5	Technicien en informatique (1/2 tâche)	31 035 \$
	1,0	Agent soutien administratif classe I	46 353 \$
<b>Soutien aux programmes</b>			
	1,0	Directeur adjoint, <b>classe 7 (6-7-8)</b>	115 185 \$
	1,0	Conseiller pédagogique	90 012 \$
<b>Bibliothèque</b>			
	1,0	Bibliothécaire/Spécialiste en moyens et techniques d'enseignement	85 953 \$
<b>Affaires étudiantes et communautaires</b>		<b>3 postes</b>	<b>261 536 \$</b>
	1,0	Directeur, <b>classe 7 (7-8-9)</b>	115 185 \$
	1,0	Conseiller à la vie étudiante	85 953 \$
	1,0	Technicien en loisirs	60 398 \$
<b>Ressources humaines</b>		<b>4 postes</b>	<b>282 130 \$</b>
	1,0	Directeur, <b>classe 7 (7-8-9)</b>	115 185 \$
	1,0	Secrétaire administrative	48 432 \$
	1,0	Technicien en administration	59 256 \$
	1,0	Technicien en administration (paie)	59 256 \$
<b>Affaires financières, matérielles et informatique</b>		<b>7,5 postes</b>	<b>671 680 \$</b>
<b>Gestion financière</b>			
	1,0	Directeur, <b>classe 9 (8-9-10)</b>	130 797 \$
	1,0	Agent de gestion financière	85 953 \$
	1,5	Technicien en administration	88 884 \$
<b>Gestion des ressources matérielles</b>			
	1,0	Coordonnateur, <b>classe 6</b>	107 364 \$
<b>Services informatiques</b>			
	1,0	Coordonnateur, <b>classe 6</b>	107 364 \$
	1,0	Analyste	89 247 \$
	1,0	Technicien en informatique	62 069 \$
<b>Formation continue</b>		<b>1,5 postes</b>	<b>168 576 \$</b>
	1,0	Directeur, <b>classe 8 (8-9-10)</b>	123 570 \$
	0,5	Conseiller pédagogique (1/2 tâche)	45 006 \$
<b>Grand total de 28,5 postes <sup>1</sup></b>			<b>2 513 829 \$</b>
<b>Sommaire</b>		<b>Total de la dépense salariale</b>	<b>2 513 829 \$</b>
		<b>Autres coûts associés au F<sup>général</sup> (4%)</b>	<b>100 553 \$</b>
		<b>Grand total</b>	<b>2 614 382 \$</b>
<b>Proposition vs 2017-2018</b>		<b>F<sup>général</sup> EO + FC en 2017-2018</b>	<b>2 131 400 \$</b>
		Dépenses « fixes » non-couvertes par le F <sup>général</sup> EO + FC en 2017-2018	<b>482 982 \$</b>
<b>Proposition vs 2018-2019</b>		<b>F<sup>général</sup> EO + FC en 2018-2019 (excluant 1,5 M\$ de 25% de 6 M\$ de la S057)</b>	<b>2 415 400 \$</b>
		Dépenses « fixes » non-couvertes par le F <sup>général</sup> EO + FC en 2018-2019	<b>198 982 \$</b>
		<b>Coût de la mise à niveau du F<sup>général</sup> EO + FC pour les 46 cégeps (sauf LAN et CHA)</b>	<b>9 153 172 \$</b>

<sup>1</sup> Les 28,5 postes se composent de 2 « Hors-cadres », 8 cadres, 8 professionnels et 10,5 soutien.

Notre proposition se justifie comme suit :

- En soi, le  $F^{\text{général}}$  garantit que tous les étudiants collégiaux du Québec évolueront dans un environnement comparable. Il est bien ancré dans la culture collégiale et il constitue un facteur de stabilité en période de variations budgétaires;
- Notre méthode nous semble en l'occurrence la meilleure qui soit accessible. Elle est nettement supérieure aux deux autres scénarios envisagés. Et nous avons écarté d'emblée la technique des coûts observés utilisée pour le réseau universitaire : il faudrait pour ce faire répartir les coûts relatifs aux besoins de base et ceux liés aux autres services d'enseignement, ce qui est impossible;
- Ajoutons que l'indexation de la valeur du F retenue en 1993-1994 donne un résultat presque identique au nôtre<sup>49</sup>. Cela devrait convenir à des auteurs de mémoires même s'il s'agit d'une simple coïncidence;
- Une fois le modèle en place, il sera facile d'en actualiser les données par la suite;
- Notre scénario entraîne deux remarques. D'une part, notre liste forme un tout cohérent : en modifier un élément exigera d'en revoir d'autres pour maintenir l'équilibre d'ensemble. Un tel exercice aurait donc peu de valeur ajoutée en termes budgétaires puisque le résultat final ressemblerait au nôtre. D'autre part, la liste nous semble respectueuse du principe de couverture des besoins de base tout en étant minimale : elle pourra être étoffée même dans les cégeps de très petite taille lorsqu'ils commenceront à comptabiliser les fonds provenant du volet A;
- L'idée d'un F par paliers a été émise lors de nos consultations. Elle nous semble contredire la définition même d'un montant minimal fixe, la taille de l'effectif ne devant pas intervenir à cette étape-ci du calcul. Qui plus est, il nous faudrait définir de nombreux paramètres pour fixer la longueur et la hauteur de chacun des paliers en question, sans être en mesure de les justifier. Chacun d'eux prêterait flanc à la critique, par exemple de la part d'un cégep qui se retrouverait à la limite d'un palier et désirerait évidemment accéder au palier supérieur, ce que nous voulons absolument éviter. Enfin, un F par paliers requiert un traitement intégré du F et du A, car la formule pour l'un se répercuterait sur l'autre. Il faudrait par conséquent établir chacun des paliers en intégrant à la fois les valeurs correspondantes du F et du A, ce qui revient en gros à créer autant de valeurs pour  $F + A$  qu'il y aura de paliers. C'est loin d'être évident et l'approche que nous préconiserons pour le volet A exigera de toute façon de traiter les deux variables de manière cohérente;
- Une variante de l'hypothèse précédente a également été avancée : il n'y aurait que deux paliers, mais le plus élevé des deux serait calculé annuellement comme mesure compensatoire pour les seuls cégeps en baisse d'effectif étudiant. Cette idée irait à l'encontre de nos principes de stabilité et de prévisibilité. Nous partageons la préoccupation sous-jacente, mais le F ne nous semble pas le meilleur instrument pour lui donner suite.

---

<sup>49</sup> Plus précisément, le montant de 1,5097 M\$ observé en 1993-1994 pour l'enseignement ordinaire donne, une fois indexé, un total de 2,345 M\$ en 2017-2018 et de 2,37 M\$ en 2018-2019. Notre proposition donne un montant de 2,418 M\$, obtenu au tableau 8 après avoir soustrait les dépenses associées à la formation continue.

### **Recommandation 1 : F<sup>général</sup> pour les cégeps**

1.1. Allouer à chacun des cégeps un montant fixe F<sup>général</sup> intégrant les règles actuelles suivantes : *Base fixe garantissant un financement minimal à chaque cégep, Mesure de soutien et Financement de l'encadrement associé à la formation continue financée par le Ministère.*

1.2. Calculer la hauteur du paramètre à partir du coût cumulé de tous les postes de travail indispensables pour assurer une structure minimale et les services d'accueil des étudiants.

#### **2.1.2. F<sup>particuliers</sup> pour les centres d'études collégiales et les collèges régionaux**

Huit éléments de l'annexe F001 concernent les centres d'études collégiales (CEC), de même que les collèges régionaux de Lanaudière et Champlain. Nous diviserons la matière en trois sous-sections : l'enseignement ordinaire offert par les CEC de plus de 150 étudiants, les collèges régionaux et les CEC de moins de 150 étudiants.

##### **2.1.2.1. F<sup>particuliers</sup> pour les CEC de plus de 150 étudiants à l'enseignement ordinaire**

Les CEC de plus de 150 étudiants obtiennent actuellement un financement différencié en fonction de leur taille : ceux dont le devis excède 500 étudiants reçoivent des fonds supérieurs à ceux dont le devis coïncide avec un effectif supérieur à 150 étudiants, mais inférieur à 500. Nous n'avons pas découvert d'argument pour modifier la coupure fixée à 500 étudiants. De toute façon ces deux paliers n'ont pas été remis en cause lors de nos consultations; les attentes ont plutôt concerné la hauteur du financement consenti à chacun.

Les CEC actuels de plus de 150 étudiants jouent un rôle essentiel en matière d'accessibilité. Ils méritent donc selon nous de continuer à profiter d'un financement particulier.

Comme les données disponibles l'autorisent, il est logique de transposer la méthode préconisée pour le F<sup>général</sup> au cas des CEC. En effet, il est vrai que le personnel du cégep déjà comptabilisé dans le F<sup>général</sup> supporte également les activités du CEC, Il s'avère cependant indispensable de reconnaître explicitement la duplication nécessaire de certains services éducatifs et administratifs. Ces dépenses « dédoublées » apparaissent aux tableaux 9 et 10. L'analyse des postes qui y sont inscrits est effectuée à l'annexe VI.

**Tableau 9 – Dépenses associées au F<sup>particulier</sup> à l'enseignement ordinaire des centres accueillant plus de 500 étudiants**

**Liste des dépenses associées au « F<sup>particulier</sup> » des centres de > 500 étudiants**

Base : dépenses du F<sup>général</sup> « dédoublées »

Tous les salaires sont calculés au maximum des échelles de traitement au 1<sup>er</sup> avril 2018 + 12 % d'avantages sociaux

<b>Direction de centre</b>	<b>2 postes</b>	<b>183 734 \$</b>
1,0	Directeur de centre, <b>classe 9</b>	130 797 \$
1,0	Agent de soutien administratif «classe principale»	52 937 \$
<b>Direction des études</b>	<b>4,5 postes</b>	<b>372 288 \$</b>
1,0	Conseiller pédagogique	90 012 \$
1,0	Aide pédagogique individuel	89 247 \$
0,5	Conseiller d'orientation	45 006 \$
1,0	Technicien en informatique / administration	62 069 \$
1,0	Bibliothécaire/Specialiste en moyens et techniques d'enseignement	85 953 \$
<b>Communications et affaires administratives</b>	<b>1 poste</b>	<b>85 953 \$</b>
1,0	Conseiller en communication	85 953 \$
<b>Affaires étudiantes et communautaires</b>	<b>2 postes</b>	<b>146 351 \$</b>
1,0	Conseiller à la vie étudiante	85 953 \$
1,0	Technicien en loisirs	60 398 \$
<b>Ressources humaines</b>	<b>1 poste</b>	<b>59 256 \$</b>
1,0	Technicien en administration	59 256 \$
<b>Services informatiques</b>	<b>1 poste</b>	<b>62 069 \$</b>
1,0	Technicien en informatique	62 069 \$
<b>Affaires financières et matérielles</b>	<b>2 postes</b>	<b>145 210 \$</b>
1,0	Agent de gestion financière	85 953 \$
1,0	Technicien en administration	59 256 \$
<b>Grand total de 13,5 postes <sup>1</sup></b>		<b>1 054 861 \$</b>
<b>Sommaire</b>	<b>Total de la dépense salariale</b>	<b>1 054 861 \$</b>
	<b>Autres coûts associés au F<sup>général</sup> (4%)</b>	<b>42 194 \$</b>
	<b>Grand total</b>	<b>1 097 055 \$</b>
<b>Proposition vs 2017-2018</b>	<b>F<sup>général&gt;500</sup> en 2017-2018</b>	<b>1 025 900 \$</b>
	<b>Dépenses «fixes» non-couvertes par le F<sup>général&gt;500</sup> 2017-2018</b>	<b>71 155 \$</b>
<b>Proposition vs 2018-2019</b>	<b>F<sup>général&gt;500</sup> en 2018-2019</b>	<b>1 100 600 \$</b>
	<b>Dépenses «fixes» non-couvertes par le F<sup>général&gt;500</sup> 2018-2019</b>	<b>-3 545 \$</b>
	<b>Coût de la mise à niveau du F<sup>général&gt;500</sup> pour les 3 centres excluant Lanaudière et Champlain</b>	<b>-10 635 \$</b>

<sup>1</sup> Les 13,5 postes se composent de 1 cadre, 6,5 professionnels et 6 soutiens.

**Tableau 10 – Dépenses associées au F<sup>particulier</sup> à l'enseignement ordinaire des centres accueillant entre 150 et 500 étudiants**

**Liste des dépenses associées au « F<sup>particulier</sup> » des centres >150 < 500 étudiants**

**Base : dépenses du F<sup>général</sup> « dédoublées »**

*Tous les salaires sont calculés au maximum des échelles de traitement au 1<sup>er</sup> avril 2018 + 12 % d'avantages sociaux*

<b>Direction de centre</b>		<b>2 postes</b>	<b>176 507 \$</b>
	1,0	Directeur de centre, <b>classe 8</b>	123 570 \$
	1,0	Agent de soutien administratif «classe principale»	52 937 \$
<b>Direction des études</b>		<b>4,5 postes</b>	<b>316 359 \$</b>
	0,5	Aide pédagogique individuel	44 624 \$
	0,5	Conseiller d'orientation	45 006 \$
	0,5	Conseiller pédagogique	45 006 \$
	1,0	Technicien en informatique	62 069 \$
	1,0	Technicien en loisirs (vie étudiante et aide financière)	60 398 \$
	1,0	Technicien en documentation	59 256 \$
<b>Grand total de 6,5 postes <sup>1</sup></b>			<b>492 866 \$</b>
<b>Sommaire</b>	<b>Total de la dépense salariale</b>		<b>492 866 \$</b>
	<b>Autres coûts associés au F<sup>général</sup> (4%)</b>		<b>19 715 \$</b>
	<b>Grand total</b>		<b>512 581 \$</b>
<b>Proposition vs 2017-2018</b>	<b>F<sup>général</sup> &gt;150&lt;500 en 2017-18</b>		<b>473 900 \$</b> =
	Dépenses « fixes » non-couvertes par le F <sup>général</sup> >150<500 2017-18		<b>38 681 \$</b>
<b>Proposition vs 2018-2019</b>	<b>F<sup>général</sup> &gt;150&lt;500 en 2018-19</b>		<b>508 400 \$</b> =
	Dépenses « fixes » non-couvertes par le F <sup>général</sup> >150<500 2018-19		<b>4 181 \$</b>
	<b>Coût de la mise à niveau du F<sup>général</sup>&gt;150&lt;500 pour les 11 centres</b>		<b>45 991 \$</b>

<sup>1</sup> Les 6,5 postes se composent de 1 cadre, 1,5 professionnel et 4 soutiens.

Signalons que les activités en formation continue ne sont pas comprises dans les deux tableaux précédents. Nous serons en mesure d'expliquer pourquoi au moment d'aborder les F<sup>particuliers</sup> liés à la formation continue.

Comme le futur modèle doit être résilient, il nous faut prévoir d'éventuelles demandes de reconnaissance de nouveaux CEC de plus de 150 étudiants. Lorsque la situation se présentera, nous recommandons d'adapter la procédure décrite à l'annexe S021 du Régime budgétaire 2018-2019. Le cégep requérant serait dès lors obligé d'obtenir l'avis préalable des établissements susceptibles d'être affectés par sa demande. Le Ministère ne sera pas tenu de suivre un avis défavorable de ces deniers, le cas échéant, mais passer outre à une opposition bien articulée devrait être exceptionnel. En effet, la proximité servira inévitablement d'argument central. Or, elle ne sera pas souvent pertinente puisque le territoire nous semble déjà bien desservi dans presque toutes les régions administratives. Un motif plus opportun serait de démontrer que les étudiants visés ne poursuivront pas leurs études à moins que le site ne soit implanté. Il n'y aurait ainsi pas de réel déplacement de l'effectif étudiant, une dimension qui doit être considérée vu la quasi-stabilité prévue au cours des prochaines années. De plus, l'envergure des services rendus dans le futur site devra

peser dans la décision ministérielle, par rapport à celle des campus principaux. Il y va de la qualité de l'encadrement offert aux étudiants. Nous n'excluons pas complètement l'hypothèse : les futurs étudiants devront être placés au cœur de la décision. En revanche, l'harmonie au sein du réseau présente suffisamment d'avantages pour être prise en compte.

### **Recommandation 2 : $F^{\text{particuliers}}$ aux centres d'études collégiales**

2.1. Allouer deux  $F^{\text{particuliers}}$ , l'un aux CEC de plus de 500 étudiants et l'autre à ceux dont l'effectif se situe entre 150 et 500 étudiants.

2.2. Calculer la hauteur de chacun d'eux, pour l'enseignement ordinaire seulement, en utilisant la méthode préconisée pour le  $F^{\text{général}}$ .

2.3. Dans le cas d'une demande d'ouverture d'un nouveau site destiné à 150 étudiants ou plus, adapter la procédure définie à l'annexe S021 du Régime 2018-2019, laquelle concerne les autorisations de programmes d'études.

#### **2.1.2.2. $F^{\text{général}}$ d'un collège régional**

Cette sous-section étudie en premier lieu le cas du Cégep régional de Lanaudière; celui du Champlain Regional College sera abordé par la suite.

Nous conservons ici la méthode utilisée ci-dessus pour le  $F^{\text{général}}$  et le  $F^{\text{particulier}}$  des CEC de plus de 500 étudiants. Quelques ajustements doivent être effectués, le Cégep régional de Lanaudière possédant des caractéristiques uniques, dont les principales sont les suivantes :

- Le centre administratif assure les services administratifs pour l'ensemble de ses constituantes;
- Il n'accueille aucun étudiant à l'enseignement ordinaire;
- Les trois constituantes sont chargées de mettre en œuvre leurs programmes d'études. En outre, la Loi sur les cégeps exige que chacune soit dotée d'un conseil d'établissement (article 48) et d'une commission des études (article 52).

Par souci d'équité et de simplicité, nous recommandons de subventionner le collège en vertu du volet F à l'aide de deux variables : 1) un  $F^{\text{centre administratif}}$  couvrant l'enseignement ordinaire et la formation continue, comme dans le cas des autres cégeps, mais ajusté à la baisse pour tenir compte de l'absence d'étudiants à l'enseignement ordinaire au centre administratif et corrigé à la hausse pour couvrir les obligations administratives assumées par les constituantes; 2) de même que 3  $F^{\text{particuliers}}$  égaux à celui accordé aux CEC de plus de 500 étudiants, étant donné que leurs responsabilités supplémentaires seront comprises dans le calcul du  $F^{\text{centre administratif}}$ .

Le mode de calcul du  $F^{\text{général}}$  pour un collège régional est décrit au tableau 11. Le résultat est parfaitement congruent avec ceux obtenus plus haut.

Notre proposition se distingue de deux autres scénarios qui ont déjà circulé. Il vaut la peine de la justifier.

Nous avons écarté l'hypothèse d'un montant calculé par la somme d'un  $F^{\text{général}}$  identique à celui des cégeps standards, plus 2  $F^{\text{particuliers}}$  pour des CEC de plus de 500 étudiants. En effet, assimiler la situation d'un centre administratif à celle d'un cégep standard ne nous semble pas fidèle à la réalité. Par ailleurs, les 3 campus du collège régional assument des responsabilités identiques et le centre administratif rend des services similaires à ses 3 constituantes.

Notre approche nous semble préférable à celle préconisée dans le rapport Malouin. Celui-ci comprenait 3 items distincts : 3  $F^{\text{particuliers}}$  pour des centres supérieurs à 500 étudiants, un  $F^{\text{administratif}}$

et un  $F_{\text{particulier}}$  pour le collège régional proprement dit. Nous conservons le premier item. Par contre, nous proposons de substituer aux deux autres éléments le mode de calcul appliqué à un cégep standard, tout en introduisant deux correctifs : sont soustraits les postes de dépenses qui ne se justifient plus au centre administratif, vu l'absence d'étudiants à l'enseignement ordinaire; de même que sont ajoutées celles encourues par les constituantes eu égard à leurs responsabilités spécifiques. Le résultat nous apparaît logique, simple et transparent.

En ce qui a trait au Champlain Regional College, le Ministère a accompagné le collège dans la révision de ses structures de gouvernance et d'organisation des activités. Sa décision n'est pas encore connue. Mais il n'aura aucune difficulté à déduire de nos calculs précédents un  $F_{\text{général}}$  qui reflètera correctement la situation si la nouvelle structure s'apparente à celle de Lanaudière. Le cas échéant, nous recommandons d'imputer au collège le même mode de calcul du volet  $F_{\text{général}}$ . La seule différence proviendrait de l'éloignement des 4 entités constituantes : nous laissons au Ministère le soin de trouver comment y donner suite, la réponse dépendant de la nature de la décision qui sera prise<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> Nous ne sommes pas parvenus à trouver une conclusion satisfaisante au problème de distances soulevé par le collège. Une solution serait d'appliquer les mêmes barèmes que ceux existants pour l'éloignement entre les cégeps et les grands centres puisque deux des campus sont situés à Québec et à Montréal, quitte à bonifier le calcul pour tenir compte de déplacements plus fréquents entre le centre administratif et ses campus. Deux contre-arguments sont apparus : la distance entre Sherbrooke (et donc Lennoxville) et Montréal ne donne pas lieu actuellement à une compensation; et d'autres cégeps ont des centres d'études éloignés du campus principal : l'équité exigerait d'adopter une approche globale de la problématique.

## Tableau 11 – Calcul de l'allocation du volet F<sup>général</sup> pour un collège régional

Base : dépenses minimales pour un « cégep régional » = F<sup>centre administratif</sup> + « X » F<sup>particulier</sup> des centres > 500 étudiants  
Tous les salaires sont calculés au maximum des échelles de traitement au 1<sup>er</sup> avril 2018 + 12 % d'avantages sociaux

1- Liste des dépenses associées au « F <sup>centre administratif</sup> »			
<b>Direction générale</b>	<b>3 postes</b>		<b>312 691 \$</b>
	1,0	Directeur général, classe 14 (12-13-14-15)	173 800 \$
	1,0	Agent de soutien administratif « classe principale »	52 937 \$
	Communications et affaires corporatives		
	1,0	Conseiller en communication	85 953 \$
<b>Direction des études</b>	<b>6,5 postes</b>		<b>564 810 \$</b>
	1,0	Directeur, classe 11 (10-11-12)	146 550 \$
	0,5	Technicien en informatique (1/2 tâche)	31 035 \$
	1,0	secrétaire administrative	48 432 \$
	Organisation scolaire		
	1,0	Directeur adjoint, classe 7 (6-7-8)	115 185 \$
	1,0	Technicien en informatique	62 069 \$
	1,0	Agent soutien administratif classe I	46 353 \$
	Soutien aux programmes		
	1,0	Directeur adjoint, classe 7 (6-7-8)	115 185 \$
<b>Affaires étudiantes et communautaires</b>	<b>1 poste</b>		<b>115 185 \$</b>
	1,0	Directeur, classe 7 (7-8-9)	115 185 \$
<b>Ressources humaines</b>	<b>4 postes</b>		<b>290 515 \$</b>
	1,0	Directeur, classe 8 (7-8-9)	123 570 \$
	1,0	secrétaire administrative	48 432 \$
	1,0	Technicien en administration	59 256 \$
	1,0	Technicien en administration (paie)	59 256 \$
<b>Affaires financières, matérielles et informatique</b>	<b>5 postes</b>		<b>494 029 \$</b>
	Gestion financière		
	1,0	Directeur, classe 9 (8-9-10)	130 797 \$
	1,0	Technicien en administration	59 256 \$
	Gestion des ressources matérielles		
	1,0	Coordonnateur, classe 6	107 364 \$
	Services informatiques		
	1,0	Coordonnateur, classe 6	107 364 \$
	1,0	Analyste	89 247 \$
<b>Formation continue</b>	<b>1,5 postes</b>		<b>168 576 \$</b>
	1,0	Directeur, classe 8 (8-9-10)	123 570 \$
	0,5	Conseiller pédagogique (1/2 tâche)	45 006 \$
	<b>Grand total de 21 postes <sup>1</sup></b>		<b>1 945 806 \$</b>
	<b>Total de la dépense salariale</b>		<b>1 945 806 \$</b>
	<b>Autres coûts associés au F<sup>centre administratif</sup> (4%)</b>		<b>77 832 \$</b>
	<b>Coûts supplémentaires associés à la nature des « constituantes » <sup>2</sup></b>		<b>155 000 \$</b>
	<b>Grand total</b>		<b>2 178 638 \$</b>

<sup>1</sup> Les 21 postes se composent de 2 hors-cadres, 8 cadres, 2,5 professionnels et 8,5 soutiens.

<sup>2</sup> Les coûts « supplémentaires au centre >500 » pour un montant total de 155 000 \$ sont les suivants: A-coûts salariaux additionnels pour 3 «hors-cadres»: 35 000 \$, B-coûts de maintien de 3 conseils d'établissement: 75 000 \$, C-coûts de fonctionnement relatif au suivi des travaux de 3 commissions des études: 45 000 \$.

## 2- Conciliation des dépenses associées au « F<sup>général</sup> » à l'EO et à la FC pour un « Cégep régional »

F <sup>centre administratif</sup>	2 178 638 \$
3 X F <sup>particulier</sup> des centres > 500 au montant c	1 097 055 \$
<b>F<sup>général EO et FC Lanau dière</sup> recommandé</b>	<b>5 469 803 \$</b>

<sup>3</sup> Voir le tableau 2 présentant la liste des dépenses associées au centre de > 500 étudiants.

## 3- Coût de la recommandation

F <sup>général EO et FC Lanau dière</sup> en 2017-2018	4 528 200 \$
Dépenses « fixes » non-couvertes par le F <sup>général EO et FC</sup> en 2017-2018	941 603 \$
F <sup>général EO et FC</sup> en 2018-19 (excluant 1,5 M\$ de 25% de 6 M\$ de la 5057)	4 986 600 \$
<b>Coût de la mise à niveau du F<sup>général EO et FC</sup> pour Lanau dière</b>	<b>483 203 \$</b>

### Recommandation 3 : F<sup>général</sup> destiné à un collège régional

3.1. Allouer au Cégep régional de Lanaudière un F<sup>général</sup> fondé sur les deux paramètres suivants :

- Un F<sup>centre administratif</sup> correspondant aux dépenses minimales reconnues pour un cégep standard, en tenant compte de l'absence d'étudiants à l'enseignement ordinaire au centre administratif et des responsabilités conférées aux trois constituantes en vertu de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel.
- Un F<sup>particulier</sup> pour chacune des constituantes, égal à celui octroyé pour un CEC de plus de 500 étudiants.

3.2. Allouer au Champlain Regional College une allocation conforme à la décision qui sera prise quant à ses nouvelles structures de gouvernance, tout en assurant l'équité avec le Cégep de Lanaudière et les autres cégeps.

#### 2.1.2.3. F<sup>particuliers</sup> pour les CEC de moins de 150 étudiants

Reportons pour l'instant l'étude des 12 F<sup>particuliers</sup> de l'annexe F001 qui s'intercalent par la suite dans le tableau 7, soit de *École nationale à Éloignement*. Il est plus simple de terminer notre analyse du financement des CEC avant de changer de sujet.

Quatre F<sup>particuliers</sup> sont destinés aux CEC et aux sites d'enseignement dont l'effectif étudiant est inférieur à 150. Six CEC et un site d'enseignement sont dans cette catégorie :

- Centres d'études collégiales de Forestville, de La Tuque, des Premières Nations, de Maniwaki, de Témiscouata et de Sainte-Anne-des-Monts;
- Centres d'études collégiales de Forestville, de La Tuque, des Premières Nations, de Maniwaki, de Témiscouata et de Sainte-Anne-des-Monts si l'effectif étudiant est supérieur à 55 étudiants;
- Site d'enseignement d'Asbestos;
- Site d'enseignement d'Asbestos si l'effectif étudiant est supérieur à 55 étudiants.

Les six centres existent depuis plusieurs années et sont devenus malgré leur taille des institutions importantes dans leur communauté. Un site est apparu plus récemment à Asbestos qui devait contribuer à relancer une région menacée sur le plan économique.

Toutefois, comme la taille des 7 sites demeure très faible, elle a conduit à des choix institutionnels très diversifiés en vue d'assurer la présence physique du personnel. Notre mode de calcul précédent n'est plus applicable puisqu'il suppose une standardisation minimale des services à y rendre. Nous recommandons donc, par souci de réalisme, que les montants déjà alloués aux centres qui reçoivent des étudiants à l'enseignement ordinaire soient maintenus et transférés dans une nouvelle enveloppe qui sera intitulée *Services aux collectivités* et que nous expliquerons bientôt.

Notre solution repose en fait sur la « reconnaissance de droits acquis ». Car nous recommandons de ne plus allouer de financement particulier à de nouveaux sites dans cette catégorie. Nos réserves concernent l'impossibilité de garantir aux étudiants réguliers une qualité équivalente à celle des autres sites en termes d'environnement pédagogique et parascolaire. Entrent en jeu la présence permanente d'un minimum d'enseignants et de condisciples de provenances variées, de même que l'envergure des services pédagogiques (accompagnement des étudiants à besoins particuliers) et para-académiques (centre de documentation, services sportifs, activités parascolaires) répondant aux besoins des étudiants. Ce ne serait plus leur rendre service compte tenu de la diversification de

leurs besoins. Et invoquer la formation à distance pour construire un nouveau site n'est plus un argument très pertinent, car des installations physiques ne représenteront plus une condition nécessaire à sa dispensation.

Nous ne cherchons pas à critiquer la pertinence des centres existants. Si l'ouverture de tous petits centres a pu se justifier dans le passé, la présence de 104 sites dorénavant en opération nous incite à penser que la qualité des formations initiales peut maintenant primer sur la proximité. Sans compter que la quasi-stabilité de l'effectif étudiant prévue pour les prochaines années ne permettra pas d'envisager une hausse des inscriptions sans effet collatéral négatif, à moins d'attirer des étudiants préférant arrêter leurs études plutôt que de s'éloigner de leur domicile. Une exception pourrait viser les étudiants autochtones puisqu'ils composent la seule catégorie socio-économique dont l'accessibilité demeure inférieure à leur poids démographique, comme nous l'avons vu au premier chapitre.

### 2.1.3. F<sup>particuliers</sup> pour École nationale, stages en mer, danse classique, danse contemporaine, Institut de chimie et de pétrochimie, École du meuble, écoles de métiers d'art

Nous regroupons dans un même ensemble les F<sup>particuliers</sup> suivants :

- *École nationale*, un libellé qui s'applique au Centre québécois de formation aéronautique, à l'École nationale d'aérotechnique, à l'École des pêches et de l'aquaculture du Québec, à l'Institut maritime du Québec et à l'École nationale du meuble et du bois ouvré;
- *Centre de formation et de consultation en métiers d'art* (Cégep Limoilou) et *Institut des métiers d'art* (Cégep du Vieux Montréal);
- *Institut de chimie et de pétrochimie*, relevant du Cégep de Maisonneuve;
- *École québécoise du meuble et du bois ouvré* (Montréal), une école rattachée à celle de Victoriaville mentionnée plus haut;
- *Organisation de stages en mer*, par l'Institut maritime du Québec;
- *Formation en danse classique et contemporaine* (Cégep du Vieux Montréal);
- *Formation en danse contemporaine* (Cégep de Sainte-Foy) et *en arts du cirque* (Cégep Limoilou);
- *Cégep à distance* (Collège de Rosemont), actuellement classé sous la formation continue.

Admettons d'entrée de jeu que cette liste est hétérogène, car chacun des items constitue par définition un cas particulier. Même les écoles nationales pourtant présentées en un seul bloc se distinguent par leur origine, leur mission, leur taille et leur localisation, leurs liens plus ou moins étroits avec leurs établissements d'attache. Toutefois, nous les regroupons, car notre analyse converge vers une conclusion unique.

À l'exclusion des écoles nationales qui existaient avant la création des cégeps et qui leur ont été intégrées, les autres éléments sont apparus à la demande des cégeps concernés, à partir d'un justificatif qui a été approuvé par le Ministère.

Avant de présenter notre analyse des points communs qui les rapprochent d'un point de vue budgétaire, il convient de faire ressortir certaines caractéristiques propres à chacun. Comme il s'agit essentiellement de résumer les mémoires qui en ont traité, seules les organisations qui ont été portées à notre attention feront partie de cette sous-section.

### 2.1.3.1. Diagnostics individuels

Six cégeps sont venus plaider en faveur d'un meilleur financement des organisations suivantes : l'Institut maritime du Québec, l'École nationale d'aérotechnique, les Centres de formation en métiers d'art, l'École de danse-interprétation et Cégep à distance. Chacune évolue dans un contexte singulier qui peut être résumé sommairement.

L'Institut maritime du Québec (IMQ)

Le cégep de Rimouski considère que l'IMQ est en déficit<sup>51</sup> en raison d'un problème de financement systémique. Il demande un meilleur  $F^{\text{particulier}}$  afin de répondre notamment aux exigences réglementaires imposées par Transports Canada qui émet les certificats de compétence de ses futurs officiers navigants, exigences qui s'ajoutent à celles provenant du système éducatif québécois. Il fait également valoir :

- Le besoin de mise à niveau pour que les personnels détiennent les qualifications exigées par Transport Canada;
- Le coût de la formation en mesures d'urgence (en navigation et en génie mécanique) qui n'a pas pu être intégrée au curriculum et n'est par conséquent pas créditée;
- Le coût croissant des stages en mer qui ne sont plus complètement inclus dans le curriculum;
- L'acquisition d'équipements très spécialisés, onéreux et rapidement obsolètes (qui relèvent du budget d'investissement);
- L'offre d'une AEC souche lourde à porter.

Ajoutons que l'IMQ offre des formations exclusives au Québec qui doivent se comparer à celles des autres écoles canadiennes. De plus, l'IMQ doit maintenir, voire développer ses liens à l'international.

L'École nationale d'aérotechnique (ENA)

Le cégep Édouard Montpetit demande de financer adéquatement l'ENA (à divers titres, incluant le budget d'investissements)<sup>52</sup>. L'École détient l'exclusivité pour la formation collégiale<sup>53</sup> en aérotechnique au Québec. Même si elle attire des étudiants québécois, canadiens et étrangers, elle ne suffit pas actuellement à satisfaire aux besoins du marché du travail. Un défi particulier consiste à adapter les programmes d'études à l'évolution rapide des attentes d'une grappe industrielle en forte compétition à l'échelle mondiale. L'ENA se sent également en concurrence avec des établissements hors Québec, notamment en termes d'équipements de pointe. Le modèle FABES serait trop restrictif dans son contexte. Le fait que l'ENA soit physiquement éloignée du campus principal ajoute des obligations qui devraient se répercuter dans son  $F^{\text{particulier}}$ . Sa taille, sa localisation, ses spécificités pourraient selon le cégep justifier un financement comparable à une CEC de 500 étudiants et plus.

Les Centres de formation en métiers d'art

Les deux cégeps responsables – Limoilou et Vieux Montréal – déplorent un sous-financement global de la formation offerte dans les 14 écoles-ateliers sises à Montréal et à Québec, à la fois au fonctionnement (pour toutes les lettres F, A, B et E) et à l'investissement. Le  $F^{\text{particulier}}$  est évidemment inclus, notamment à cause de la taille relativement faible de l'effectif inscrit dans les écoles-ateliers.

Sans prétendre maîtriser le sujet, nous croyons que la problématique comprend de nombreuses dimensions comme :

---

<sup>51</sup> Il considère que le sous-financement de l'IMQ se situerait entre 150 000 \$ et 200 000 \$.

<sup>52</sup> Il évalue un manque à gagner de 240 000 \$ pour la location du terrain.

<sup>53</sup> L'école offre deux programmes distincts en technique de maintenance d'aéronef, l'un en anglais et l'autre en français.

- Le partage des responsabilités financières entre le Ministère et celui de la Culture et des Communications dont les règles ne s'harmonisent pas toujours facilement et créent un fardeau supplémentaire;
- La complexité d'une structure administrative (incluant la présence d'un conseil d'administration par école et d'une corporation autonome) qui relie entre eux les Centres de formation en métiers d'art, leur cégep de rattachement et les écoles-ateliers;
- Les faibles populations inscrites à l'enseignement ordinaire dans les différentes écoles;
- Des curriculums qu'il ne doit pas toujours être évident d'actualiser, en matière d'internationalisation par exemple.

Un mémoire conjoint a été déposé en 2014 par les deux cégeps d'appartenance et, à notre connaissance, n'a pas eu de suites. Il plaidait pour une bonification du financement sans remettre en cause ni le modèle en place depuis 1994, ni le partage des responsabilités financières. Nous pensons que la révision du modèle global d'allocation est l'occasion d'actualiser leurs modes de gouvernance et leurs besoins de financement.

#### L'École de danse-interprétation

Dans son mémoire, le Cégep du Vieux Montréal demande de revoir le financement de l'École supérieure de ballet du Québec et de l'École de danse contemporaine de Montréal offrant le programme de danse-interprétation, pour tenir compte des coûts reliés : a) à l'application des politiques ou des obligations légales; b) au suivi et à l'encadrement des étudiants.

#### Le Cégep à distance

Le Collège de Rosemont est responsable de Cégep à distance. Il demande de bonifier différentes annexes réservées à l'organisme, notamment pour la formation à temps partiel et pour les cours d'été.

Cégep à distance a réussi à se déployer harmonieusement au sein du réseau en se dotant de niches complémentaires à celles des autres cégeps, entre autres en se spécialisant dans la formation asynchrone et autoportante. Il propose actuellement quatre programmes complets de formation (deux DEC et deux AEC). Il permet également aux étudiants des autres cégeps de reprendre des cours où ils ont échoué ou de progresser plus rapidement dans leur cheminement.

L'organisme fait face à d'immenses défis, son environnement à la fois technologique et pédagogique évoluant à grande vitesse. Et rien n'assure que les nouvelles technologies n'inciteront pas d'autres cégeps à intervenir dans son champ de spécialité.

Des avenues s'ouvrent actuellement dont l'issue est imprévisible. Le Plan d'action numérique du Ministère qui vient d'être adopté interpelle tous les cégeps (en fait tous les établissements d'enseignement) et plus particulièrement Cégep à distance, qui pourrait acquérir un nouveau rôle au sein du réseau et à l'échelle internationale. Les répercussions du Plan d'action sont encore inconnues au moment de rédiger notre rapport. Elles devraient se traduire par des modifications au modèle de financement de l'organisme.

### 2.1.3.2. Diagnostic global

Nous retenons les constats généraux suivants :

- Même si la consultation n'a soulevé de commentaires que pour quatre des organismes concernés, il nous semble impossible de modifier le niveau de financement des uns sans s'assurer de ne pas créer d'iniquité envers les autres. Car un organisme qui n'a pas demandé d'ajustement l'a probablement fait en supposant le maintien du statu quo : si on augmente l'enveloppe de certains, l'équité horizontale ne tient plus a priori : il faut être en mesure de la démontrer;

- Les ajustements demandés sont formulés en termes d'ajouts aux enveloppes existantes. Or, notre mandat nous incite à justifier le contenu de l'enveloppe globale déjà consentie. Nous sommes en mesure de le faire pour les campus principaux, pour les CEC et pour les collèges régionaux. L'idéal aurait été de mener une opération semblable pour les écoles, les écoles nationales et Cégep à distance. Intervient ici un enjeu d'équité verticale;
- Or, nous ne pouvons pas réaliser un exercice d'une telle envergure dans le cadre de notre mandat. Il nous faudrait au moins détenir des états financiers distincts pour les organismes, ce que les cégeps de rattachement ne semblent pas produire. C'est pourtant une condition minimale pour dissocier les besoins de base actuellement comblés et ceux qui sont négligés.

C'est pourquoi nous recommandons au Ministère de confier à un comité ad hoc le mandat de réaliser une évaluation, par exemple une analyse d'optimisation des ressources, de chacun des organismes concernés, en vue de fixer le niveau de financement à leur octroyer au titre d'un  $F_{\text{particulier}}$ , de même que celui de toutes les autres annexes – sous la lettre A notamment – qui leur sont consenties. L'exercice devrait servir à clarifier le découpage des responsabilités financières et administratives entre l'organisme et son cégep de rattachement, de même qu'entre les partenaires gouvernementaux en présence.

Les cégeps de rattachement pourraient en profiter pour actualiser la mission de leurs organismes. Le cas de Cégep à distance vient spontanément à l'esprit, mais des écoles nationales pourraient saisir l'occasion pour renforcer leur rôle à l'échelle internationale et obtenir un financement conséquent. L'exercice serait suffisamment transparent pour qu'un cégep qui désirerait dans le futur implanter une nouvelle école en connaisse les conditions de financement. Car les établissements ont maintenant la légitimité et la maturité requises pour désirer mettre en place des écoles d'envergure internationale.

En attendant les conclusions du comité, le budget accordé aux entités en question via les  $F_{\text{particuliers}}$  pourrait être maintenu pour ne pas les pénaliser dans l'intervalle.

Notons que d'autres éléments de la nouvelle formule permettront de donner suite sans délai à certaines de leurs revendications lorsqu'elles sont partagées par l'ensemble des cégeps : nous pensons ici aux stages ou encore à la bonification du  $A^{\text{brut}}$ , du  $A^{\text{pondéré}}$  et du B.

#### **Recommandation 4 : $F_{\text{particuliers}}$ pour les écoles nationales, écoles, institut et formations en danse**

4.1. Confier à un comité ad hoc le mandat d'évaluer, à l'aide par exemple d'une analyse d'optimisation des ressources, le niveau de  $F_{\text{particulier}}$ , de même que de toutes les autres annexes à octroyer à chacun des organismes suivants : les écoles nationales, les centres de formation en métiers d'art, l'Institut de chimie et de pétrochimie, l'École du meuble et du bois ouvré, Cégep à distance. Le mandat du comité ad hoc comprendrait également les formations en danse classique et contemporaine, en danse contemporaine et en arts du cirque.

4.2. Maintenir le niveau de financement actuel de chacun d'eux durant l'intervalle.

#### **2.1.4. $F_{\text{particulier}}$ pour formation en milieu carcéral**

Nous recommandons de maintenir cette enveloppe. Nous jugeons que ce service est toujours aussi pertinent et qu'il requiert des conditions d'exercice particulières. Le cégep concerné n'a pas formulé d'attentes à ce propos.

### 2.1.5. F<sup>particulier</sup> pour section anglophone

Nous recommandons de maintenir cette enveloppe. Les cégeps concernés assument incontestablement des coûts supplémentaires dus au dédoublement de certains services de base en fonction de la langue d'enseignement.

### 2.1.6. F<sup>particulier</sup> qui peut être consenti par le Ministère

Cette enveloppe doit être maintenue pour donner au Ministère la possibilité de faire face à des besoins imprévus.

### 2.1.7. F<sup>particulier</sup> pour éloignement

La règle en question permet de rembourser les dépenses encourues par les cégeps situés loin de Québec ou Montréal lorsqu'ils participent aux activités organisées par le réseau.

Nous recommandons de maintenir ici le statu quo, car la logique qui a prévalu lors de sa création est toujours pertinente. Les nouveaux moyens de communication peuvent réduire le besoin de se déplacer, mais des rencontres physiques demeurent indispensables. Les cégeps éloignés de Québec ou de Montréal assument des dépenses que n'ont pas à supporter les autres.

#### **Recommandation 5 : Autres F<sup>particuliers</sup>**

5.1. Maintenir le statu quo à l'égard du :

- F<sup>particulier</sup> pour formation en milieu carcéral;
- F<sup>particulier</sup> pour section anglophone;
- F<sup>particulier</sup> qui peut être consenti par le Ministère;
- F<sup>particulier</sup> pour éloignement.

### 2.1.8. F<sup>particulier</sup> à la formation continue – Nature du territoire

Il s'agit du dernier F<sup>particulier</sup> qui apparaît au tableau 7, si l'on excepte celui lié au rayonnement qui sera analysé au point 2.1.9.

La règle liée à la nature du territoire a été introduite pour contrer les difficultés éprouvées par les cégeps de Sept-Îles et de la Gaspésie et des Îles en matière de communications (télécommunications, déplacements).

Le mode de calcul de la règle en question ne nous semble plus adéquat, comme on nous l'a fait remarquer dans un mémoire. Plutôt que de la revoir entièrement, nous recommandons au point 2.1.9 de lui substituer une toute nouvelle approche qui offrira, à l'intérieur d'une proposition à plusieurs volets, un traitement plus ambitieux et plus équitable des cégeps concernés.

Notre position est d'autant plus recevable que le Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur verra justement à uniformiser la qualité des infrastructures de communications dans l'ensemble du Québec, venant par le fait même combler une partie du besoin identifié ici.

## Recommandation 6 : F<sup>particulier</sup> – Nature du territoire

6.1. Remplacer le mode de calcul du F<sup>particulier</sup> consacré à la Nature du territoire par une nouvelle variable qui sera intégrée au F<sup>particulier</sup> ci-dessous intitulé « Services aux collectivités ».

### 2.1.9. Services aux collectivités

L'une des mesures les plus structurantes que nous avançons apparaît ici.

Nous proposons en effet un nouveau F<sup>particulier</sup> afin d'offrir aux cégeps les moyens de contribuer davantage au développement des régions. La pertinence du troisième volet de la mission commune a été reconnue au chapitre précédent et devrait inciter le gouvernement à lui consentir un soutien direct significatif.

Cette nouvelle enveloppe peut surprendre, car nous ne nions pas les efforts déjà déployés par le gouvernement dans le domaine du développement régional. Mais, rappelons-le, les cégeps ne disposent pas de grandes marges de manœuvre. Or, la Loi sur les cégeps leur demande officiellement de contribuer au développement des régions, un rôle qui a pris de l'ampleur au fil du temps. Les communautés locales désirent s'organiser en fonction de leurs propres priorités. Elles sont en quête de modèles économiques et sociaux originaux qui ne peuvent émerger facilement qu'avec l'apport de personnes hautement qualifiées. Les cégeps sont bien placés pour contribuer davantage à l'essor de leur milieu.

L'enveloppe soutiendra les cégeps pour qu'ils puissent assumer pleinement leur rôle en matière de développement non seulement économique mais aussi culturel et social de leur région, dans un cadre suffisamment souple pour s'ajuster à leurs caractéristiques individuelles. En effet, la conjonction de plusieurs variables à l'intérieur d'une même enveloppe autorisera chaque cégep à accorder à chacune une pondération fidèle à sa planification stratégique.

L'enveloppe comprendra cinq variables : l'internationalisation des cégeps, la recherche, le rayonnement, la vitalité et une colonne « autres » que nous expliquerons le moment venu. Les variables sont conçues de façon à éviter de dédoubler les services déjà financés en vertu du F<sup>général</sup> à l'enseignement ordinaire et à la formation continue dans les campus principaux.

Nous construirons la nouvelle règle pour qu'elle puisse être mise en œuvre dès 2019-2020.

#### 2.1.9.1. Recherche

Faire apparaître la recherche sous le troisième volet de la mission est réducteur. Cela est d'autant plus vrai qu'elle constitue un volet à part entière, le deuxième. La recherche subventionnée et la recherche appliquée produisent des savoirs théoriques et pratiques universels. Peu importe leur lieu de production, elles contribuent à renforcer les compétences des enseignants et des étudiants de l'ensemble du réseau, voire au-delà.

Il n'en demeure pas moins que la Loi sur les cégeps insiste pour que la recherche appliquée et le transfert aient des retombées concrètes dans leur milieu. C'est pourquoi il n'est pas erroné d'inscrire un nouveau poste à l'intérieur d'une enveloppe de services aux collectivités : on admet ce faisant l'importance de leur soutien auprès des entreprises privées, des OBNL et du milieu communautaire situés dans leur territoire.

L'enveloppe à laquelle nous songeons viendrait compléter les fonds déjà octroyés via les programmes de subventions à la recherche. Elle vise à combler les lacunes structurelles que nous avons identifiées, à systématiser les liens bilatéraux qui unissent les cégeps et leurs CCTT, de même qu'à soutenir les chercheurs évoluant hors des CCTT. Les services centraux des cégeps doivent en

effet endosser de nombreuses responsabilités :

- Détenir puis gérer les politiques institutionnelles imposées par les organismes subventionnaires : plan de développement, politiques en matière d'éthique et de conduite responsable, de gestion des matières dangereuses, etc.;
- Concevoir et tenir à jour différentes bases de données internes sur les chercheurs, leurs projets, la provenance et le niveau de financement obtenu<sup>54</sup>;
- Gérer les espaces de recherche;
- Soutenir les nouveaux chercheurs, les équipes et centres en émergence;
- Soutenir les activités de liaison et de transfert auprès de la communauté;
- Assumer un rôle de vigie pour saisir les opportunités qui se présentent;
- Participer à la recherche de partenariats locaux et internationaux;
- Promouvoir la recherche auprès de la communauté interne et externe, etc.;
- Établir des relations fonctionnelles constantes avec leur CCTT;
- Rendre compte de l'utilisation des sommes reçues auprès des pourvoyeurs de fonds.

Comme nous savons que la couverture de ces besoins adoptera des formes variées, nous recommandons d'octroyer une enveloppe dont la hauteur équivaldra au coût d'un poste de professionnel ou de cadre. Le montant pourra servir à de multiples fins selon le niveau de structuration actuelle de chacun des cégeps. Nous insistons cependant sur la nécessité de renforcer les liens entre les chercheurs qui évoluent au sein des CCTT et les personnels de leur cégep de rattachement, en vue d'accroître les synergies entre la recherche et la formation des étudiants. Notre consultation nous a donné l'impression qu'ils étaient assez ténus. Or, les CCTT peuvent accueillir des enseignants et étudiants en plus grand nombre. Et ils pourraient contribuer plus directement à l'actualisation des programmes d'études et des cours.

L'idée avancée ici a été évoquée lors de nos consultations.

### 2.1.9.2. Internationalisation

La réserve formulée dans le cas de la recherche convient également ici : inscrire l'internationalisation sous le troisième volet de la mission est un exercice réducteur, car le concept couvre tous les volets de la mission. À l'enseignement ordinaire notamment, l'accueil d'étudiants internationaux, de même que la mobilité enseignante et étudiante contribuent directement à approfondir les connaissances et les compétences qu'acquière les étudiants durant leur parcours; l'internationalisation encourage également la signature d'ententes pour des programmes conjoints. En recherche, elle élargit les collaborations entre chercheurs et encourage le partage de leurs résultats, etc.

Mais l'internationalisation est aussi une affaire de développement régional : la venue d'étudiants internationaux crée une dynamique nouvelle dans les villes où ils s'installent; et l'accueil éventuel d'immigrants en plus grand nombre exigera des efforts de la part des cégeps, non seulement pour leur perfectionnement, mais aussi pour leur intégration dans leur milieu. L'internationalisation convient donc à la présente annexe, car il s'agit d'une priorité qui exigera de nouveaux engagements à l'échelle des régions.

Nous recommandons d'injecter un montant correspondant au coût d'un poste de professionnel ou de cadre. Cela nous semble une condition nécessaire pour accélérer le processus. Quelques organisations y ont d'ailleurs fait allusion lors de nos consultations. Nous sommes conscients que les cégeps dépenseront la somme différemment puisque leurs réalisations à ce jour ne sont pas au même niveau. Situer notre intention dans l'enveloppe de services aux collectivités ne doit pas être

---

<sup>54</sup> Le gouvernement fédéral est d'ailleurs en période de consultation sur une prochaine politique de gestion des bases de données.

perçu comme un carcan : l'enjeu consiste selon nous à structurer l'ouverture au monde de façon à desservir l'ensemble de la mission, incluant celle relative au développement régional.

Cet effort financier sera complété par d'autres initiatives telles les mesures ministérielles qui viendront en matière de promotion de l'offre éducative ou encore la proposition que nous émettrons sur la mobilité enseignante.

### 2.1.9.3. Rayonnement

Deux variables complémentaires sont maintenant introduites pour bien mesurer les efforts relatifs qu'il faudra investir, ceux-ci dépendant à la fois de l'étendue du territoire à desservir et de l'ampleur des besoins provenant de la population régionale.

Le rayonnement est une règle qui existe déjà sous la forme d'un  $F^{\text{particulier}}$ . Il vise à compenser les cégeps qui ont à desservir un territoire vaste ou difficile d'accès en formation continue. Il a été présenté dans un mémoire comme n'étant plus équitable, commentaire que nous endossons. Il s'agit donc d'élaborer une nouvelle règle d'allocation en vue de fixer au bon niveau le montant qui reviendrait à chacun des cégeps. C'est la tâche que nous nous sommes assignée. Toutefois, nous profitons de l'occasion pour ouvrir la problématique à toutes les formes de contribution concevables et non plus seulement à celle relative à la formation continue. Pensons, par exemple, à l'élaboration de projets novateurs menés en collaboration avec les instances locales, à l'accompagnement attendu pour dynamiser des milieux moins autonomes ou concrétiser les idées des communautés locales ou régionales, à la participation bénévole des membres du personnel à des comités consultatifs de tous ordres et à des conseils d'administration, à l'organisation d'activités culturelles ou de loisirs...

Nous considérons que l'étendue de la région à desservir est effectivement une variable importante pour déterminer l'ampleur des coûts qui seront générés en vue de collaborer aux activités qui se dérouleront dans les localités et MRC (municipalités régionales de comté) visées : plus le territoire est vaste, plus les coûts de déplacement et de communication devraient croître. Nous envisageons ici une mesure qui allouera à chacun des cégeps un montant proportionnel à la superficie de son territoire. Cette superficie peut être estimée simplement à partir du nombre de kilomètres carrés de la région administrative pertinente. Le tableau 12 fournit la règle de calcul en question.

Trois problèmes particuliers sont résolus dans le tableau. Premièrement, lorsqu'il y a plus d'un cégep qui évoluent dans une même région, nous postulons qu'ils ont tendance à se compléter, chacun intervenant en priorité dans son territoire de proximité : la surface totale sera donc divisée par le nombre de cégeps présents. Deuxièmement, des cégeps ont à couvrir un territoire si étendu ou si difficile d'accès que la mesure doit être ajustée : l'argument vaut pour la Côte-Nord et les îles-de-la-Madeleine. Enfin, la région du Nord-du-Québec ne peut apparaître au tableau que si nous reconnaissons la présence du Centre d'études collégiales à Chibougamau.

Des cégeps pourront dire que leur territoire de desserte ne correspond pas aux limites de leur région administrative. C'est exact. Mais nous n'avons pas pu identifier une mesure simple et unique plus équitable que la nôtre tout en évitant de reconnaître une infinité de cas particuliers, ce qui irait à l'encontre de notre intention. De plus, lorsqu'un cégep rejoint des localités hors de sa région d'appartenance, il y a fort à parier que ces localités n'en sont pas très éloignées.

Tableau 12 – Calcul de l'allocation pour le facteur « Rayonnement »

Cégep	Région administrative	Superficie en km <sup>2</sup> de la région	Superficie / N <sup>bre</sup> collège dans la région	Poids de la catégorie retenu	Montant alloué \$
LAP	1	22 234	6 930	2	16 000 \$
MAT	1	22 234		2	16 000 \$
RIM	1	22 234		2	16 000 \$
RIV	1	22 234		2	16 000 \$
ALM	2	98 710	24 678	5	40 000 \$
CHI	2	98 710		5	40 000 \$
FEL	2	98 710		5	40 000 \$
JON	2	98 710		5	40 000 \$
CHAlaw	3	18 797	3 759	1	8 000 \$
FOY	3	18 797		1	8 000 \$
FRA	3	18 797		1	8 000 \$
LIM	3	18 797		1	8 000 \$
SHA	4	35 865	17 933	4	32 000 \$
TRO	4	35 865		4	32 000 \$
CHAlen	5	10 214	5 107	2	16 000 \$
SHE	5	10 214		2	16 000 \$
AHU	6	499	36	1	8 000 \$
AND	6	499		1	8 000 \$
BOI	6	499		1	8 000 \$
CHAlam	6	499		1	8 000 \$
DAW	6	499		1	8 000 \$
EDO	6	499		1	8 000 \$
GER	6	499		1	8 000 \$
JOH	6	499		1	8 000 \$
LAU	6	499		1	8 000 \$
MAI	6	499		1	8 000 \$
MAR	6	499		1	8 000 \$
ROS	6	499		1	8 000 \$
VAN	6	499		1	8 000 \$
VIE	6	499		1	8 000 \$
HER	7	30 803	15 402	4	32 000 \$
OUT	7	30 803		4	32 000 \$
ABI	8	57 739	57 739	12	96 000 \$
BAI	9	247 634	123 817	15	120 000 \$
SEP	9	247 634		15	120 000 \$
<b>Nord du Québec / FEL</b>	10	747 161		1	8 000 \$
GAS	11	20 309	20 309	25	200 000 \$
BEA	12	15 080	5 027	2	16 000 \$
LEV	12	15 080		2	16 000 \$
THE	12	15 080		2	16 000 \$
MON	13	247		1	8 000 \$
LANass	14	12 422	4 141	1	8 000 \$
LANjol	14	12 422		1	8 000 \$
LANter	14	12 422		1	8 000 \$
JER	15	20 771	10 386	3	24 000 \$
LIO	15	20 771		3	24 000 \$
GRA	16	11 131	2 226	1	8 000 \$
HYA	16	11 131		1	8 000 \$
JEA	16	11 131		1	8 000 \$
SOR	16	11 131		1	8 000 \$
VAL	16	11 131		1	8 000 \$
DRU	17	6 930	3 465	1	8 000 \$
VIC	17	6 930		1	8 000 \$
<b>Total</b>					<b>1 256 000 \$</b>

Strates tenant compte des km <sup>2</sup>	Poids de la catégorie (X 8 000 \$)	Région
0-5000	1	3-6-13-14-16-17
5001-10000	2	1-10-12
10001-15000	3	5-15
15001-20000	4	4
20001-25000	5	2
30001-35000	7	7
55001-60000	12	8
60001+	15	9
Nord du Québec	1	10
Maritime	25	11

Le tableau retient dix paliers délimités en fonction de la superficie relative des régions administratives. Chaque palier correspond à une augmentation de 5 000 kilomètres carrés et donne droit à un versement supplémentaire de 8 000 \$. La règle s'applique aux sept premiers paliers, les trois derniers représentant les cas d'espèce dont nous avons parlé. Par exemple, la Côte-Nord est quatre fois plus étendue que l'Abitibi-Témiscamingue, mais n'entraîne pas un niveau de services quatre fois plus élevé : nous lui accordons un poids de 15. Concernant la Gaspésie et les îles-de-la-Madeleine, l'espace maritime qui les sépare n'est pas mesuré et induit pourtant des coûts considérables : on lui attribue un poids de 25. Pour le Nord-du-Québec, nous proposons le poids minimal de un (1) pour le Centre d'études collégiales à Chibougamau.

Nous admettons que les poids alloués aux trois derniers paliers sont arbitraires. Mais nous avons été soucieux d'assurer une cohérence d'ensemble telle que les écarts soient raisonnables tout en étant respectueux des différences observées. Et les cégeps avantagés par l'ancienne règle sont encore traités de manière particulière.

Comme l'ampleur des services à rendre ne dépend pas uniquement des distances à parcourir, nous ajoutons la variable suivante.

#### 2.1.9.4. Vitalité

Si la dispersion des communautés est bien prise en compte par la variable de rayonnement, on ne dit encore rien de l'intensité des efforts que les cégeps seront appelés à consentir. Nous avançons ici l'idée qu'une région aura d'autant plus besoin du soutien de son cégep que son niveau relatif de développement est faible. Mais le niveau de développement en question est un concept flou qu'il faut définir. Et nous tenons à ce que l'indice de mesure soit disponible, simple et robuste.

Idéalement, nous aurions souhaité trouver une unité de mesure qui reflète, d'une part, le niveau relatif de développement non seulement économique, mais aussi culturel et social de chacune des régions et, d'autre part, l'existence d'établissements susceptibles de rendre des services comparables à ceux des cégeps (par exemple la présence d'une université et de services gouvernementaux importants, des infrastructures culturelles et de loisir diversifiées, de nombreux OBNL à vocation sociale et communautaire, etc.). Ce n'est pas le cas.

L'indice qui convient le mieux nous a été conseillé par un expert du réseau. Il a été développé par le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH) et est connu sous le vocable « indice de vitalité économique ». Il s'agit d'un indice synthétique qui incorpore les variables suivantes :

- Le marché du travail (taux de travailleurs de 25 à 64 ans);
- Le niveau de vie (revenu médian de la population de 18 ans et plus);
- Le dynamisme démographique (taux d'accroissement annuel moyen de la population sur une période de 5 ans).

Un seul autre indice a été retracé, à savoir « l'indice de Pampalon ». Il a été conçu pour que le ministère de la Santé et des Services sociaux définisse le niveau de services qu'il doit rendre dans chacune des régions. Il nous semblait nettement moins pertinent que celui du MAMH et a donc été rejeté.

Une fois la variable choisie, il nous reste à établir le montant qui reviendrait à chacun des cégeps. En l'absence d'une alternative objective, nous avons opté pour une méthode couramment appliquée au réseau. Elle consiste à fixer a priori la hauteur globale de l'enveloppe puis à la distribuer en fonction de la valeur de l'indice accolé à chacun des établissements. Nous considérons qu'une enveloppe totale de 3 M\$ est assez substantielle pour générer de réels changements tout en étant raisonnable, compte tenu du niveau des autres mesures appartenant au volet F. Le tableau 13 présente le résultat de nos calculs.

**Tableau 13 – Répartition d'un montant de 3 M\$ en fonction de la vitalité relative des régions administratives où est situé chacun des cégeps**

Cégep	Région administrative	Indice de vitalité économique	Pondération de vitalité économique (%)	Allocation (\$)
Sainte-Foy	03 Capitale-Nationale	10,27	100	36 295
Garneau	03 Capitale-Nationale	10,27	100	36 295
Limoilou	03 Capitale-Nationale	10,27	100	36 295
Outaouais	07 Outaouais	9,36	109	39 495
Héritage	07 Outaouais	9,36	109	39 495
Montmorency	13 Laval	9,32	109	39 659
Granby	16 Montérégie	8,62	116	42 117
Sorel-Tracy	16 Montérégie	8,62	116	42 117
Saint-Hyacinthe	16 Montérégie	8,62	116	42 117
Valleyfield	16 Montérégie	8,62	116	42 117
Édouard Montpetit	16 Montérégie	8,62	116	42 117
Saint-Jean-sur-Richelieu	16 Montérégie	8,62	116	42 117
Saint-Jérôme	15 Laurentides	7,34	129	46 661
Lionel Groulx	15 Laurentides	7,34	129	46 661
Lanaudière	14 Lanaudière	6,98	132	47 932
Beauce-Appalaches	12 Chaudière-Appalaches	6,16	140	50 822
Lévis-Lauzon	12 Chaudière-Appalaches	6,16	140	50 822
Thetford	12 Chaudière-Appalaches	6,16	140	50 822
Abitibi-Témiscamingue	08 Abitibi-Témiscamingue	2,47	176	63 852
Sherbrooke	05 Estrie	1,78	183	66 304
Champlain	05 Estrie	1,78	183	66 304
Baie-Comeau	09 Côte-Nord	1,30	187	68 012
Sept-Îles	09 Côte-Nord	1,30	187	68 012
André-Laurendeau	06 Montréal	1,27	188	68 102
Ahuntsic	06 Montréal	1,27	188	68 102
Bois-de-Boulogne	06 Montréal	1,27	188	68 102
Maisonneuve	06 Montréal	1,27	188	68 102
Rosemont	06 Montréal	1,27	188	68 102
Saint-Laurent	06 Montréal	1,27	188	68 102
Vieux Montréal	06 Montréal	1,27	188	68 102
Gérald-Godin	06 Montréal	1,27	188	68 102
John Abbott	06 Montréal	1,27	188	68 102
Marie-Victorin	06 Montréal	1,27	188	68 102
Dawson	06 Montréal	1,27	188	68 102
Vanier	06 Montréal	1,27	188	68 102
Drummondville	17 Centre-du-Québec	0,80	192	69 749
Victoriaville	17 Centre-du-Québec	0,80	192	69 749
Chicoutimi	02 Saguenay-Lac-Saint-Jean	-1,08	210	76 396
Jonquière	02 Saguenay-Lac-Saint-Jean	-1,08	210	76 396
St-Félicien	02 Saguenay-Lac-Saint-Jean	-1,08	210	76 396
Alma	02 Saguenay-Lac-Saint-Jean	-1,08	210	76 396
Trois-Rivières	04 Mauricie	-3,95	238	86 540
Shawinigan	04 Mauricie	-3,95	238	86 540
La Pocatière	01 Bas-Saint-Laurent	-4,00	239	86 736
Matane	01 Bas-Saint-Laurent	-4,00	239	86 736
Rimouski	01 Bas-Saint-Laurent	-4,00	239	86 736
Rivière-du-Loup	01 Bas-Saint-Laurent	-4,00	239	86 736
Gaspésie et des Îles	11 Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	-10,93	306	111 230
<b>Total</b>				<b>3 000 000</b>

Trois décisions sous-tendent la construction du tableau et méritent d'être clarifiées.

Premièrement, chaque valeur de l'indice est celle de la région administrative où se situe un cégep<sup>55</sup>. Nous avons rejeté un découpage plus fin du territoire québécois, sur la base des MRC par exemple, pour que toutes les valeurs de l'indice, incluant celles pour Québec et Montréal, soient calculées sur des bases comparables. Il aurait été plus juste de construire un indice en fonction du territoire réellement desservi par chacun des cégeps, mais de telles données ne sont pas disponibles et l'approche aurait exigé que les cégeps s'entendent pour se partager le territoire sans se chevaucher, un exercice périlleux et probablement sans grande valeur ajoutée.

Deuxièmement, chaque indice régional est transformé en une mesure positive du montant à accorder : plus l'indice diminue, plus le financement doit croître. La formule est bâtie de telle sorte que le montant alloué au cégep le mieux financé n'excède pas le triple (plus précisément 3,06 fois) du plus faible, en reconnaissant que même les cégeps localisés dans les régions les plus dynamiques nécessitent un financement minimal.

Troisièmement, la somme totale est répartie entre les 48 cégeps sans tenir compte de leurs centres d'études. Ce n'est pas un oubli. En effet, nous croyons que le soutien à accorder doit être orchestré par le cégep en tant qu'entité : les centres d'études vont intervenir mais en fonction d'un plan d'action intégré, les instances centrales ayant ensuite la charge de leur donner des marges de manœuvre congruentes.

Notre indicateur est à la fois simple, robuste et transparent comme nous le souhaitons. Et il fait sens lorsqu'on analyse de plus près les trois variables ayant servi à calculer l'indice synthétique. La première variable permet de corriger l'élément de notre diagnostic (concernant l'accessibilité géographique) qui portait sur la variabilité interrégionale des taux de scolarisation des personnes de 25 à 44 ans. La deuxième variable reflète le potentiel d'une communauté à se donner des services. Et la troisième variable, le dynamisme démographique, peut être associée à la capacité d'offrir un milieu de vie stimulant, notamment de façon à garder les jeunes en région. Ce sont les besoins dans les champs social, culturel et communautaire qui sont exclus de l'indice. Cependant, comme les cégeps auront la liberté de répartir l'enveloppe en fonction de leurs priorités internes, ils pourront eux-mêmes voir comment agir dans ces trois champs. Sans oublier qu'au moins trois CCTT-PSN pourront être mis à contribution, indépendamment de leur localisation.

Nous invitons le Ministère à revoir les modalités de calcul de l'indice après une période triennale d'implantation.

#### 2.1.9.5. Variable « autres »

Les cégeps reçoivent actuellement différents  $F^{\text{particuliers}}$  qui sont étroitement liés à notre vision d'une contribution efficace au développement régional.

Il en est ainsi des 3  $F^{\text{particuliers}}$  consentis aux CEC pour la formation continue. Or, la formation continue risque d'adopter de nouveaux formats qu'il est difficile de prévoir, notamment à cause du développement de la formation à distance et de celle donnée en milieu de travail. L'existence de sites physiques risque par conséquent de perdre en pertinence. Les cégeps voudront plus de souplesse pour mettre en place les modèles qui conviendront. C'est pourquoi nous recommandons que les montants déjà alloués aux CEC en formation continue soient protégés dans le futur et inclus dans cette variable « autres », beaucoup plus neutre et donnant davantage d'autonomie aux établissements. Par ailleurs, les variables Rayonnement et Vitalité visent en partie des fins similaires et pourront donc servir à améliorer les services que les cégeps voudront offrir en formation continue.

---

<sup>55</sup> Le MAMOT ne fournit que les indices de vitalité par MRC. L'indice régional a été obtenu par la somme pondérée des indices en question.

Nous sommes conscients que la SNMDO soutiendra de nombreuses initiatives en formation continue qui ne sont pas comptabilisées ici et qui adopteront d'autres règles de répartition que les nôtres. Elle viendra bonifier cette enveloppe.

Reprenons ici une décision que nous avons déjà annoncée. En effet, le  $F^{\text{particulier}}$  dévolu aux CEC ayant moins de 150 étudiants à l'enseignement ordinaire sera lui aussi intégré à cette variable « autres ». Le montant qu'ils reçoivent actuellement sera donc protégé dans le futur. Notre argument était double : nous ne souhaitons pas encourager l'ouverture de nouveaux CEC trop petits pour offrir des services diversifiés aux étudiants réguliers; par ailleurs, les CEC de cette catégorie déjà en opération assument un rôle que nous ne désirons pas remettre en question.

### **Recommandation 7 : Nouvelle mesure – Services aux collectivités**

7.1. Introduire un nouveau  $F^{\text{particulier}}$  consacré à la contribution des cégeps au développement de leurs régions. La règle serait composée de cinq variables :

- Recherche, à laquelle serait accordé un montant correspondant au coût d'un poste de professionnel ou de cadre;
- Internationalisation, avec un montant identique au précédent;
- Rayonnement, dont la règle d'allocation serait fonction de la superficie de la région à desservir;
- Vitalité, dont la règle traduirait l'intensité des besoins régionaux à satisfaire;
- Une variable « autres » protégeant le niveau actuel de financement des CEC dont l'effectif est inférieur à 150 étudiants à l'enseignement ordinaire, de même que de tous les CEC offrant de la formation continue.

#### **2.1.10. Impact financier de l'actualisation du volet F**

Toutes les annexes se rapportant au volet F ayant maintenant été étudiées, il devient possible de dégager une vue d'ensemble de l'impact budgétaire de nos recommandations.

Le tableau 14 est construit de manière à atteindre cet objectif. Les montants qui y sont inscrits correspondent à ceux du Régime budgétaire et financier 2018-2019 si le nouveau modèle avait été en vigueur. Ils devront naturellement être indexés lorsqu'ils seront calculés pour l'année 2019-2020. Cette remarque vaut pour chacune et l'ensemble des recommandations qui vont suivre dans le reste du chapitre.

**Tableau 14 – Récapitulatif des recommandations au volet F**

	Paramètres d'allocation			Coût « réseau » de l'application des recommandations « chiffrées » vs 2018-2019 allouée
	2017-2018 allouée	2018-2019 allouée	Allocation recommandée	
<b>F<sup>général</sup></b>				
Cégep « enseignement ordinaire »	1 835 100 \$	2 098 100 \$	2 614 382 \$	23 748 972 \$
Cégep « mesure de soutien »	121 600 \$	130 500 \$	- \$	(6 003 000) \$
Cégep « formation continue »	174 700 \$	186 800 \$	- \$	(8 592 800) \$
<b>F<sup>général</sup> des 46 cégeps excluant LAN et CHA</b>	<b>2 131 400 \$</b>	<b>2 415 400 \$</b>	<b>2 614 382 \$</b>	<b>9 153 172 \$</b>
Collège régional Lanaudière (1F <sup>C Adm</sup> + 3F <sup>&gt;500</sup> )	4 528 200 \$	4 986 600 \$	5 469 803 \$	<b>483 203 \$</b>
F <sup>général</sup> Champlain (en attente de révision du statut)	4 304 800 \$	4 747 000 \$	4 747 000 \$	- \$
<b>F<sup>particuliers</sup></b>				
CEC > 500 étudiants	1 025 900 \$	1 100 600 \$	1 097 055 \$	<b>(10 635) \$</b>
CEC >150 < 500 étudiants	473 900 \$	508 400 \$	512 581 \$	<b>45 991 \$</b>
Écoles nationales	722 200 \$	774 800 \$	774 800 \$	- \$
Organisation de stages en mer - Rimouski	87 900 \$	94 300 \$	94 300 \$	- \$
Formation en danse classique et contemporaine - Vieux Montréal	88 200 \$	94 500 \$	94 500 \$	- \$
Formation en danse contemporaine - Sainte-Foy et Arts du cirque - Limoilou	51 600 \$	55 400 \$	55 400 \$	- \$
Institut de chimie et de pétrochimie - Maisonneuve	176 200 \$	189 000 \$	189 000 \$	- \$
École québécoise du meuble et du bois ouvré (Montréal)	176 200 \$	189 000 \$	189 000 \$	- \$
Centre de formation en métiers d'art - Limoilou et Vieux Montréal	234 200 \$	251 300 \$	251 300 \$	- \$
Cégep à distance - Rosemont	1 862 200 \$	1 991 300 \$	1 991 300 \$	- \$
Formation en milieu carcéral - Marie-Victorin	87 900 \$	94 300 \$	94 300 \$	- \$
Section anglophone - Gaspésie et des Îles et Sept-Îles	79 200 \$	84 900 \$	84 900 \$	- \$
Éloignement	255,61 \$/km	274,20 \$/km	274,20 \$/km	- \$
CEC < 150 (Forestville, La Tuque, Premières Nations, Témiscouata, Sainte-Anne-des-Monts, Maniwaki)	68 100 \$	72 700 \$	- \$	<b>(436 200) \$</b>
CEC < 150 (Forestville, La Tuque, Premières Nations, Témiscouata, Sainte-Anne-des-Monts, Maniwaki) si effectif > 55	36 900 \$	39 500 \$	- \$	- \$
CEC < 150 (Asbestos)	34 050 \$	34 000 \$	- \$	<b>(34 000) \$</b>
CEC < 150 (Asbestos) si effectif > 55	18 450 \$	18 500 \$	- \$	- \$
Nature du territoire - Gaspésie et des Îles	69 000 \$	74 200 \$	- \$	<b>(74 200) \$</b>
Nature du territoire - Sep-Îles	34 500 \$	37 100 \$	- \$	<b>(37 100) \$</b>
Rayonnement : montant de base	11 000 \$	11 800 \$	- \$	<b>(767 000) \$</b>
CEC niveau 1 CEC dispensant l'EO et la FC	51 700 \$	55 300 \$	- \$	<b>(608 300) \$</b>
CEC niveau 2 - CEC dispensant FC seulement et CEC <150 et dispensant la FC	68 100 \$	72 700 \$	- \$	<b>(1 163 200) \$</b>
CEC niveau 3 - CEC > 500 et écoles nationales dispensant FC	85 100 \$	91 000 \$	- \$	<b>(1 092 000) \$</b>
Services aux collectivités - volet internationalisation	- \$	- \$	90 000 \$	<b>4 320 000 \$</b>
Services aux collectivités - volet recherche	- \$	- \$	90 000 \$	<b>4 320 000 \$</b>
Services aux collectivités - volet rayonnement	- \$	- \$	1 256 000 \$	<b>1 256 000 \$</b>
Services aux collectivités - volet vitalité	- \$	- \$	3 000 000 \$	<b>3 000 000 \$</b>
Services aux collectivités - autres	- \$	- \$	3 333 700 \$	<b>3 333 700 \$</b>
<b>Coût total des recommandations « chiffrées »</b>				<b>21 689 431 \$</b>

Les éléments devant être soumis à une évaluation ultérieure par un comité ad hoc mandaté par le Ministère sont indiqués par une zone ombragée.

## 2.2. Volet A de FABES

Le volet A de FABES vise à financer les activités pédagogiques. Il vient compléter le financement minimal assuré au volet F précédent, en tenant compte cette fois de la taille de l'effectif étudiant.

Le Régime budgétaire et financier des cégeps 2018-2019 définit le volet A comme suit :

L'enveloppe pour les activités pédagogiques assure le financement des dépenses suivantes associables aux services aux étudiants :

- Les dépenses de l'enseignement, excluant la masse salariale des enseignants;
- Les services à l'enseignement<sup>56</sup>;
- Les services à l'étudiant;
- La gestion des ressources humaines;
- La gestion des activités d'enseignement;
- La gestion des ressources financières;
- La gestion des ressources matérielles et l'impression (p. 2 et 3).

Le premier point de la liste est financé à l'aide d'une mesure des activités dites pondérées, notée  $A^{pondéré}$ . Tous les autres éléments sont pris en charge via le calcul des activités brutes ou  $A^{brut}$ . L'unité de mesure des activités est la PES (période/élève/semaine)<sup>57</sup>.

Le tableau 15 soumet la liste des règles qui se rapportent au volet A telles qu'elles apparaissent à l'annexe A001.

---

<sup>56</sup> Les services à l'enseignement regroupent principalement les activités des services audiovisuels, de la bibliothèque, de l'expérimentation, du développement pédagogique et des centres spécialisés.

<sup>57</sup> Donnons un exemple simple pour illustrer cette base de calcul puisqu'elle est propre au réseau collégial : un étudiant qui suivrait 5 cours de 3 heures par semaine durant un semestre générerait 15 PES.

**Tableau 15 – Règles d'allocation pour les activités pédagogiques<sup>58</sup>**

Règles	Description	Facteurs de l'allocation 2018-2019
Activités brutes	L'unité de mesure de l'activité brute est la période/étudiant/semaine (pes), la lecture des activités est faite à chaque session.	
	Enseignement ordinaire et DEC à temps plein à la formation continue <sup>59</sup> .	22,7637 \$/pes
	Formation continue – AEC (temps plein et temps partiel) et cours à temps partiel hors programme (C017).	18,3408 \$/pes
	Formation continue – DEC à temps partiel et cours d'été	16,6744 \$/pes
Activités pondérées	L'unité de mesure de l'activité pondérée est la PES pondérée. La pondération est déterminée d'après les critères établis à l'annexe A002.	
	Enseignement ordinaire et DEC à temps plein à la formation continue (voir la note 19).	0,7269 \$/pes pond.
	Formation continue – AEC (temps plein et temps partiel), cours à temps partiel hors programme (C017), DEC à temps partiel et les cours d'été.	0,7003 \$/pes pond.
<b>« A particuliers »</b>		
Cliniques	Cliniques d'hygiène dentaire	185 700 \$
Danse, métiers d'art et arts du cirque	Soutien administratif des écoles spécialisées	33 119 \$/école
Danse, métiers d'art et arts du cirque	Location d'équipement et « fonds de bibliothèque »	7,69 \$/pes
Métiers d'art	Coûts d'énergie de l'option Verre	29 770 \$
Forestville (CHI)	Centre d'études collégiales, encadrement pédagogique	23,615 \$/pes
Plongée professionnelle	Cégep de Rimouski (IMQ), AEC en Plongée professionnelle (ELW.08)	169 500 \$
Allocation compensatoire des écoles nationales	Centre québécois de formation aéronautique (Chicoutimi)	1 865 300 \$
	Centre spécialisé des pêches (Gaspésie et les Îles)	31 300 \$
	Institut maritime du Québec (Rimouski)	196 600 \$

<sup>58</sup> Annexe A001, p. 1-2.

<sup>59</sup> Incluant les DEC offerts en milieu carcéral, les formations en métier d'art, en danse-interprétation et en arts du cirque ainsi que les activités menées dans le cadre des programmes « Jeunesse Canada monde » et « École en mer ».

**Tableau 15 (suite) – Règles d'allocation pour les activités pédagogiques**

Règles	Description	Facteurs de l'allocation 2018-2019
<b>« A particuliers »</b>		
Stage en mer	Allocation particulière à l'Institut maritime du Québec pour les activités directement liées aux stages en mer (voir l'annexe A003)	500 000 \$
Ententes MEES-MSSS	L'allocation pour les ententes MEES-MSSS est égale à l'allocation initiale MELS-MSSS plus l'ajustement de l'année antérieure. Chacun de ces termes est défini dans l'annexe A006.	
Amélioration de la réussite scolaire	Une allocation (montant fixe) est accordée aux cégeps dont les syndicats d'enseignantes et d'enseignants étaient affiliés, en 2000-2001, à la FEC (CSQ) et à la FAC (voir l'annexe A005).	
Primes de rétention et de disparités régionales	L'allocation pour les primes de rétention et de disparités régionales est égale à l'allocation initiale plus un ajustement des années antérieures (voir l'annexe A004).	
Reconnaissance des acquis et des compétences	L'allocation est détaillée à l'annexe C014.	22,7637 \$/pes
Récupération de cours échoués	L'allocation est détaillée à l'annexe C015.	22,7637 \$/pes
Autres	Une allocation particulière pour les activités peut être consentie par le Ministère après analyse des besoins.	

Nous allons analyser chacun des items énumérés dans le tableau. Nous terminerons la section par une évaluation des annexes qui n'y apparaissent pas.

Rappelons qu'une difficulté particulière surgit lorsqu'il s'agit d'estimer la valeur des règles comprises dans le volet A : il est impossible d'isoler les dépenses qui s'y rapportent de celles prises en compte dans le volet F pour assurer une structure minimale. Il faudra donc avoir recours à une ou des méthodes indirectes de calcul.

### 2.2.1. A<sup>brut</sup> – enseignement ordinaire et DEC à temps plein à la formation continue

C'est la règle qui génère de loin le plus fort volume de revenus dans le volet A (163,3 M\$).

Toutes les organisations que nous avons rencontrées ont demandé de bonifier le montant déjà accordé. Nous partageons leur avis car il coïncide avec la première de nos priorités du chapitre 1, à savoir la réussite des étudiants. Même si le niveau des ressources financières n'est pas la seule condition à remplir pour assurer la réussite, il en constitue une dimension fondamentale.

Les enseignants jouent évidemment un rôle central, mais leur masse salariale n'est pas en jeu ici puisqu'elle est entièrement financée à l'aide du volet E. Ils ont toutefois besoin de s'appuyer sur un large éventail de services pour mener à bien leurs tâches, services qui sont rendus par une partie des autres personnels. Ces besoins « complémentaires » ont augmenté au cours des ans. Reprenons-en quelques-uns pour mieux comprendre nos préoccupations :

- Il va de soi que les conventions collectives successives ont eu un impact sur le coût des services rendus. Mais le sujet se situe en dehors de notre mandat.
- La population étudiante s'est diversifiée sur de nombreux plans : leur provenance géographique et socio-économique, leur âge moyen à la première inscription, le rythme de leurs études, le nombre de ceux ayant des besoins particuliers. S'ajoutent leurs difficultés à suivre des cours donnés sous forme magistrale, leur désir également de mener de front études, vie familiale et travail. Ils sont devenus plus exigeants, car plus sollicités par des activités extérieures et moins pressés de quitter leur statut d'étudiant. Ils sont aussi plus hésitants à choisir une carrière, les options s'étant multipliées et les perspectives d'emploi pouvant paraître plus imprévisibles. Autrement dit, chaque étudiant devient en quelque sorte un cas d'espèce nécessitant un encadrement sur mesure.
- Les nouvelles technologies affectent toutes les dimensions de l'activité collégiale. Les enseignants sont au premier chef concernés puisqu'ils doivent tous y avoir recours pour bâtir leurs cours et appliquer des modèles pédagogiques stimulants et efficaces. Or, ces nouvelles technologies évoluent rapidement et exigent donc des ajustements continuels de leur part, mais aussi de la part des autres corps d'emploi.
- La recherche est devenue un élément intrinsèque de la formation. Nous pensons ici à sa contribution pour que les cours demeurent à la fine pointe des connaissances scientifiques et technologiques et pour que les modèles pédagogiques exploitent les résultats de recherche les plus prometteurs. Il s'agit également de développer chez les étudiants des habiletés en recherche puisque, peu importe le type d'emploi qu'ils occuperont, ils auront besoin de compétences qu'une expérience en recherche leur procure : méthode de travail, techniques de cueillette et d'analyse critique de l'information, travail en équipe, résolution de problèmes, créativité...
- Plusieurs organisations nous ont fait remarquer que le nombre moyen de PES suivis par les étudiants à temps plein a eu tendance à diminuer. Voilà un argument supplémentaire pour justifier une bonification du A<sup>brut</sup>.

Ces besoins sont incontestables mais leur couverture est difficile à évaluer en termes financiers.

Un premier défi surgit du fait que nous n'avons pas de base de données pour déterminer à quel niveau fixer la hausse espérée du facteur d'allocation. Le second défi a émergé de nos consultations, lorsque des auteurs de mémoires ont avancé l'idée de calculer un  $A^{\text{brut}}$  par paliers.

Concernant la hauteur du facteur d'allocation, nous recourons à la proposition décrite dans la section « Cadre budgétaire » du chapitre 1. Rappelons-en les grandes lignes.

Nous pouvons déduire la hauteur de l'enveloppe pour le volet A grâce à celles calculées pour les volets F et B sans avoir à recourir à une enveloppe budgétaire globale<sup>60</sup>. Or, les deux volets F et B correspondaient à 25 % et 28 % de l'allocation budgétaire 2018-2019 pour F + A + B, des pourcentages d'ailleurs similaires à ceux des années antérieures. Par ailleurs, les sommes que nous recommandons maintenant pour F et B respectent justement ce rapport de 25/28 constaté en 2018-2019. En conservant les pourcentages précédents, il devient possible de déduire la hauteur du A puisqu'elle doit correspondre à 47 % (100 % - 25 % - 28 %) du total pour F + A + B. Cela nous donne un montant de 17,5 M\$ à investir dans le  $A^{\text{brut}}$ , étant donné que nous imposerons une hausse de même ampleur au financement du  $A^{\text{pondéré}}$ . En excluant pour l'instant le coût supplémentaire qui pourrait provenir des  $A^{\text{particuliers}}$ , le volet A recevrait 26,25 M\$. Nous démontrerons à la fin du chapitre que notre approche donne un résultat global cohérent.

Reste la question du choix d'un facteur d'allocation constant ou variable. Il est actuellement constant, mais on nous a demandé s'il était possible de le remplacer par des paliers dégressifs en fonction de la taille de l'effectif étudiant. L'argument normalement invoqué portait sur la reconnaissance d'économies d'échelle. Voici la réponse à laquelle nous sommes parvenus.

Le recours à un facteur défini par paliers ne nous semble pas robuste, car, comme nous l'avons expliqué pour un éventuel F par paliers, nous n'avons aucun repère objectif pour définir le nombre et la longueur des paliers, ni aucune donnée statistique suffisamment désagrégée pour établir la hauteur relative de chacun d'eux.

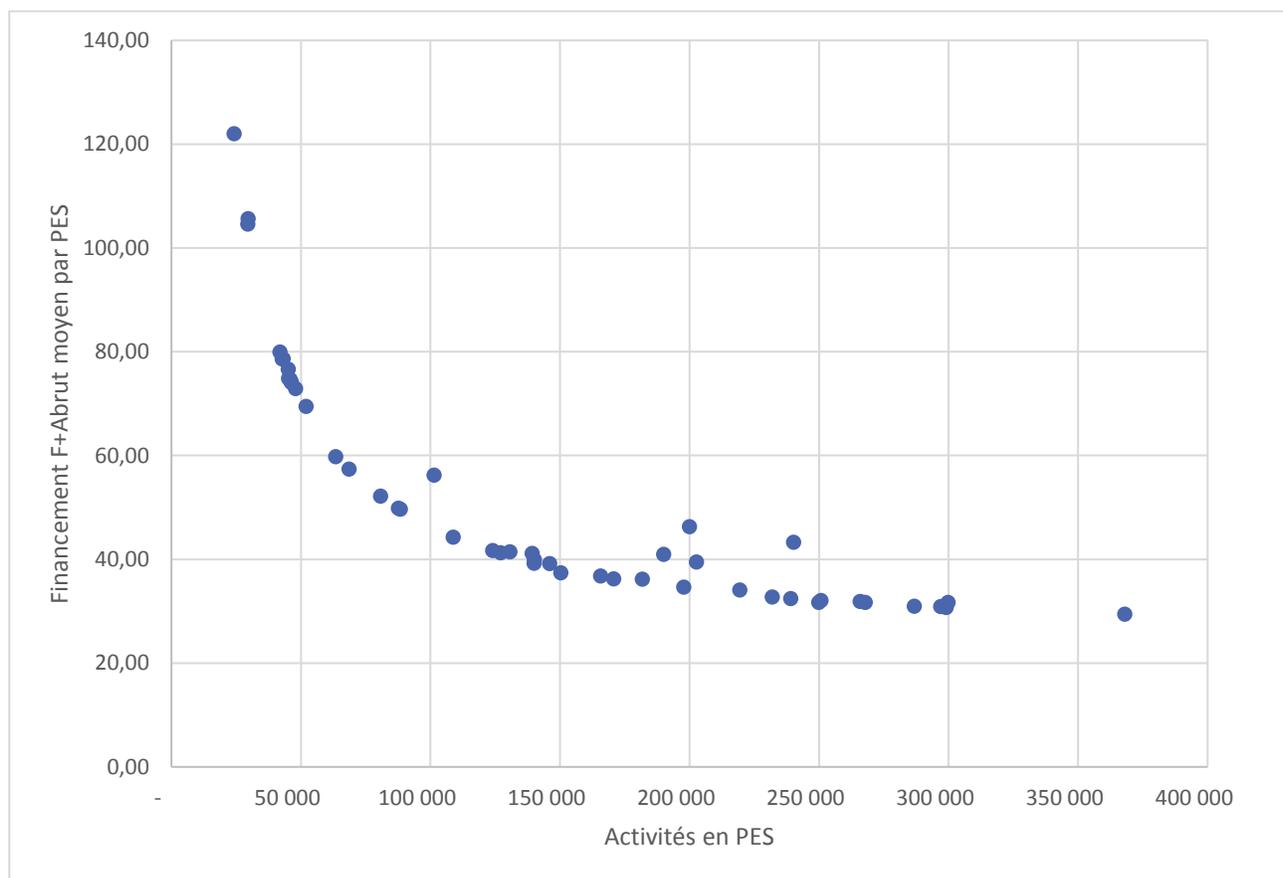
Mais un tel argument n'exclut pas l'hypothèse d'un facteur d'allocation décroissant de manière continue en fonction du nombre de PES. Ce facteur ne peut pas être connu sans faire intervenir les dépenses relatives au F, puisqu'il est statistiquement impossible de les différencier. Il peut tout de même être défini à partir d'une équation linéaire appliquée à la subvention moyenne reçue par chacun des établissements au titre du F et du A. L'opération revient à supposer que la subvention totale par établissement correspond à une équation quadratique. Or, nous avons écarté ce scénario au moment de fixer la hauteur du F général, car les équations (linéaires et) quadratiques se sont révélées instables et non significatives. Nous en concluons qu'aucune preuve relativement étayée ne peut être invoquée.

Le facteur associé au  $A^{\text{brut}}$  demeurera donc constant. Mais, avant de poursuivre, précisons qu'il donne quand même suite au commentaire voulant qu'on reconnaisse l'existence d'économies d'échelle. En effet, même avec un  $A^{\text{brut}}$  constant, le revenu moyen (par PES) décroît puisqu'il comprend également un montant F qui diminue lorsqu'il est ramené sur la base des PES. C'est ce qu'illustre la figure 4, à partir des données observées en 2018-2019. Notons que les points qui s'éloignent de la tendance s'expliquent par la présence de centres d'études ou d'écoles.

---

<sup>60</sup> Ce n'est pas tout à fait exact car une partie de l'enveloppe de Services aux collectivités est partiellement dépendante de l'argent disponible. Mais sa hauteur est telle que la somme accordée à l'ensemble du volet F respecte son poids relatif antérieur de 25 %.

**Figure 4 – Courbe de financement de F + A<sup>brut</sup> en fonction du nombre de PES dans chacun des cégeps**



Nous recommandons par conséquent que le facteur d'allocation pour l'enseignement ordinaire et le DEC à temps plein à la formation continue demeure constant, quelle que soit la taille relative des cégeps. Sa hauteur sera fixée en tenant compte du montant total que nous voulons réserver au A<sup>brut</sup> et donc après avoir statué sur les autres paramètres inclus dans la formule.

### 2.2.2. A<sup>brut</sup> – formation continue (AEC à temps plein et temps partiel), DEC à temps partiel et cours d'été

Le facteur d'allocation destiné à financer *Formation continue – AEC (temps plein et temps partiel) et cours hors programme* est actuellement fixé à un niveau inférieur à celui reconnu pour l'enseignement ordinaire, comme le démontre le tableau 15. Nous reconnaissons la pertinence de maintenir un écart, car des économies d'échelle apparaissent lorsque les activités liées à la formation continue s'ajoutent à celles existantes à l'enseignement ordinaire. Les étudiants inscrits en formation continue génèrent des coûts supplémentaires inférieurs à ceux produits par les étudiants réguliers.

Comme nous n'avons pas de critère indépendant pour définir le quantum associé au A<sup>brut</sup> en question, nous postulons que les économies d'échelle demeureront les mêmes et, par conséquent, que l'écart actuellement observé entre les deux paramètres doit être maintenu. Nous recommandons donc que le facteur alloué à *Formation continue – AEC (temps plein et temps partiel) et cours à temps partiel hors programme* représente 80,57 % du A<sup>brut</sup> alloué à l'enseignement ordinaire (soit 18,3408 \$/22,7637 \$ en 2018-2019).

Reste le facteur d'allocation pour la formation continue – *DEC à temps partiel et cours d'été*. Nous n'avons trouvé aucun argument pour justifier cette fois-ci qu'il soit différent de celui appliqué aux AEC. C'est pourquoi nous recommandons de hausser le quantum au niveau de celui établi pour ces dernières.

Un mot sur les cours d'été avant de changer de sujet, puisque quelques auteurs de mémoires nous en ont parlé. Dans la plupart des cas, même s'ils sont financés à même l'enveloppe de formation continue, ils sont normalement suivis par les étudiants inscrits à l'enseignement ordinaire (soit pour reprendre un cours où ils ont échoué durant l'année scolaire précédente, soit pour s'avancer dans leur parcours scolaire). On nous a suggéré de les transférer à l'enseignement ordinaire tout en maintenant inchangée l'enveloppe pour la formation continue. Nous n'appuyons pas cette option. Voici pourquoi :

- La formule actuelle donne une grande souplesse aux établissements qui décideront eux-mêmes du poids relatif qu'ils veulent accorder à la formation continue proprement dite et aux cours d'été. Et leur décision pourra varier d'une année à l'autre sans avoir d'incidence sur leur niveau de financement. Cette liberté est un avantage;
- On ne nous a pas démontré que le statu quo pénalisait les étudiants réguliers ou ceux en formation continue.

Bref, le transfert ne semble pas justifié. Le véritable enjeu porte sur la hauteur des enveloppes régionales à la formation continue, un enjeu sur lequel nous reviendrons.

### **Recommandation 8 : $A^{\text{brut}}$**

8.1. Maintenir un facteur d'allocation constant pour le  $A^{\text{brut}}$  – enseignement ordinaire et DEC à temps plein à la formation continue.

8.2. Fixer la hauteur du facteur pour la formation continue – AEC (temps plein et temps partiel) et cours à temps partiel hors programme pour l'enseignement ordinaire et le DEC à temps plein à la formation continue – pour que le facteur en question ait le même poids qu'en 2018-2019 par rapport au  $A^{\text{brut}}$  précédent.

8.3. Accorder au facteur d'allocation du  $A^{\text{brut}}$  pour la formation continue – DEC à temps partiel et cours d'été la même valeur que celle des AEC.

### **2.2.3. Activités pondérées (annexe A002)**

Le facteur d'allocation associé au  $A^{\text{pondéré}}$  a été conçu pour tenir compte des coûts différentiels générés par les laboratoires. Il est appliqué à un étalon égal à une PES. La grille attribuée à chaque cours (ou programme) un multiple du facteur d'allocation défini par le ratio de ses coûts de laboratoires sur ceux du cours étalon. Les résultats de l'exercice sont regroupés à l'annexe A002 du Régime budgétaire. Le Ministère a corrigé de nombreux poids au fil des ans pour donner suite aux demandes qui lui parvenaient.

Des auteurs de mémoires nous ont demandé de hausser le facteur de pondération accordé à l'étalon et de revoir des pondérations, notamment pour bonifier les cours magistraux et pour intégrer les dépenses relatives aux ressources informationnelles, lesquelles auraient des répercussions différenciées selon le programme.

Nous considérons que les motifs invoqués pour soutenir une hausse du  $A^{\text{brut}}$  nous semblent tout aussi valables pour le  $A^{\text{pondéré}}$ . Plus particulièrement, l'impact transversal induit par l'intégration des nouvelles technologies de l'information, les besoins diversifiés des étudiants, l'importance d'intégrer

la recherche sont autant d'arguments qui plaident en faveur du maintien du ratio entre les facteurs d'allocation pour le  $A^{\text{brut}}$  et le  $A^{\text{pondéré}}$ . Nous recommandons donc que la subvention totale versée au titre des activités pondérées continue de représenter 50 % de celle attribuée aux activités brutes.

Par ailleurs, nous recommandons que la distinction actuelle établie entre les facteurs d'allocation à l'enseignement ordinaire et à la formation continue soit abolie, car nous sommes incapables d'expliquer pourquoi nous devrions la maintenir. En effet, on ne peut pas ici invoquer l'existence d'économies d'échelle comme à l'enseignement ordinaire, car, en règle générale, il n'y en a pas dans les laboratoires.

De plus, conformément à une proposition qui nous est parvenue et aux intentions du Ministère, nous proposons que les composantes de formation spécifique de Tremplin-DEC reçoivent un facteur de pondération variant en fonction du programme d'études auquel elles renvoient.

Enfin, nous recommandons au Ministère de revoir simultanément l'ensemble des poids apparaissant à l'annexe A002. Car les ajustements à la pièce qui ont été réalisés périodiquement finissent par créer des iniquités envers les programmes qui n'ont pas été réévalués. La nouvelle grille devra être implantée lorsque le Ministère disposera d'une enveloppe suffisante pour ne pas créer de perdants s'il veut que les nouveaux paramètres soient acceptés par le réseau.

### **Recommandation 9 : $A^{\text{pondéré}}$**

9.1. Appliquer un facteur d'allocation unique pour le  $A^{\text{pondéré}}$  à l'enseignement ordinaire et à la formation continue.

9.2. Calculer le quantum pour les activités pondérées de telle sorte que la subvention continue d'égaliser 50 % de celle accordée aux activités brutes.

9.3. Accorder aux composantes de formation spécifique de Tremplin-DEC un poids déterminé par le programme auquel elles renvoient.

9.4. Revoir simultanément l'ensemble des pondérations actuelles.

#### **2.2.4. Bonification du $A^{\text{brut}}$ et du $A^{\text{pondéré}}$**

La prochaine annexe vient du volet S. Elle a été conçue au moment où le gouvernement fédéral injectait dans les cégeps une somme substantielle qui devait se plier à ses critères d'allocation. Avec le temps, plusieurs de ses volets ont disparu, entre autres parce que les montants ont été progressivement transférés dans d'autres annexes. De plus, deux des enjeux seront intégrés à d'autres mesures de notre modèle.

Personne ne peut contester que l'enveloppe résiduelle ne soit plus dépensée en fonction du critère (le niveau de MAOB) qui est appliqué. La révision du modèle doit servir à corriger la situation.

#### **S036 : Réinvestissement consécutif au rétablissement partiel des transferts fédéraux en enseignement supérieur**

L'annexe existe depuis 2008-2009. Elle couvre la partie restante du réinvestissement consécutif au rétablissement partiel des transferts fédéraux en enseignement supérieur. Elle est distribuée en fonction du MAOB (Mobilier, appareillage, outillage et fonds de bibliothèque) afin de contribuer aux enjeux mentionnés à l'article 1, à savoir le développement économique régional, le soutien à la population étudiante, le renouvellement du corps enseignant et la recherche. Les changements

apportés à l'annexe, surtout en 2011-2012, sont tels que nous ne comprenons plus le lien qui devrait être maintenu entre les enjeux et une distribution fondée sur le MAOB.

Par conséquent et de façon à bonifier le financement des activités pédagogiques puisqu'il s'agit d'un enjeu qui demeure toujours pertinent, nous recommandons le transfert de la somme dans le volet A via une augmentation des taux du A<sup>brut</sup> et du A<sup>pondéré</sup>.

Nous attirons l'attention sur le fait que notre recommandation n'affecte pas les poids relatifs de F, A et B que nous avons utilisés ci-dessus puisque l'allocation initiale a été calculée avant transferts.

Ajoutons que l'annexe actuelle pouvait servir à toutes sortes de finalités, sans égard à un volet quelconque de la formule. Comme les besoins relatifs aux volets F et B seront satisfaits – si notre proposition globale est acceptée – seul le volet A mérite encore d'être bonifié. Notre décision permettra d'augmenter la part revenant à ce volet dans le réinvestissement que nous préconisons, ce qui nous apparaît souhaitable et que nous démontrerons à la fin du chapitre.

### **Recommandation 10 : Modification du A<sup>brut</sup> et du A<sup>pondéré</sup>**

10.1. Transférer vers le A<sup>brut</sup> et le A<sup>pondéré</sup> le montant actuellement déterminé en vertu de l'annexe S036 : Réinvestissement consécutif au rétablissement partiel des transferts fédéraux en enseignement supérieur.

#### **2.2.5. A<sup>particulier</sup> – cliniques dentaires et cliniques-écoles**

Le premier A<sup>particulier</sup> qu'on croise au tableau 15 concerne les cliniques dentaires. Le Régime budgétaire de 2018-2019 porte l'enveloppe individuelle à 185 700 \$, en hausse de 3,5 % par rapport à l'année précédente. On compterait actuellement 9 cliniques dans ce champ d'activités.

Toutefois, le Régime budgétaire 2018-2019 crée une nouvelle annexe A011 qui accorde jusqu'à 150 000 \$ aux collèges qui en feront la demande pour les autres catégories de cliniques qui ont été mises sur pied dans les programmes d'études techniques du domaine de la santé. Il s'agit d'une première étape dans la reconnaissance des besoins des cliniques existantes, notamment « pour soutenir le fonctionnement [...] au plan des activités de gestion et de celles du personnel non-enseignant » (article 2 de l'annexe A011). L'enveloppe globale étant de 1,5 M\$, la priorité sera donnée à celles en soins infirmiers ou qui servent plus d'un programme d'études. L'engagement du Ministère sera revu après la troisième année d'expérimentation de la formule.

Cette annexe résulte des travaux que mène actuellement un comité conjoint mis sur pied pour caractériser l'ensemble des cliniques existantes, définir une charte pour chaque type de clinique de même qu'établir leurs conditions de reconnaissance. Il y en aurait une vingtaine en sus de celles en hygiène dentaire, presque exclusivement dans le secteur de la santé (orthèses visuelles, orthèses et prothèses orthopédiques, physiothérapie, soins infirmiers, etc.). Elles devraient se révéler particulièrement utiles pour l'accueil de personnes immigrantes détenant un diplôme étranger et nécessitant une mise à niveau. Elles offrent de plus un service direct, gratuit ou à faibles coûts à la population environnante.

Comme les cliniques en hygiène dentaire reçoivent déjà davantage d'argent que les autres types de clinique et que les cégeps n'ont pas demandé d'en hausser le niveau, nous recommandons de maintenir le statu quo.

### 2.2.6. A<sup>particuliers</sup> – danse, métiers d’art, arts du cirque

Trois A particuliers sont ensuite accordés respectivement pour danse, métiers d’art et arts du cirque.

Dans la section où nous avons analysé l’ensemble des F<sup>particuliers</sup> pour les écoles nationales, écoles et instituts, nous avons recommandé de maintenir le statu quo en attendant qu’un comité de travail révise l’ensemble des besoins de chacun d’eux et donc l’ensemble des annexes qui leur sont dédiées. Notre recommandation s’applique ici.

### 2.2.7. A<sup>particulier</sup> – allocations pour Forestville et Maniwaki

Nous n’avons pas retrouvé les motifs qui ont prévalu lors de la conception de cet item. Nous jugeons donc qu’il peut être aboli, en vertu du principe d’équité horizontale.

### 2.2.8. A<sup>particuliers</sup> pour plongée professionnelle, allocations compensatoires, écoles nationales et stages en mer

Les trois items mentionnés en titre renvoient au même commentaire que celui invoqué pour danse, métiers d’art et arts du cirque.

Nous recommandons de maintenir le statu quo en attendant les conclusions du comité ad hoc.

### 2.2.9. Entente MEES-MSSS

Cette entente sert à financer la supervision des stages en milieu hospitalier. Elle impose la signature de contrats annuels qui semblent satisfaire toutes les parties.

Nous recommandons donc de maintenir le statu quo.

### 2.2.10. Amélioration de la réussite scolaire

L’item consacré à l’amélioration de la réussite scolaire est apparu dans le cadre de la signature d’une convention collective avec les enseignants affiliés à la Fédération autonome du collégial ou à la Fédération des enseignantes et enseignants de cégeps en 2000-2001. L’annexe A005 sert à répartir une enveloppe de 1 M\$ entre les 17 cégeps visés.

Après vérification, il nous est apparu impossible d’éliminer cet item sans soulever un problème d’équité entre les enseignants de diverses affiliations. Nous recommandons donc le statu quo. L’annexe fera désormais partie d’un nouveau A<sup>particulier</sup> regroupant tous les efforts qui seront faits pour soutenir spécifiquement la réussite des étudiants. Nous y reviendrons.

### 2.2.11. Primes de rétention et de disparités régionales

L’annexe A004 vise les personnels autres que les enseignants et définit les modalités d’allocation de primes en fonction des dépenses admissibles.

Il est indubitable que le potentiel d’attraction et de rétention des cégeps n’est pas uniforme dans l’ensemble du Québec. Des cégeps plus éloignés des grands centres peuvent donc profiter d’une aide particulière pour bonifier les conditions de travail de leurs employés autres qu’enseignants.

Puisque l’argument est tout aussi valable que par le passé et que l’annexe semble bien acceptée, nous recommandons de maintenir le statu quo.

### 2.2.12. A<sup>particulier</sup> pour la reconnaissance des acquis et des compétences

En vertu de l'annexe C014, le Ministère soutient les adultes qui désirent obtenir une reconnaissance officielle de leurs acquis et compétences (RAC). Il subventionne séparément chacune des étapes suivantes du processus :

- Accueil de la personne candidate, préparation et analyse du dossier de candidature;
- Entrevue de validation;
- Activité d'évaluation des acquis et compétences;
- Activité de formation manquante.

Il s'agit d'une approche taillée sur mesure pour les adultes qui désirent obtenir une sanction collégiale en ne suivant que les cours ou parties de cours qui leur manquent.

La procédure semble maintenant bien rodée. Les deux CERAC (Centres d'expertise en reconnaissance des acquis et des compétences) localisés aux cégeps de Sainte-Foy et Marie-Victorin outillent les cégeps pour leur permettre de franchir les trois premières étapes tout en apportant un appui plus substantiel aux cégeps de petite taille qui n'accueillent pas un nombre significatif de demandes. La dernière étape, celle de la formation manquante qui complète le processus, est assumée par le cégep où s'inscrit le candidat.

C'est un outil précieux en formation continue qui ne pourrait pas se perpétuer sans soutien financier. En 2018-2019, le facteur d'allocation pour ce A<sup>particulier</sup> correspondait à celui accordé au A<sup>brut</sup> à l'enseignement ordinaire. Nous recommandons de maintenir cette parité dans le futur.

Notons que le fonctionnement des CERAC est financé par l'annexe S045 en 2018-2019.

### 2.2.13. Récupération de cours échoués

L'annexe C015 permet de corriger le niveau de financement octroyé en vertu du volet E lors de la reprise de la portion non maîtrisée d'un cours où l'étudiant a échoué. Ce serait plus simple d'abolir cette option, mais l'étudiant y perdrait au change, car le risque serait grand de l'obliger à suivre le cours complet. C'est pourquoi l'annexe demeure essentielle.

Nous recommandons d'ajuster le facteur d'allocation pour qu'il continue de correspondre à celui du A<sup>brut</sup> à l'enseignement ordinaire.

## Recommandation 11 : Annexes diverses du A

11.1. Maintenir le statu quo pour les annexes particulières suivantes comprises dans le volet A :

- Cliniques dentaires.
- Entente MESS-MSSS.
- Amélioration de la réussite scolaire.
- Primes de rétention et de disparités régionales.

11.2. Intégrer aux travaux du comité ad hoc sur la révision du financement des écoles, des écoles nationales et autres la question des A<sup>particuliers</sup> suivants :

- Danse, métiers d'art, arts du cirque.
- Plongée professionnelle, allocations compensatoires pour écoles nationales et pour stages en mer.

11.3. Maintenir le statu quo dans ces deux cas en attendant les conclusions du comité.

11.4. Abolir le A<sup>particulier</sup> pour les centres d'études de Forestville et de Maniwaki.

11.5. Maintenir la parité entre le facteur d'allocation du A<sup>particulier</sup> pour la reconnaissance des acquis et des compétences et celui du A<sup>brut</sup>.

11.6. Ajuster le facteur d'allocation de la récupération des cours où l'étudiant a échoué pour maintenir la parité avec celui du A<sup>brut</sup>.

Ce dernier item épuise la liste des mentions contenues dans l'annexe A001. Certains éléments ont déjà permis de régler le cas d'autres annexes du même volet. Mais il en reste qui n'ont pas encore été analysées, notamment l'annexe A007 dont les deux volets soulèvent des enjeux cruciaux aux yeux des cégeps. Vu l'importance de chacun d'eux, nous allons les traiter séparément.

### 2.2.14. Annexe A007, volet 1 – Mesure d'aide aux cégeps dont l'effectif étudiant est en baisse.

À l'origine, le volet 1 de l'annexe A007 a été conçu pour protéger les cégeps confrontés à une baisse d'effectif. Elle garantissait jusqu'à 85 % de l'écart financier entre le niveau de PES déclaré durant l'année courante et celui déduit des quatre meilleures années observées entre 1994-1995 et 1999-2000.

Le principe de base doit être préservé, car il est reconnu que dans une telle situation, un cégep ne peut pas ajuster ses dépenses rapidement, le gros de ses engagements étant constitué de masses salariales incompressibles à court terme.

La principale difficulté concerne le fait que les années de référence servant à mesurer l'ampleur de l'écart qu'il s'agit de compenser n'ont pas évolué avec le temps. Choisir la période 1994-2000 paraissait logique puisque l'annexe a été introduite en 2000-2001. Elle devait être modifiée par la suite, ce qui n'a pas été fait. Or, la base de calcul est de plus en plus contestable : l'environnement a changé depuis l'année 2000 et les cégeps auraient dû avoir le temps d'ajuster leurs dépenses sur une aussi longue période.

La recommandation qui suit ne devrait pas surprendre, car le Régime budgétaire de 2018-2019 l'a

rendue prévisible. Elle comprend deux mesures.

La première est déjà intégrée au Régime budgétaire et financier 2018-2019. Dorénavant, l'effectif étudiant d'un cégep sera financé selon la valeur la plus élevée des PES, soit de l'année scolaire t-2 connue au moment de l'allocation initiale de l'année scolaire t, soit de la moyenne des années t-2, t-3 et t-4.

De plus, comme le prévoit la procédure P011, *Rapprochement des revenus et dépenses au fonds de fonctionnement*, le cégep doit inscrire soit un compte à recevoir, soit un compte à payer qui équivaut à l'écart entre l'allocation accordée par le Ministère dans l'année courante (sur la base de l'effectif financé de l'année t-2) et la subvention que le cégep peut estimer recevoir à partir de ses données réelles de l'effectif de l'année. Évidemment, cette lecture de l'effectif réel « à comptabiliser » doit être faite en tenant compte du procédé de lissage sur 3 années utilisé lors de l'allocation. Cette technique de lissage, déjà bien connue dans le milieu universitaire, permet de réduire l'amplitude des variations qui peuvent survenir d'une année à l'autre et retarde l'impact financier d'une baisse prolongée de l'effectif. De plus, la réduction de l'effectif sera dorénavant financée à 100 % et non plus seulement à un maximum de 85 % comme c'était le cas.

La seconde mesure consiste à éliminer complètement la A007-V1. Elle pourra être mise en œuvre dès 2019-2020, mais à la condition qu'aucun cégep ne subisse une diminution en termes absolus de sa subvention totale annuelle. C'est une exigence que le réseau partage sans réserve.

Avant de poursuivre, rappelons que l'enjeu n'est plus le même qu'au cours des deux dernières décennies. Voici quelques constats qui le confirment :

- Les prévisions du Ministère concernant l'effectif étudiant annoncent d'ici 2022 des baisses d'effectif dans un certain nombre de cégeps, mais des baisses somme toute très modérées. Les cégeps qui seront affectés auront besoin de soutien, mais le lissage des variations qui surviendront nous semble une mesure adéquate. De plus, les perspectives envisagées entre 2022 et 2026 sont très encourageantes.
- Le programme de mobilité entre étudiants québécois a été conçu pour inciter les collégiens des régions plus centrales à suivre une partie de leurs études en région. Bien qu'il soit trop récent pour avoir déjà produit des retombées tangibles, l'objectif demeure pertinent.
- Dans le cadre des mesures à l'étude sur la promotion de l'offre éducative, le Ministère désire amplifier ses efforts en vue d'attirer davantage d'étudiants internationaux, notamment en faveur des cégeps en région.
- Les modifications apportées à l'annexe S026, *Consolidation de l'offre de formation* (concernant la délocalisation de programmes d'études), devraient permettre aux cégeps de plus petite taille de diversifier leur offre. Les étudiants auront donc un plus grand choix à proximité de leur résidence.
- La SNMDO vise à attirer des immigrants dans les régions en pénurie de main-d'œuvre. Plus la Stratégie sera efficace, plus elle augmentera le nombre d'adultes désirant s'inscrire en formation continue pour acquérir des compétences en lien avec les emplois qu'ils convoitent. Les revenus supplémentaires qui en découleront devraient faciliter d'autant l'atteinte de l'équilibre budgétaire.

Nous recommandons que les interventions induites par les quatre derniers éléments de la liste visent en priorité les cégeps en baisse d'effectif étudiant afin de les rendre indépendants d'un financement compensatoire.

Un premier pas a été franchi en 2018-2019, qui a consisté à réduire de 20 % la subvention destinée aux cégeps admissibles. Le réseau l'a bien accueilli, assurément parce qu'il a par ailleurs profité d'une année relativement intéressante sur le plan budgétaire. Sa réaction démontre tout de même que l'abolition totale du volet est concevable lorsque ses effets sont accompagnés de mesures de mitigation.

## 2.2.15. Annexe A007, volet 2 – Mesure de répartition de l’effectif scolaire dans les cégeps des régions de Montréal et de Québec

Ce volet comme le premier est apparu en 1999-2000. Il visait à réduire la concurrence à l’intérieur des régions métropolitaines de Montréal et de Québec, en imposant des pénalités au cégep dont l’effectif dépasserait sa « clientèle de référence », c’est-à-dire dépasserait de plus de 10 % son devis scolaire. La mesure servait également à rassurer les cégeps situés en périphérie. Le volet est sous moratoire à Montréal depuis 2011-2012 et à Québec depuis 2016-2017.

C’est l’un des problèmes les plus épineux que nous ayons à résoudre, car les enjeux sont majeurs si l’on veut maintenir équilibre et harmonie au sein du réseau. Et les avis transmis lors de la consultation sont irréconciliables.

Tentons de dégager les constats sur lesquels nous pouvons nous appuyer :

- Les cégeps de l’île de Montréal et la quasi-totalité de ceux de la région métropolitaine de Québec<sup>61</sup> souhaiteraient que le moratoire actuel soit prolongé, autrement dit que les dépassements au-delà de la clientèle de référence ne soient plus pénalisés;
- À Québec, ce sont les cégeps qui ont dépassé leur plafond qui promeuvent ce scénario. Les cégeps Limoilou et de Lévis-Lauzon ne sont pas dans cette situation. Et ceux qui sont situés hors des régions métropolitaines, même si la menace est moins directe, craignent eux aussi la concurrence liée au pouvoir d’attraction des cégeps de grande taille. Ce pouvoir est réel et s’exerce non seulement sur les étudiants, mais également sur le recrutement du personnel;
- Le moratoire dont il est question est déjà en place depuis au moins 2016-2017. Il en résulte que les cégeps qui en profitent sont à pleine capacité ou s’en rapprochent fortement : ils ne pourront plus admettre davantage d’étudiants sans obtenir une hausse de leur devis technique et donc de leur devis scolaire, ce qui déplace le problème dans le champ des autorisations de devis. Nous reprendrons le sujet plus bas;
- Nous considérons qu’au niveau collégial, il devient difficile d’empêcher les étudiants de s’inscrire dans leur cégep de premier choix. Rappelons ici que la proximité est la principale variable qui influence les taux d’inscription dans les cégeps, ce qui est également vrai dans les grands centres. Or, comme les cégeps n’ont pas le droit d’admettre leurs candidats sur la base de la provenance, la levée du moratoire (et donc le retour des pénalités) pourrait se traduire, par exemple à Montréal, par l’incapacité des cégeps de l’île d’accueillir davantage d’étudiants montréalais malgré la hausse qui y est anticipée. Cela introduirait une distorsion qui ne pourrait pas durer;
- Les moratoires sont en place depuis suffisamment longtemps pour donner l’impression de se retrouver devant un fait accompli : les incidences d’un retour en arrière ne seraient pas toutes positives. Par exemple, les cégeps qui ont dépassé leur devis ne pourraient y revenir qu’après plusieurs années, afin de donner le temps à leurs étudiants de compléter leur formation.
- Nous nous sommes fait dire qu’en cas de levée des moratoires, les pénalités devraient être nettement augmentées pour avoir un effet dissuasif.

Nous en concluons qu’il est temps d’abolir le volet en question. Les constats que nous venons d’évoquer, à une seule exception près, plaident en faveur de cette décision.

---

<sup>61</sup> La région métropolitaine de Montréal inclut les cégeps Montmorency, Édouard-Montpetit, et le Champlain Regional College – Campus Saint-Lambert. Seuls ceux de l’île se sont prononcés sur le moratoire. La région métropolitaine de Québec inclut le cégep de Lévis-Lauzon.

Nous sommes en revanche conscients que cette décision génère un nouveau problème : la question des hausses de devis deviendra centrale. En effet, des cégeps des deux régions métropolitaines ont déjà entrepris ou sont sur le point d'entreprendre une telle démarche en vue d'obtenir l'autorisation d'acquérir de nouveaux espaces<sup>62</sup>.

Une nuance s'impose avant de poursuivre. Des cégeps pourraient accroître leur effectif étudiant sans nécessiter d'espaces additionnels. En effet, ils pourraient miser davantage soit sur des programmes conjoints offerts aux étudiants de cégeps moins achalandés, soit sur des stages plus nombreux en milieu de travail. Mais leur impact demeurera normalement marginal. La formation à distance aura le même effet, c'est-à-dire briser le lien entre effectif et espaces. En revanche, elle crée des opportunités pour l'ensemble des cégeps en abolissant les barrières relatives aux distances.

À quelles conditions le Ministère pourrait-il satisfaire les cégeps en demande de hausse de devis tout en maintenant un certain équilibre général ? Notre préoccupation est double : donner préséance aux choix des futurs étudiants et fixer tout de même des balises pour réduire la concurrence qui surviendra en période de recrutement, un principe fondamental que nous partageons avec les membres du réseau.

Nous proposons de nous inspirer de la voie tracée par le Ministère en 2018-2019 dans le cadre des autorisations de programmes. Lorsqu'on transpose ici les paragraphes 3, 4, 6 et 8 de l'annexe S021, les conditions imposées pourraient se lire comme suit :

- Les cégeps partageant un bassin de recrutement et qui répondent aux besoins de formation d'une même population sont appelés à se concerter aux fins suivantes :
  - Soumettre des demandes de hausse de devis;
  - Prendre position quant aux retombées et aux impacts attendus;
  - Identifier des pistes de solution pour harmoniser l'offre de formation sur l'ensemble du territoire, le cas échéant.
- L'objectif n'est pas d'obtenir un avis consensuel, mais de démontrer que tous les cégeps avoisinants ont été préalablement renseignés et qu'ils ont eu le temps de réagir à la demande de révision de devis;
- La définition des regroupements d'établissements visés par l'exercice de concertation apparaît au paragraphe 6 comme suit : « Prioritairement, en font partie les collèges appartenant à une même région métropolitaine de recensement; afin de favoriser la concertation suprarégionale, les regroupements sont établis selon le partage d'un bassin de recrutement d'étudiants avec des régions limitrophes ». La définition donne lieu à la création de 8 regroupements qui apparaissent au paragraphe 8.

Nous ajoutons une double exigence à cette liste. D'une part, le Ministère imposerait au requérant l'obligation de rendre public son dossier de demande, que ce soit par l'entremise du Comité mixte des affaires financières et matérielles ou par un autre canal, de manière à ce que tous les cégeps puissent en prendre connaissance. D'autre part, il imposerait aux cégeps qui désirent y réagir de publier leur avis. Ceux situés à l'extérieur du territoire tel que défini au paragraphe 6 pourraient eux aussi intervenir, mais seraient assujettis à la même condition de publication de leur réaction.

Par ailleurs, le Ministère lancerait dès le départ un avertissement : il peut réintroduire le volet 2 de l'annexe A007 dès qu'il constate que la situation le justifie.

---

<sup>62</sup> Le moratoire actuel impose une certaine limite à la croissance du nombre d'étudiants, puisque les nouveaux espaces qui deviennent nécessaires ne sont pas reconnus aux fins de financement.

Cette solution résulte d'un long échange au sein de notre comité, admettons-le. Elle n'est pas miraculeuse, car elle laisse au Ministère un lourd fardeau. Mais le fait d'exiger des avis qui seront rendus publics devrait forcer chacun des protagonistes à asseoir sa décision sur un argumentaire solide et aussi objectif que possible.

Et les solutions de rechange soulèvent des écueils encore plus grands.

Par exemple, nous avons envisagé l'idée d'exiger que le requérant ne puisse poursuivre sa démarche que s'il obtient l'accord de tous les collèges de sa région. Mais les tractations seraient ardues, chacun des partenaires négociant pour y trouver lui aussi son compte. L'approche pourrait ne pas être très opérationnelle. Et notre proposition n'interdit pas de telles négociations préalables lorsque le regroupement y consent de son plein gré.

Une autre hypothèse aurait été de recommander au Ministère de revoir tous les devis des deux grandes régions à l'intérieur d'une même démarche. Nous sommes convaincus qu'il lui faudrait plusieurs années pour y parvenir, durant lesquelles des distorsions surgiraient inévitablement, puisque la population étudiante n'attendrait pas à la porte entre-temps.

Nous étions par ailleurs préoccupés par l'attraction qu'exercent les cégeps anglophones auprès des étudiants québécois francophones. L'abolition du volet risque d'accentuer la tendance. Nous avons fait remarquer au chapitre 1 qu'il s'agit d'un phénomène qui résulte de la difficulté des cégeps francophones à offrir à leurs étudiants une maîtrise fonctionnelle de l'anglais à la fin de leurs études. C'est un réel défi que les cégeps francophones sont invités à relever.

On pourrait nous faire remarquer que les universités ne sont pas assujetties à un encadrement similaire. Mais elles sont nettement moins nombreuses et la concurrence y est malgré tout assez vive. Leur exemple ne nous semble pas pertinent.

### **Recommandation 12 : Annexe A007**

12.1. Abolir le volet 1 de l'annexe A007 à la condition qu'aucun cégep ne subisse une diminution en termes absolus de sa subvention totale annuelle.

12.2. Abolir le volet 2 de l'annexe A007 sous réserve que les futures demandes de hausse de devis scolaire respectent deux conditions : que la démarche déjà en place pour les autorisations de programmes (S021) soit respectée; que le dossier du cégep requérant de même que les avis des cégeps qui se considéreront concernés soient rendus publics.

#### **2.2.16. Annexes A008, A009 et A010**

Les trois annexes restantes du volet A nous semblent faciles à régler.

L'annexe A008 édicte le mode de calcul de l'ajustement de l'effectif étudiant pour les années antérieures. Les cégeps aimeraient raccourcir le délai entre l'année d'observation de l'effectif étudiant et celle de son financement. Mais nous ne voyons pas comment réaliser leur vœu de manière réaliste. Il faudrait que les données définitives parviennent plus rapidement au Ministère, ce qui ne semble pas évident.

L'annexe A009 concerne les réductions de subvention dans le cas d'inscriptions ayant généré du E<sup>régulier</sup>. Nous ne voyons ni pourquoi ni comment il faudrait la modifier. Le statu quo est donc ici raisonnable.

Enfin, l'annexe A010 permet au Ministère de récupérer la subvention obtenue lors du dépassement d'un contingentement. Imposer un contingentement n'est pas une décision arbitraire. Elle survient notamment pour tenir compte de la capacité d'absorption du marché du travail, un cas fréquent dans les programmes gérés par des ordres professionnels. Il est donc normal d'assurer le respect des contingentements en question. Si des dépassements se produisaient sur une base régulière, nous pourrions envisager d'ajouter une pénalité en sus de la récupération de la subvention. Mais cela ne semble pas le cas. Ainsi, nous recommandons le statu quo.

### **Recommandation 13 : Annexes A008, A009 et A010**

13.1. Maintenir le statu quo pour les annexes :

- A008 : Ajustement de l'effectif scolaire des années antérieures;
- A009 : Réduction de la subvention dans le cas de certaines inscriptions-cours qui ont généré du E<sup>régulier</sup>;
- A010 : Récupération de la subvention pour dépassement du contingentement.

#### **2.2.17. Nouveaux A<sup>particuliers</sup> sur la réussite étudiante**

Nous l'avons déjà affirmé : la persévérance et la réussite scolaires constituent la raison d'être des cégeps. Elles concernent tous les volets de la mission et tous les membres du personnel et donc toutes les composantes de la formule de financement.

Mais nous considérons que le moment est approprié pour livrer un message plus clair en regroupant dans une même section du volet A toutes les annexes vouées à la thématique.

Nous allons d'abord réviser les annexes classées sous le volet S que nous souhaitons transférer ici, tout en maintenant les objectifs et les modalités d'allocation de chacune d'entre elles.

Nous introduirons ensuite deux nouvelles mesures qui viendront les compléter. Rappelons que nous avons déjà recommandé d'inscrire sous cette rubrique-ci la règle relative à l'amélioration de la réussite éducative.

#### **S006 : Ateliers d'aide en français**

L'annexe S006 découle d'ententes convenues en 1995 entre le gouvernement et la Fédération des enseignants du Québec (FEQ) au moment où le gouvernement souhaitait réduire les dépenses de l'État. Nous recommandons par souci d'équité de ne pas abolir cette annexe puisque d'autres associations syndicales ont fait des choix différents à l'époque. Et l'objectif poursuivi par cette annexe demeure tout à fait pertinent.

#### **S009 et S041 : Perfectionnement provincial des personnes professionnelles des cégeps et Développement des compétences – personnel de soutien**

Le perfectionnement des personnels agit sur la réussite des étudiants et sur la qualité des programmes. Il influence aussi la capacité des membres du personnel de gérer le changement, leur qualité de vie, le climat général au sein des établissements. Nous l'intégrons ici, car l'objectif central demeure une question de réussite étudiante.

L'annexe S009 finance le Programme de perfectionnement provincial du personnel professionnel des cégeps. La S041 vise plutôt le perfectionnement du personnel de soutien.

Les deux annexes pourraient dorénavant former deux volets distincts d'une même annexe. Elles demeureraient telles quelles, car elles résultent d'ententes négociées avec les associations syndicales. Leurs modalités de mise en œuvre sont précises et, nous le pensons, respectées.

### **S024 : Accessibilité au collégial des étudiants en situation de handicap**

L'annexe S024 porte sur l'accessibilité au collégial des étudiants en situation de handicap en vue d'assurer leur persévérance et leur réussite. Selon les données provenant du système de déclaration d'effectif Socrate, leur nombre est passé de 7 475 à l'automne 2012 à 15 975 à l'automne 2016. Il aurait donc plus que doublé en 4 ans. L'ampleur du phénomène est indéniable, surtout que les étudiants déclarés sont uniquement ceux dont la situation de handicap est confirmée par un professionnel habilité et qui présentent des limitations nécessitant des accommodements répondant à leurs besoins pédagogiques.

L'organisation des services s'appuie sur une approche qui considère de façon globale et systémique les besoins de l'ensemble des étudiants, du personnel qui les accompagne et des établissements. Cette approche sert de cadre de référence pour déterminer les modalités de répartition du financement entre les collèges en vue de soutenir l'organisation et l'offre de services auprès des étudiants en situation de handicap. Chaque établissement a ensuite la responsabilité de répartir les sommes en fonction de son contexte particulier.

Ce mode actuel de répartition qui rémunère l'ensemble des établissements, et non pas seulement les étudiants déclarés comme ayant un handicap, nous apparaît conforme à la littérature sur l'approche inclusive<sup>63</sup> et, plus globalement, sur celle traitant de justice sociale<sup>64</sup>.

Plus précisément, l'article 6 de l'annexe fixe les règles d'allocation de l'enveloppe totale. Les trois premiers points de forme répartissent les sommes entre les établissements en fonction du F et du A<sup>brut</sup>. Le quatrième point dépend du nombre d'étudiants déclarés dans Socrate. L'annexe s'élève à 24,8 M\$ en 2017-2018 et à 27,248 M\$ en 2018-2019. Les règles d'allocation semblent convenir. Ce sont les quantums qui n'auraient pas suivi le rythme de croissance du groupe visé.

Il est indispensable de financer correctement tous les services offerts aux étudiants concernés puisqu'ils doivent leur être rendus indépendamment de la hauteur de l'enveloppe.

Nous ne recommandons pas de donner suite à une demande d'ouverture de l'enveloppe résiduelle réservée aux seuls étudiants répertoriés dans Socrate, car nous ne voulons pas encourager le dépôt de diagnostics officiels. En revanche, nous recommandons d'ajouter 2 M\$ à l'enveloppe de 2018-2019, puisque les étudiants en question forment un groupe cible à privilégier si les cégeps veulent améliorer la réussite de tous.

Les articles 11 à 17 de l'annexe permettent de financer les opérations des deux CCSI (Centres collégiaux de soutien à l'intégration) relevant des cégeps de Sainte-Foy et du Vieux Montréal. En 2018-2019, ceux-ci recevaient 1,339 M\$ pour leur fonctionnement. Leur contribution s'exprime

---

<sup>63</sup> Voir, à ce sujet, Conseil supérieur de l'éducation, *Remettre le cap sur l'équité : rapport sur l'État et les besoins de l'Éducation 2014-2016*, septembre 2016, p. 31 : « Dans une perspective inclusive, on considère que c'est prioritairement à l'école de s'adapter pour prendre en compte la diversité des élèves, c'est-à-dire de s'engager dans une évolution des pratiques d'accueil et d'enseignement, pour permettre à tous les élèves d'apprendre » (par opposition à une perspective fondée sur l'intégration).

<sup>64</sup> Nancy J. Evans, Ellen M. Broido, Kirsten R. Brown et Autumn K. Wilke, *Disability in Higher Education, a Social Justice Approach*, Jossey Bass. A Wiley Brand, San Francisco, 2017. Après avoir expliqué que l'appartenance d'une personne à un groupe particulier relève d'une construction sociale autour de comportements et attitudes dits normaux ou au contraire atypiques, les auteurs recommandent d'adopter 10 stratégies qui visent l'ensemble des campus et des personnels, ce que respecte l'annexe S024 pour l'essentiel.

surtout en termes de services de deuxième ligne et empruntent différentes formes (modèles, outils, techniques, services de formation et d'information destinés au personnel du réseau) de manière à bonifier l'offre locale de services directs aux étudiants. Ils continuent en outre à prêter sur demande des équipements spécialisés et à répondre à des questions ponctuelles en provenance du personnel des établissements confronté à une situation inédite.

La contribution des CCSI semble très appréciée au sein du réseau. Mais ils sont en quelque sorte victimes de leur succès. Les établissements sont devenus plus compétents et autonomes. Si on ajoute que les NTIC facilitent les échanges peu importe la localisation du lieu de services, nous suggérons d'étudier la possibilité de fusionner les deux CCSI à un rythme respectueux des personnes en place. Le montant qui leur était dévolu en 2018-2019 devrait être maintenu malgré de probables économies d'échelle et ce, afin d'élargir l'éventail de services, renforcer leur rôle de vigie, envisager des collaborations avec les autres ordres d'enseignement, etc.

Nous recommandons par ailleurs que les articles dont nous n'avons pas encore parlé soient maintenus, sauf l'article 4 : celui-ci énumère une liste de services admissibles à un financement. Il serait judicieux d'en réécrire les deux premières lignes de manière à bien faire comprendre que cette liste n'apparaît qu'à titre indicatif. Les auteurs d'un mémoire l'ont plutôt perçue comme une liste fermée n'admettant pas d'autres types d'activités.

### **S051 : Soutien à la réussite scolaire – articles 6, 7 et 8**

L'annexe S051 veut soutenir la réussite des étudiants ayant des besoins particuliers de même que de ceux en situation de handicap. Elle complète et élargit l'annexe S024.

Nous aurions trouvé logique de transférer ici la première section de l'annexe. Mais comme elle sert à libérer des enseignants de leur charge d'enseignement, elle n'est pas conforme au cadre fixé pour le volet A. Le volet S par contre lui convient.

Les articles 6, 7 et 8 de l'annexe accordent un montant de 3 M\$ pour l'embauche d'autres personnels qu'enseignants.

Comme l'annexe est assez récente et qu'elle rejoint exactement une partie de nos préoccupations, nous recommandons de maintenir les trois articles sous le statu quo.

D'autres interventions ont, elles aussi, des retombées sur la population ayant des besoins particuliers. Ainsi en est-il de Tremplin-DEC. Ou encore de la contribution de la recherche à la compréhension de la problématique et à l'élaboration de pistes de solution. Voici un argument qui servira d'ailleurs à bonifier le programme PAREA. De plus, le gouvernement finance deux CCTT-PSN dans ce champ : le Centre de recherche pour l'inclusion scolaire et professionnelle des étudiants en situation de handicap (CRISPESH) et l'Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants (IRIPI), qui enrichissent le bassin de connaissances et de compétences dans le milieu.

### **S048, volet 3 : Amélioration de la maîtrise du français**

En 2018-2019, le volet 3 de l'annexe S048 répartit 3,219 M\$ entre les différents sites offrant des programmes d'études afin d'améliorer la maîtrise du français. Nous recommandons de déplacer ce volet sous la présente rubrique même s'il contribue également à la qualité des formations. Le mode d'allocation devrait demeurer inchangé.

Les deux autres volets de l'annexe seront traités dans la section consacrée au volet S de FABES.

### **S058 : Soutien aux établissements pour accroître le nombre de diplômés des sciences, des technologies, du génie et des mathématiques (STGM)**

Une nouvelle annexe est introduite dans le Régime 2018-2019. Elle concrétise l'une des intentions générales de la SNMDO dans le contexte propre aux cégeps. Il s'agit de favoriser une croissance

annuelle de 2 % du nombre total de diplômés dans des programmes d'études associés aux domaines des sciences, des technologies, du génie et des mathématiques. Nous comprenons l'intention gouvernementale sous-jacente de réduire les pénuries de main-d'œuvre actuelles. Sa préoccupation est d'autant plus justifiée que le réseau collégial prépare la moitié de ses étudiants à entrer immédiatement sur le marché du travail. Mais nous suggérons tout de même d'envisager cette mesure comme étant temporaire. Reprenons et complétons certains arguments parus au premier chapitre :

- Le vieillissement de la population constitue une tendance structurelle majeure qui rétrécit le bassin potentiel d'embauche à long terme, mais d'autres variables peuvent influencer la conjoncture et modifier la composition des besoins, comme la rétention ou le retour au travail des personnes retraitées, l'immigration, l'automatisation des processus de travail, les autres mesures vouées à accroître la productivité des travailleurs, etc. Les étudiants qui vont s'engager dans les STGM doivent savoir qu'il s'agit d'une extrapolation des conditions actuelles, lesquelles accordent une large place aux attentes de court terme des employeurs du secteur privé;
- Nous n'aurions pas de réserves si les prévisions de l'effectif étudiant étaient très fortes, mais ce n'est pas le cas, du moins jusqu'en 2022. Une augmentation des diplômés du DEC dans les STGM risque donc de survenir au détriment des autres programmes ou disciplines. C'est pourquoi la hausse souhaitée de diplômés devrait surtout provenir de celle des inscriptions. Nous ne partageons l'idée d'accorder plus de valeur à leur réussite sauf si leurs taux de réussite sont sensiblement inférieurs à la moyenne. Autrement, tous les collégiens méritent un soutien leur permettant d'obtenir des chances égales de décrocher leur diplôme;
- La formation initiale dure au minimum trois ans. Les conditions peuvent se modifier d'ici l'obtention d'une sanction. C'est pourquoi nous approuvons les efforts que le gouvernement souhaite consentir en formation des adultes dans les secteurs visés, car les délais sont nettement plus courts;
- Par ailleurs, des initiatives existantes pourraient être généralisées. Par exemple, des employeurs se sont déjà engagés à embaucher un nombre prédéterminé de futurs diplômés; ou encore la formule duale visant à accroître les apprentissages en milieu de travail ouvre des avenues fort intéressantes. Le développement de l'ATE est aussi une voie prometteuse.

### **Annexes S052 et S053 : Stratégie d'intervention pour prévenir et contrer les violences à caractère sexuel en enseignement supérieur et Soutien aux établissements supérieurs dans la lutte contre l'homophobie et la transphobie**

Ces deux annexes sont récemment apparues pour correspondre à des priorités gouvernementales issues de plans quinquennaux : la Stratégie d'intervention pour prévenir et contrer les violences à caractère sexuel en enseignement supérieur 2016-2021, et le Plan d'action gouvernemental de lutte contre l'homophobie et la transphobie 2017-2022.

Comme elles sont toutes deux en démarrage, les cégeps n'ont pas encore eu le temps de s'en approprier les objectifs. Nous recommandons de les maintenir tant qu'ils ne seront pas bien outillés pour y faire face. Elles conviennent toutes deux à un A<sup>particulier</sup> consacré à la réussite.

#### **Nouvelle mesure : Soutien des étudiants avec une MGS faible**

Lors de nos consultations, des auteurs de mémoires ont insisté sur les besoins qui proviennent des étudiants plus vulnérables.

On a vu au chapitre 1 que les cégeps étaient particulièrement performants quant à l'accessibilité au collège de toutes les catégories socio-économiques identifiées (sauf celle relative aux autochtones). Mais ce succès doit se répercuter également lors de la poursuite des études jusqu'au diplôme. On peut penser que tel ne sera pas le cas s'il n'y a pas une prise en charge explicite des étudiants plus vulnérables de manière à compléter les annexes S024 et S051 ci-dessus. Or, comme nous croyons

important de ne pas réduire les exigences pour y parvenir, une nouvelle mesure nous semble appropriée.

On peut appliquer la définition d'étudiants vulnérables à ceux de première génération, de familles monoparentales, de milieux plus défavorisés, autant de caractéristiques qui n'ont pas encore été directement prises en compte. Or, même si la majorité des cégeps disposent de données détaillées sur le profil de leur population étudiante<sup>65</sup>, une approche qui miserait sur ces données nous semble compliquée et pourrait stigmatiser les étudiants contre leur gré.

Des auteurs nous ont suggéré une approche plus simple fondée sur un indicateur indépendant des déclarations des candidats à l'entrée. Il s'agit de la MGS (moyenne générale au secondaire), laquelle forme un excellent prédicteur de réussite. Le Service régional d'admission du Montréal métropolitain (SRAM) nous a en effet fourni une étude statistique<sup>66</sup> qui démontre qu'un point de pourcentage supplémentaire de la MGS augmenterait de 2 % à 3 % la probabilité de terminer le premier semestre avec succès (et de 4 % à 5 % celle d'obtenir une sanction d'études). L'inverse est donc également vrai : le pourcentage de succès pour obtenir un diplôme baisserait de 4 % à 5 % lorsque la MGS diminue de 1 %.

Il y a par conséquent un fondement raisonnable pour soutenir financièrement les cégeps qui accueillent une proportion relativement importante de jeunes plus à risque. La mesure offre l'avantage d'être indépendante du taux de diplomation au collégial même si elle poursuit clairement un tel objectif.

Nous disposons déjà de la MGS moyenne des nouveaux inscrits dans chacun des cégeps. Nous nous proposons d'utiliser cette mesure pour fixer la règle d'allocation d'une enveloppe que nous avons fixée à hauteur de 1 M\$. Pour éviter un effet de saupoudrage et s'assurer de ne pas dupliquer l'annexe S051, nous recommandons que seuls les cégeps dont la moyenne de leurs nouveaux inscrits se situe sous la moyenne générale de 75,28 (pour l'ensemble des cégeps) reçoivent une allocation. La part qui revient à chacun des cégeps admissibles est calculée en multipliant le nombre d'étudiants nouvellement inscrits dans l'établissement par l'écart observé entre la moyenne institutionnelle et 75,28. La valeur résultante est ensuite divisée par la somme des valeurs individuelles. Le résultat définit le pourcentage de l'enveloppe totale qui revient au cégep correspondant. Le tableau suivant permet de mieux comprendre cette technique.

---

<sup>65</sup> Sondage provincial sur les étudiants des cégeps (SPEC) développé par le réseau collégial. Ce sondage est distribué à deux reprises aux étudiants de la majorité des cégeps.

<sup>66</sup> Michel Gingras et Ronald Terrill, *Caractéristiques étudiantes et rendement scolaire, dix ans plus tard*, SRAM, 2006, p. 10.

**Tableau 16 – Modèle de répartition de l'allocation pour le soutien des étudiants vulnérables**

Cégep et constituantes	Cohorte A-2015 nouveaux inscrits avec « MGS »	Moyenne au secondaire « MGS » <sup>1</sup>	Écart de point de pourcentage inférieur à la moyenne	Nombre d'étudiants pondérés d'un taux équivalent à l'écart par rapport à la moyenne ( 5 = 2 X 4)	Allocation pour le soutien aux établissements ayant une MGS inférieure à la moyenne provinciale
Champlain Regional College - Campus Saint-Lawrence	356	80,78	-	-	-
Cégep de Bois-de-Boulogne	876	79,80	-	-	-
Collège Dawson	2 529	78,81	-	-	-
Champlain Regional College - Campus Saint-Lambert	1 127	78,63	-	-	-
Cégep John Abbott	1 987	78,11	-	-	-
Cégep de Maisonneuve	1 756	77,94	-	-	-
Cégep Lionel Groulx	1 807	76,94	-	-	-
Cégep de Sainte-Foy	1 941	76,93	-	-	-
Cégep de Saint-Laurent	873	76,71	-	-	-
Champlain Regional College - Campus Lennoxville	454	76,37	-	-	-
Cégep de Sherbrooke	1 498	76,27	-	-	-
Cégep François-Xavier Garneau	1 428	76,06	-	-	-
Vanier College	1 935	75,90	-	-	-
Cégep de Victoriaville	410	75,87	-	-	-
Cégep de Rivière-du-Loup	283	75,87	-	-	-
Cégep Gérald-Godin	381	75,66	-	-	-
Cégep du Vieux Montréal	1 193	75,54	-	-	-
Cégep Édouard Montpetit	2 071	75,52	-	-	-
Cégep de St-Félicien	233	75,28	-	-	-
Cégep de Trois-Rivières	1 188	75,23	0,05	61	1 456 \$
Cégep de La Pocatière	301	75,21	0,08	23	546 \$
Collège Shawinigan	338	75,13	0,15	51	1 223 \$
Cégep de Lévis-Lauzon	795	75,04	0,24	190	4 532 \$
Cégep régional de Lanaudière à L'Assomption	596	74,98	0,30	177	4 219 \$
Cégep de Drummondville	676	74,94	0,34	230	5 472 \$
Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu	971	74,94	0,34	332	7 907 \$
Cégep de St-Hyacinthe	1 375	74,82	0,47	640	15 243 \$
Cégep régional de Lanaudière à Terrebonne	567	74,55	0,73	416	9 908 \$
Cégep de Chicoutimi	649	74,38	0,90	584	13 913 \$
Cégep Beauce-Appalaches	558	74,12	1,16	649	15 470 \$
Cégep de Rimouski	710	74,11	1,18	834	19 874 \$
Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue	709	74,04	1,25	883	21 034 \$
Cégep de Granby-Haute-Yamaska	613	73,97	1,31	802	19 103 \$
Cégep Montmorency	1 976	73,97	1,32	2 602	61 992 \$
Collège Héritage	358	73,90	1,39	496	11 815 \$
Cégep Limoilou	1 356	73,70	1,59	2 152	51 251 \$
Cégep régional de Lanaudière à Joliette	698	73,66	1,62	1 133	26 987 \$
Cégep de Jonquières	789	73,36	1,92	1 517	36 126 \$
Cégep de l'Outaouais	1 569	73,34	1,94	3 044	72 502 \$
Cégep de Saint-Jérôme	1 473	73,34	1,95	2 866	68 260 \$
Cégep de la Gaspésie et des Îles	292	73,29	1,99	580	13 825 \$
Cégep de Valleyfield	700	73,27	2,02	1 411	33 622 \$
Cégep de Thetford	299	73,19	2,09	624	14 873 \$
Cégep de Sorel-Tracy	264	73,03	2,26	595	14 185 \$
Cégep de Sept-Îles	191	73,02	2,26	432	10 288 \$
Collège d'Alma	308	72,98	2,30	708	16 862 \$
Cégep de Matane	170	72,36	2,92	497	11 838 \$
Cégep d'Ahuntsic	1 698	72,30	2,99	5 070	120 772 \$
Cégep André-Laurendeau	820	72,07	3,21	2 635	62 776 \$
Cégep de Baie-Comeau	183	71,87	3,41	624	14 855 \$
Cégep Marie-Victorin	1 067	70,48	4,81	5 127	122 130 \$
Cégep de Rosemont	532	67,77	7,51	3 994	95 143 \$
<b>Moyenne pondérée</b>		<b>75,28</b>		<b>41 980</b>	<b>1 000 000 \$</b>

Source: Données provenant des Indicateurs sur les cheminements scolaires des nouveaux inscrits au collégial, aux trimestres d'automne 2015, à l'enseignement ordinaire, par type de formation des programmes de DEC

Nous recommandons que les cégeps qui se situent au-dessus de la moyenne ne reçoivent pas d'allocation bien qu'ils accueillent eux aussi des étudiants plus faibles. Notre argument est couramment invoqué pour les élèves du secteur public au primaire et au secondaire, mais se transpose bien sinon mieux au niveau collégial : des étudiants plus faibles qui entrent dans une cohorte composée majoritairement d'étudiants forts pourront compter sur ces derniers pour progresser plus facilement.

Le montant que nous recommandons n'est pas très élevé. Cela nous semble préférable durant une période initiale d'expérimentation, quitte à bonifier la somme par la suite si les résultats sont concluants et si les besoins ne semblent pas suffisamment couverts.

L'enveloppe peut être répartie dès l'allocation initiale de 2019-2020. La règle d'allocation peut être facilement actualisée dès la publication de statistiques plus récentes.

### **Nouvelle mesure : Perfectionnement des personnels**

La réussite étudiante constituait la première des quatre priorités que nous avons déduites de notre diagnostic au chapitre 1. Si elle dépend d'un grand nombre de facteurs, le perfectionnement des personnels en fait indéniablement partie. Afin de diversifier et de moderniser les services d'accompagnement offerts aux étudiants, notamment auprès des étudiants vulnérables, le personnel des cégeps doit lui-même maîtriser les connaissances et les techniques les plus actuelles et les plus probantes dans les différents domaines interpellés. La résistance au changement s'estompe lorsque les acteurs concernés se sentent compétents et bien épaulés.

Différentes mesures sont déjà en place pour financer le perfectionnement des personnels, dont : les annexes S009 et S051 présentées précédemment, de même que plusieurs volets de la S059 consacrés au perfectionnement en lien avec le Plan d'action numérique. Nous avons nous-mêmes justifié la hausse de  $A^{\text{brut}}$  en invoquant cet argument. Mais nous considérons qu'un effort supplémentaire doit être consenti et qu'il doit être substantiel pour marquer le pas. C'est pourquoi nous recommandons qu'une enveloppe de 2 M\$ y soit dévolue. Elle serait ventilée en fonction de la taille du personnel en équivalents temps complet dans chacun des cégeps.

Mentionnons qu'en sus des mesures qui viennent d'être étudiées, le Ministère finance des projets de recherche directement consacrés à la pédagogie grâce à son programme PAREA. De plus, au moins deux CCTT-PSN interviennent explicitement dans le domaine de la réussite scolaire : le Centre d'Étude des COnditions de vie et des BESoins de la population (ECOBES) et le Centre de recherche pour l'inclusion scolaire et professionnelle des étudiants en situation de handicap (CRISPESH). Ajoutons que plusieurs sinon tous les CCTT pourraient contribuer davantage au perfectionnement des personnels des cégeps.

## **Recommandation 14 : Réussite étudiante**

14.1. Transférer au volet A les annexes sur la réussite apparaissant actuellement au volet S et maintenir pour chacune le statu quo. Les annexes en question sont :

- S006 : Ateliers d'aide en français;
- S024 : Accessibilité au collégial des étudiants en situation de handicap;
- S048 : Volet 3 : amélioration de la maîtrise du français;
- S051 : Articles 6, 7 et 8 : soutien à la réussite;
- S052 : Stratégie d'intervention pour prévenir et contrer les violences à caractère sexuel en enseignement supérieur;
- S053 : Soutien aux établissements en enseignement supérieur dans la lutte contre l'homophobie et la transphobie;
- S058 : Soutien aux établissements pour accroître le nombre de diplômés des sciences, des technologies, du génie et des mathématiques;
- S009 : Perfectionnement provincial des personnes professionnelles des cégeps;
- S041 : Développement des compétences – personnel de soutien.

14.2. Injecter 2 M\$ supplémentaires dans l'annexe S024 : Accessibilité au collégial des étudiants en situation de handicap.

14.3. Ajouter une nouvelle mesure d'un montant de 1 M\$ destinée aux étudiants vulnérables et fondée sur les résultats obtenus à la fin du secondaire (MGS).

14.4. Introduire une nouvelle mesure de 2 M\$ pour mieux soutenir le perfectionnement de tous les personnels.

## 2.2.18. Impact financier de l'actualisation du volet A

Le tableau 17 offre un aperçu global des règles qui apparaîtraient dorénavant sous le volet A et en mesure les impacts budgétaires.

**Tableau 17 – Récapitulatif des recommandations au volet A**

<b>1-Enveloppe de l'enseignement ordinaire</b>				<b>Coût « réseau » des recommandations « chiffrées » vs 2018-2019 allouée</b>
<b>Paramètres d'allocation</b>				
	2017-2018 allouée	2018-2019 allouée	Allocation recommandée	
<b>A<sup>brut</sup></b>				
Enseignement ordinaire+DEC temps plein à la FC	21,9874 \$/pes	22,7637 \$/pes	26,1171 \$/pes *	<b>23 684 100 \$</b>
Compensation pour la baisse de clientèle - Moyenne mobile - A <sup>brut</sup>	-	2 944 500 \$	3 378 600 \$	<b>434 100 \$</b>
<b>A<sup>pondéré</sup></b>				
Enseignement ordinaire+DEC temps plein à la FC	0,7021 \$/pes pond.	0,7269 \$/pes pond.	0,8341 \$/pes pond. *	<b>11 899 200 \$</b>
Compensation pour la baisse de clientèle - Moyenne mobile - A <sup>pondéré</sup>	-	1 083 000 \$	1 242 900 \$	<b>159 900 \$</b>
<b>A<sup>particuliers</sup></b>				
Cliniques d'hygiène dentaire	179 400 \$	185 700 \$	185 700 \$	-
Cliniques-écoles dans les programmes d'études techniques du domaine de la santé (A011)	-	max. 150 000\$/projet	max. 150 000\$/projet	-
Danse, métiers d'art et arts du cirque-soutien administratif/école	31 990 \$	33 119 \$	33 119 \$	-
Danse, métiers d'art et arts du cirque-location d'équipement et bibliothèque	7,43 \$/pes	7,69 \$/pes	7,69 \$/pes	-
Métiers d'art - énergie de l'option verre	28 755 \$	29 770 \$	29 770 \$	-
Encadrement pédagogique - Forestville - Maniwaki	22,806 \$/pes	23,615 \$/pes	-	-
Plongée professionnelle - Rimouski	163 700 \$	169 500 \$	169 500 \$	-
Allocation compensatoire des école nationale - CQFA (A003)	1 801 700 \$	1 865 300 \$	1 865 300 \$	-
Allocation compensatoire des école nationale - Centre spécialisé des pêches (A003)	30 300 \$	31 300 \$	31 300 \$	-
Allocation compensatoire des écoles nationales - Institut maritime du Québec (A003)	189 900 \$	196 600 \$	196 600 \$	-
Stages en mer (A-003)	500 000 \$	500 000 \$	500 000 \$	-
Entente MEES-MSSS (A006)	selon tarifs déterminés	selon tarifs déterminés	selon tarifs déterminés	-
Amélioration de la réussite scolaire FEC(CEQ) (A005)	selon les ententes	selon les ententes	selon les ententes	-
Primes de rétention et de disparités régionales (A004)	selon les cas	selon les cas	selon les cas	-
<b>Cas particulier - A<sup>007</sup></b>				
Compensation pour la baisse de clientèle - A <sup>007</sup> volet I	7 063 400 \$	5 263 400 \$	-	<b>(5 263 400) \$</b>
Moratoire sur la répartition de l'effectif scolaire - MTL et QC - A <sup>007</sup> volet II	-	-	-	-
<b>A<sup>particuliers</sup> « Réussite étudiante » - Rapatriement d'annexes du volet « S » et nouvelles mesures</b>				
S006 : Ateliers d'aide en français	206 900 \$	206 900 \$	206 900 \$	-
S024 : Accessibilité au collégial des étudiants en situation de handicap	24 810 489 \$	27 248 190 \$	29 248 190 \$	<b>2 000 000 \$</b>
S048 : volet 3 : amélioration de la maîtrise du français	3 219 000 \$	3 219 000 \$	3 219 000 \$	-
S051 : volet 2: Soutien à la réussite - Étudiants ayant des besoins particuliers	3 000 000 \$	3 063 100 \$	3 063 100 \$	-
S052 : Stratégie d'intervention pour prévenir et contrer les violences à caractère sexuel en enseignement supérieur	2 608 000 \$	2 608 000 \$	2 608 000 \$	-
S053 : Soutien aux établissements en enseignement supérieur dans la lutte contre l'homophobie et la transphobie	60 000 \$	60 000 \$	60 000 \$	-
S058 : Soutien aux établissements pour accroître le nombre de diplômés des sciences, des technologies, du génie et des mathématiques	-	5 072 800 \$	5 072 800 \$	-
S009+S041+Nouvelle mesure sur le « perfectionnement des personnels »	317 680 \$	317 680 \$	2 317 680 \$	<b>2 000 000 \$</b>
Nouvelle mesure sur la « MGS »	-	-	1 000 000 \$	<b>1 000 000 \$</b>
<b>Coût total des recommandations « chiffrées » à l'enseignement ordinaire</b>				<b>35 913 900 \$</b>

## 2-Enveloppe de la formation continue

<b>A<sup>brut</sup></b>				
Formation continue: AEC temps plein et temps partiel+Cours à temps partiel hors programmes (C017)	18,0187 \$/pes	18,3408\$/pes	21,0427\$/pes *	<b>1 218 000 \$</b>
DEC temps partiel à la FC+ Cours d'été	16,3812 \$/pes	16,6744 \$/pes	21,0427\$/pes *	<b>457 500 \$</b>
<b>A<sup>pondéré</sup></b>				
Formation continue: AEC temps plein et temps partiel+Cours à temps partiel hors programmes (C017)+DEC temps partiel à la FC + Cours d'été	0,6880 \$/pes pond.	0,7003 \$/pes pond.	0,8341 \$/pes pond. *	<b>1 259 500 \$</b>
<b>A<sup>particuliers</sup></b>				
Reconnaissance des acquis et des compétences	21,9874 \$/pes	22,7637 \$/pes	26,1171 \$/pes *	<b>482 800 \$</b>
Récupération des cours échoués	21,9874 \$/pes	22,7637 \$/pes	26,1171 \$/pes *	<b>6 700 \$</b>
<b>Coût total des recommandations « chiffrées » à la formation continue</b>				<b>3 424 500 \$</b>
<b>Coût total des recommandations « chiffrées »</b>				<b>39 338 400 \$</b>
<b>Ajout au « A » via le transfert des annexes du volet S vers le volet A « réussite étudiante »</b>				<b>41 795 670 \$</b>
<b>Écart total au volet « A » après application des recommandations</b>				<b>81 134 070 \$</b>

\* On utilise pour générer les valeurs \$/PES, le nombre de PES<sup>brutes</sup> et PES<sup>pondérées</sup> reconnues pour l'année 2016-2017 (t-2).

Les éléments devant être soumis à une évaluation ultérieure par un comité ad hoc mandaté par le Ministère sont indiqués par une zone ombragée.

## 2.3. Volet B de FABES

Le Régime budgétaire et financier des cégeps 2018-2019 fournit les indications suivantes :

« Les allocations de fonctionnement liées aux bâtiments servent à subventionner de manière normalisée les ressources nécessaires pour l'énergie, l'entretien, la sécurité, les assurances et la gestion des terrains et des immeubles. Le modèle repose principalement sur les paramètres associés aux espaces et se présente comme la somme de plusieurs parties associées à des données mesurables. »

En 2017-2018, l'allocation du « B » reconnaît sept postes de dépenses pour déterminer les besoins relatifs au fonctionnement des bâtiments :

- Entretien des immeubles (I)
- Entretien des surfaces gazonnées (G)
- Entretien ménager (EM)
- Énergie (É)
- Surveillance (S)
- Assurance des biens (AB)
- Coordination des activités (C)

L'allocation est définie par la somme des dépenses normalisées pour chacun des sept postes précédents puis pondérées par un facteur K qui permet que le total respecte les disponibilités budgétaires du Ministère.

Comme l'analyse de ce volet exige une compréhension assez fine du modèle en place, et pour éviter de retourner lire notre rapport d'étape, l'annexe 7 reproduit certaines informations qui nous semblent pertinentes pour suivre notre raisonnement.

### 2.3.1. Revue des composantes à modifier

Lors de notre consultation, plusieurs intervenants ont proposé de modifier certains des paramètres de calcul et d'en ajouter de nouveaux. Notre analyse nous conduit à affirmer que le modèle représente correctement la réalité vécue par les cégeps. Cependant, il mérite certains ajustements. Passons-les successivement en revue.

#### 2.3.1.1. Facteur K d'ajustement

Le facteur K est le principal paramètre qu'on nous a demandé de corriger.

D'une part, contrairement à l'approche normative des autres fonctions du B, les besoins en énergie sont calculés sur la base de la dépense réelle constatée pour chaque collège en fonction des superficies retenues<sup>67</sup>. On en déduit que peu importe la hauteur du financement qui lui est associé, les cégeps doivent les couvrir entièrement.

D'autre part, les difficultés en matière de gestion du parc immobilier n'ont cessé de croître, notamment à cause :

- Des nouvelles obligations réglementaires relatives à l'amiante, aux édifices de plus de cinq étages, aux tours de refroidissement d'eau, à la sécurité des façades, au caractère patrimonial des édifices, aux dispositifs anti-refoulement, à la gestion des matières résiduelles, à la santé et la sécurité au travail, etc.;
- Du rythme des nouveaux développements technologiques. Mentionnons à titre d'exemples les systèmes de gestion de maintien des actifs et les logiciels de « monitoring » des différents systèmes électriques et mécaniques.

L'adaptation à ces nouvelles réglementations et à ces nouveautés technologiques fait partie du contexte normal entourant la gestion d'un parc immobilier. La formule actuelle d'allocation des ressources, par sa simplicité (basée sur des superficies déclarées), respecte l'autonomie des cégeps dans le choix des interventions à prioriser et des moyens pour les mener à bien.

Aussi, dans le souci de ne pas alourdir indûment la formule du B, nous proposons de la conserver sans y ajouter d'autres facteurs d'allocation. Cependant, les constats précédents se répercutent sur la nécessité de mieux financer les dépenses d'énergie, les nouveaux besoins liés au personnel affecté à l'encadrement des travaux, de même que le perfectionnement des personnels effectuant le suivi des différents systèmes, notamment le monitoring.

C'est pourquoi nous recommandons de rehausser la valeur de la constante K de manière à atteindre 85 % du total estimé par le Ministère pour couvrir l'ensemble des coûts relatifs au fonctionnement des espaces. Ce pourcentage correspond au poids moyen de la subvention ministérielle dans l'ensemble des revenus des cégeps. Il nous semble une cible réaliste, étant donné que celui utilisé en 2018-2019 était de 73 %.

Nous ne prenons pas ici en compte l'impact des constats sur le fonds d'investissement, puisque celui-ci est exclu de notre mandat.

---

<sup>67</sup> La formule de l'« énergie » s'assure de récupérer à terme, au bénéfice du réseau, les économies réalisées par la mise en place des programmes « écoénergétiques » (après une période d'amortissement de l'investissement). Elle tient compte, pour chaque source d'énergie dans un établissement donné, du coût unitaire calculé, pour 1/3, à partir du coût unitaire payé par l'établissement et pour 2/3, du coût unitaire moyen du réseau à l'année t-2.

Par ailleurs, nous recommandons de mettre régulièrement à jour les facteurs d'allocation inclus sous les différentes fonctions afin que la méthode de calcul du volet B reflète les conditions courantes du marché et que les valeurs soient indexées.

### 2.3.1.2. Fonction surveillance

La sécurité est devenue au fil des années une préoccupation importante aux yeux des gestionnaires de bâtiments institutionnels, comme en témoignent certains événements récents liés à la sécurité des personnes en enseignement supérieur. Cela se vérifie tout particulièrement dans la région métropolitaine de Montréal.

Étant donné que nous considérons comme primordiale la sécurité des personnes dans les établissements d'enseignement collégial, il nous apparaît judicieux de bonifier la formule d'allocation dédiée à la surveillance.

Nous recommandons donc de porter à 15 % le taux de surveillance<sup>68</sup> (actuellement à 10 %).

### 2.3.1.3. Espaces nécessités par la formation continue

Qu'ils soient en propriété ou en location, les espaces utilisés par la formation continue sont financés par le Ministère à l'aide d'un « tenant-lieu de B » qui est déterminé depuis 2015-2016 en fonction du nombre de PES pondérées générées par les AEC<sup>69</sup> et <sup>70</sup>. Dans la pratique, deux situations se présentent :

- 1) La superficie reconnue au collège en vertu de son devis à l'enseignement ordinaire suffit à intégrer les étudiants inscrits à la formation continue dans les espaces existants. S'ajoute au financement régulier du B le tenant-lieu de B pour les formations créditées en formation continue.
- 2) La formation continue exige de nouvelles superficies (au-delà des espaces financés pour l'enseignement ordinaire) en propriété (après autorisation du Ministère) ou en location (autorisation du Ministère non requise). Le Ministère ne consent aucun financement en vertu du volet B dans ces deux cas<sup>71</sup>. N'est alors versé que le tenant-lieu de B en tant que financement d'appoint.

Comme nous avons inclus la formation continue dans nos orientations, nous considérons que les espaces ne doivent pas constituer une barrière pour les cégeps qui sont déjà à pleine capacité. Aussi, dans un esprit de continuité et de simplicité, nous recommandons de bonifier l'en-lieu de B en lui accordant le même taux que celui en usage pour l'allocation du A<sup>pondéré</sup>. Une allocation similaire à celle rémunérant les activités en laboratoire pour chacune des PES<sup>pondérées</sup> serait dorénavant consentie à titre de tenant-lieu de B. L'analogie se justifie puisque le tenant-lieu est défini pour couvrir le financement d'équipements en sus de ceux d'enseignement, comme le fait entre autres le A<sup>pondéré</sup>.

Nous sommes conscients que cette décision exercera une pression sur les enveloppes régionales actuellement versées pour la formation continue. Il faudra les ajuster en conséquence pour ne pas réduire l'ampleur des services à rendre.

---

<sup>68</sup> Le taux de surveillance majore d'un pourcentage déterminé le calcul de l'allocation pour surveillance, pour tenir compte des autres coûts liés à cette activité.

<sup>69</sup> Régime budgétaire et financier des cégeps 2017-2018, annexe budgétaire C001, paragraphe 8.

<sup>70</sup> Régime budgétaire et financier des cégeps 2017-2018, annexe budgétaire B001, règle : Taux par PES à la formation continue.

<sup>71</sup> Régime budgétaire et financier des cégeps 2017-2018, annexe budgétaire B004, paragraphe 5 : « Seule la location de locaux pour l'enseignement régulier est admissible à une allocation particulière ».

On nous a par ailleurs suggéré à quelques reprises de comptabiliser les espaces consacrés à la formation continue (mesurés au tableau de l'annexe C002) sur les mêmes bases que l'enseignement ordinaire. Après réflexion, nous avons décidé de ne pas emprunter cette avenue. En effet, la décision d'accéder à de nouveaux espaces relève de l'autonomie des cégeps. Donner suite à cette requête nécessiterait pour chacun des cégeps la reconnaissance d'un devis « pédagogique » menant ensuite à un devis « technique » pour la formation continue, lequel servirait à normaliser l'allocation pour le B de ces espaces. La seule évocation d'un tel système suffit à mettre de côté cette hypothèse. La recommandation ci-dessus nous semble nettement préférable.

#### 2.3.1.4. En-lieux de taxes foncières pour les CCTT-OBNL

En ce qui a trait aux en-lieux de taxes foncières, on nous a demandé d'en réclamer pour les CCTT-OBNL situés en dehors des campus. Il suffirait, semble-t-il, que le Ministère les déclare auprès du MAMH comme étant des espaces d'enseignement.

Les CCTT qui ne sont pas des OBNL font partie des opérations des cégeps et sont donc reconnus comme « lieux d'enseignement » aux fins d'en-lieu de taxe. Les CCTT-OBNL ne bénéficient pas de cette reconnaissance et peuvent être soumis aux taxes foncières.

Le Ministère serait actuellement en cours d'analyse du dossier. Sur le plan juridique, les exigences imposées par la Loi sur les contrats des organismes publics rendraient peu probable une issue positive. Mais le dossier n'est pas encore clos.

#### 2.3.1.5. Loyers des écoles-ateliers en métiers d'art et des écoles de formation en danse-interprétation

Le Ministère reconnaît une allocation au B à titre de tenant-lieu pour la location soit de locaux, soit de services liés au fonctionnement des bâtiments<sup>72</sup>.

Nous considérons qu'une juste rétribution du coût des espaces loués doit être consentie, étant donné que la location se substitue à une construction en bonne et due forme au profit des collègues concernés.

### 2.3.2. Autres attentes du réseau

Lors de la consultation, d'autres modifications aux facteurs d'allocation nous ont été proposées. Nous ne les retiendrons pas. Nous expliquerons dans chaque cas les raisons qui ont prévalu.

#### 2.3.2.1. Efficacité énergétique et empreinte écologique

L'hypothèse a été avancée d'ajouter des incitatifs pour accroître l'efficacité écologique.

Le modèle actuel d'allocation pour l'énergie comporte déjà un incitatif visant la promotion de l'efficacité énergétique<sup>73</sup>, et donc la réduction de l'empreinte écologique.

---

<sup>72</sup> Régime budgétaire et financier des cégeps 2017-18, annexes budgétaires C008, paragraphe 10, et C009, paragraphe 7.

<sup>73</sup> La formule pour l'énergie récupère à terme, au bénéfice du réseau, les économies réalisées par la mise en place des programmes éco-énergétiques (après une période d'amortissement de l'investissement). Elle tient compte du coût unitaire de chaque source d'énergie dans un établissement donné et est calculé ainsi : un tiers du coût unitaire payé par l'établissement; deux tiers du coût unitaire moyen du réseau à l'année t-2.

### 2.3.2.2. Développement durable

On nous a également proposé de concevoir des mesures proactives en matière de développement durable.

Nous partageons entièrement cette préoccupation, mais nous croyons qu'elle doit dorénavant percoler dans l'ensemble des décisions que prendront les cégeps dans la gestion de leurs espaces. Par ailleurs, la bonification de la constante K leur donnera des marges qu'ils n'ont pas à l'heure actuelle.

### 2.3.2.3. Éloignement des campus et sites comprenant de multiples bâtiments

Le modèle actuel d'allocation pour le volet B ne comporte pas de facteur d'allocation particulier pour couvrir les cas où un campus serait éloigné du cégep d'appartenance ou comprendrait de multiples bâtiments.

En ce qui a trait aux cégeps multi-campus, notons qu'un ajustement vient d'être recommandé au volet B<sup>surveillance</sup>, lequel en tient compte à l'enseignement ordinaire.

Quant aux coûts générés par la présence de multiples bâtiments sur un même site, ils prennent surtout la forme d'équipements ou de réfection de locaux, lesquels sont financés en grande partie par le fonds d'investissement.

### 2.3.2.4. Localisation en zones de prix élevés

Le fait que des bâtiments soient localisés dans des zones de prix relativement élevés a un impact réel, mais qui se situe surtout au chapitre des coûts de construction, de réfection et de transformation de locaux, lesquels sont financés par le fonds d'investissement.

### 2.3.2.5. Couverture des arénas, centres sportifs et résidences

Le modèle actuel d'allocation au fonctionnement prévoit la reconnaissance des superficies occupées par les arénas, centres sportifs et résidences aux fins du financement de l'entretien des bâtiments et de la surveillance.

L'entretien ménager et l'énergie ne sont pas jugés admissibles. Nous considérons que les revenus liés à la location de ces espaces devraient être établis de telle sorte qu'ils suffisent à couvrir ces coûts.

### 2.3.2.6. Locaux loués pour des activités pédagogiques ou des services essentiels aux étudiants

Le modèle actuel d'allocation au fonctionnement prévoit la possibilité de financer la location ou l'entretien des superficies mentionnées en titre, après examen de la situation au cas par cas<sup>74</sup>.

Nous jugeons que cette condition préalable au financement doit être maintenue en vertu d'un principe d'équité.

---

<sup>74</sup> Régime budgétaire et financier des cégeps 2018-2019, annexe budgétaire B004.

### 2.3.2.7. Espaces de recherche

Les espaces reconnus aux fins de financement sont les mètres carrés destinés à l'enseignement ordinaire des cégeps. Dans le cas où un établissement possède l'espace suffisant pour y intégrer des activités de recherche, les espaces correspondants ne seront pas soustraits du calcul. Ainsi, les locaux utilisés par les CCTT (OBNL ou non) et situés à l'intérieur des cégeps sont financés. Par contre, ceux situés à l'extérieur ne le sont pas. Nous considérons qu'il y a là une source d'iniquité puisque tous les CCTT sont subventionnés en vertu des mêmes paramètres, peu importe le statut de leurs installations.

Toutefois, la solution n'est pas évidente. Certains CCTT exigent des superficies considérables pour mener à bien leurs travaux. Leur prise en compte risque de grever sérieusement l'enveloppe du B aux fins d'enseignement. Nous croyons que le problème doit plutôt être résolu par le biais d'un financement spécifique. Par ailleurs, le versement des frais indirects de recherche (FIR) que nous réclamerons au profit des projets de recherche subventionnés améliorera en partie la situation.

Résumons l'ensemble de nos recommandations avant d'en calculer l'impact budgétaire.

#### **Recommandation 15 : Volet B**

- 15.1. Maintenir la structure actuelle de financement des espaces.
- 15.2. Financer la constante K à hauteur de 85 %.
- 15.3. Augmenter de 5 points de pourcentage le taux de surveillance des bâtiments.
- 15.4. Bonifier l'en-lieu de B versé pour la formation continue.
- 15.5. Mieux financer les espaces en location des écoles-ateliers en métiers d'art et des écoles de formation en danse-interprétation.

### 2.3.3. Impact financier de l'actualisation du volet B

Le tableau 18 offre un aperçu global des règles qui apparaîtraient dorénavant sous le volet B et permet d'en mesurer l'impact budgétaire.

**Tableau 18 – Récapitulatif des recommandations au volet B**

				Paramètres d'allocation			Coût « réseau » de l'application des recommandations « chiffrées » vs 2018-2019 allouée
				2017-2018 allouée k = 67,148 %	2018-2019 allouée k = 73,457 %	Allocation recommandée k = 85 %	
<b>B<sup>f</sup> fonctionnement</b>							
Entretien des immeubles		40 717 800 \$	44 821 700 \$	51 864 900 \$	7 043 200 \$		
Entretien des surfaces gazonnées		455 900 \$	473 100 \$	547 400 \$	74 300 \$		
Entretien ménager		38 260 800 \$	42 783 900 \$	49 507 000 \$	6 723 100 \$		
Énergie		29 673 900 \$	31 657 500 \$	36 632 200 \$	4 974 700 \$		
Surveillance (amendée)		12 278 200 \$	13 699 100 \$	16 572 400 \$	2 873 300 \$		
Aassurance des biens		2 826 500 \$	3 111 400 \$	3 600 300 \$	488 900 \$		
Coordination des activités		7 452 800 \$	8 193 000 \$	9 523 500 \$	1 330 500 \$		
	sous-total	<b>131 665 900 \$</b>	<b>144 739 700 \$</b>	<b>168 247 700 \$</b>	<b>23 508 000 \$</b>		
<b>B<sup>p</sup> particuliers</b>							
Allocation pour les espaces en location des écoles-ateliers en métiers d'art et des écoles de formation en danse-interprétation (C008+C009)		tenant lieu de B	tenant lieu de B	Bonification du tenant lieu de B	- \$		
<b>Coût total des recommandations « chiffrées » à l'enseignement ordinaire</b>						<b>23 508 000 \$</b>	
<b>2-Enveloppe de la formation continue</b>							
<b>B<sup>p</sup> particuliers</b>							
Tenant lieu de «B» à la formation continue *		0,6065\$/PESpond	0,6173\$/PESpond	0,8341\$/PESpond.	1 793 431 \$		
<b>Coût total des recommandations « chiffrées » à la formation continue</b>						<b>1 793 431 \$</b>	
<b>Coût total des recommandations « chiffrées »</b>						<b>25 301 431 \$</b>	
* On utilise pour générer la valeur du tenant lieu de «B», le nombre de PES pondérées reconnues pour l'année 2016-2017 (t-2)							
Les éléments devant être soumis à une évaluation ultérieure par un comité ad hoc mandaté par le Ministère sont indiqués par une zone ombragée.							

## 2.4. Volet S de FABES

Le Régime budgétaire et financier de 2018-2019 décrit le volet S comme suit :

Les allocations spécifiques sont celles qui caractérisent l'action ministérielle et qui, en général, sont associées au soutien et au développement de l'enseignement collégial.

Une allocation particulière peut être accordée à un cégep à la suite de l'analyse d'une demande de financement d'un besoin particulier non financé par les allocations spécifiques prévues au présent régime budgétaire (p. 7 de 20, articles 49 et 49.1).

Avant d'entreprendre l'analyse détaillée du volet, précisons que lors de nos consultations, les auteurs de mémoires ont unanimement demandé que le nombre d'annexes soit réduit. Les buts recherchés étaient de :

- Rehausser le financement général de FAB;
- Pérenniser le financement des annexes répondant à des besoins structurels;
- Réduire la reddition de comptes lorsque possible.

Les annexes sont actuellement numérotées par ordre chronologique. Afin de tisser un lien direct entre chacune des annexes et nos orientations du premier chapitre, nous allons plutôt les regrouper en fonction de leurs finalités.

Le tableau 19 reproduit la liste complète des mesures présentées dans l'annexe S001 du Régime budgétaire 2018-2019 en adoptant notre système de classement, à l'exception de celles sur la réussite qui ont été transférées au volet A précédent. Il fournit les montants octroyés à chacune en 2017-2018 et 2018-2019.

**Tableau 19 – Liste des annexes au volet S**

<b>Annexe budgétaire</b>		<b>2017-2018 allouée</b>	<b>2018-2019 allouée</b>
<b>1-Accessibilité aux études collégiales</b>			
S050	Accessibilité au collégial des autochtones et des communautés culturelles	1 533 327 \$	1 651 827 \$
<b>2-Accessibilité aux programmes</b>			
S026	Consolidation de l'offre de formation	3 408 000 \$	3 408 000 \$
<b>3-Réussite</b>			
S028	Mesure de soutien à la réussite 2004-2005	4 651 000 \$	4 651 000 \$
S051	Soutien à la réussite scolaire	10 211 200 \$	10 427 200 \$
	sous-total	<b>14 862 200 \$</b>	<b>15 078 200 \$</b>
<b>4-Qualité des formations</b>			
S003	Promotion de l'enseignement collégial	106 663 \$	106 663 \$
S015	Développement de programmes d'études menant à une attestation d'études collégiales (AEC)	250 000 \$	450 000 \$
S016	Alternance travail-études (ATE)	4 000 000 \$	4 000 000 \$
S018	Nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)	3 700 300 \$	3 700 300 \$
S046	Financement des projets visant à accroître les apprentissages en milieu de travail	1 000 000 \$	1 100 000 \$
S047	Mesure visant à favoriser la mobilité étudiante interrégionale	1 408 000 \$	1 408 000 \$
S056	Entente Canada-Québec relative à l'enseignement dans la langue de la minorité et à l'enseignement des langues secondes - volet enseignement	-	-
	sous-total	<b>10 464 963 \$</b>	<b>10 764 963 \$</b>
<b>5-Recherche</b>			
S008	Centres collégiaux de transfert de technologie	9 600 000 \$	10 800 000 \$
S004	Programme d'aide à la diffusion des résultats de recherche au collégial (PADRRRC)	94 000 \$	94 000 \$
S005	Programme d'aide à la recherche sur l'enseignement et l'apprentissage (PAREA)	1 510 000 \$	1 510 000 \$
S010	Programme d'aide à la recherche et au transfert (PART)	4 281 000 \$	4 281 000 \$
S049	Implantation d'un modèle d'intervention auprès des centres collégiaux de transfert technologique	5 566 672 \$	6 516 704 \$
	sous-total	<b>21 051 672 \$</b>	<b>23 201 704 \$</b>
<b>6-Soutien institutionnel</b>			
S014	Programme d'aide au développement de matériel didactique écrit, informatique et de français	1 962 900 \$	1 962 900 \$
S025	Programme d'aide pour les applications pédagogiques des technologies de l'information et de la communication (TIC)	871 100 \$	524 600 \$
S034	Réinvestissement à l'enseignement collégial - CÉGÉPS	20 973 000 \$	21 416 410 \$
S036	Réinvestissement du Québec consécutif au rétablissement partiel des transferts fédéraux en enseignement supérieur	9 721 800 \$	9 927 300 \$
S059	Plan d'action numérique	-	7 483 600 \$
	sous-total	<b>33 528 800 \$</b>	<b>41 314 810 \$</b>
<b>7-Soutien aux collaborations et à la mutualisation</b>			
S021	Représentation régionale	563 700 \$	863 700 \$
S045	Centre d'expertise en reconnaissance des acquis et des compétences	1 000 000 \$	1 000 000 \$
S048	Soutien à l'atteinte de l'excellence en enseignement supérieur * - volet II	3 000 000 \$	3 000 000 \$
S054	Pôles régionaux	1 500 000 \$	3 000 000 \$
S055	Pôle de formation en création et arts numériques	400 000 \$	400 000 \$
	sous-total	<b>6 463 700 \$</b>	<b>8 263 700 \$</b>
<b>8-À l'usage du Ministère / fonctions administratives</b>			
S020	Réduction des subventions associées à l'étalement de la paie de vacances du personnel enseignant et au versement, aux quatre semaines, des paies des enseignants	(1 254 900) \$	(1 254 900) \$
S023	Service de la dette à court terme au fonds de fonctionnement	1 500 000 \$	1 500 000 \$
S029	Contrôle, report et récupération de certaines allocations spécifiques	-	-
S030	Personnels autres que le personnel enseignant, réduction des traitements pour grève	-	-
	sous-total	<b>245 100 \$</b>	<b>245 100 \$</b>
<b>8-À l'usage du Ministère / fonction R-D du réseau</b>			
S007	Analyse du système d'enseignement collégial	100 000 \$	100 000 \$
S017	Soutien et développement de la formation technique	57 000 \$	57 000 \$
S022	Abrogée en 2018-2019 / Études, analyses de besoins et développement des programmes menant au diplôme d'études collégiales	483 600 \$	-
	sous-total	<b>640 600 \$</b>	<b>157 000 \$</b>
<b>9-Allocation transitoire</b>			
S057	Mesure de soutien provisoire 2018-2019	-	6 000 000 \$
	<b>Grand total</b>	<b>92 198 362 \$</b>	<b>110 085 304 \$</b>

\* Le volet 1 de l'annexe S048, au montant de 12 135 739 \$ se retrouve inclus aux volets « FAB ».

Le tableau met en évidence les thématiques qui proviennent du premier chapitre. Il comprend : l'accessibilité aux études, l'accessibilité aux programmes, la réussite, la qualité des formations, la recherche, le soutien institutionnel, le soutien aux collaborations et, finalement, les annexes à l'usage du Ministère. Suivront deux thématiques qui méritent un traitement plus approfondi : l'internationalisation et la formation continue.

#### 2.4.1. Accessibilité aux études collégiales

Une seule annexe du volet S concerne l'accessibilité aux études collégiales. Elle vise spécifiquement les étudiants autochtones, ce qui est conforme à notre diagnostic du premier chapitre. Elle comprend également un volet pour les membres des communautés culturelles. Nous étions restés silencieux sur ce deuxième sujet, puisque l'analyse en fonction de l'appartenance socio-économique des nouveaux étudiants n'en faisait pas mention. L'annexe permet ici de corriger cet oubli.

Rappelons auparavant qu'au chapitre i, nous avons également mentionné, sous la rubrique consacrée à l'accessibilité, la pertinence de bonifier l'accessibilité aux programmes et de réduire l'écart entre les taux régionaux de scolarisation. L'accessibilité aux programmes sera traitée dans la prochaine sous-section. Quant aux taux de scolarisation observés dans les différentes régions du Québec, la nouvelle enveloppe de services aux collectivités intégrée au volet F a été conçue de manière à remédier à la situation, du moins partiellement.

#### **S050 : Accessibilité des autochtones et des membres des communautés culturelles**

L'annexe S050 vise à faciliter l'accès et l'intégration des autochtones, de même que des membres des communautés culturelles.

Bien que l'annexe vise à la fois l'accessibilité et la réussite des étudiants autochtones, nous la classons ici, car la priorité nous semble devoir être accordée à leur accessibilité. En effet, c'est le seul groupe socio-économique sous-représenté à l'entrée au collégial.

Le premier volet de l'annexe se chiffre à 1 283 525 \$ en 2018-2019, dont une somme de 126 400 \$ est allouée au Centre d'études collégiales des Premières Nations, le reste étant distribué sur la base d'activités et de services destinés à la réussite et à l'inclusion des étudiants autochtones. L'annexe permet notamment de soutenir le développement de formations (DEC ou AEC) adaptées à leur réalité.

D'autres mesures viennent compléter cet engagement ministériel. Ainsi, l'annexe S051 précise que l'embauche de personnel supplémentaire doit chercher à mieux desservir divers groupes, dont celui-ci en particulier. De plus, la mesure 20 de la SNMDO 2018-2023 promet 1,2 M\$ par année pendant quatre ans pour « soutenir l'intégration et le maintien en emploi des membres des Premières Nations et des Inuits ». Elle devrait nécessairement faire intervenir des activités de formation conçues pour eux. Enfin, l'annexe C019 – Tremplin DEC – autochtones – accorde une somme de 109 200 \$ à chacun des quatre cégeps reconnus pour leur engagement auprès de leurs étudiants autochtones.

La scolarisation des membres des populations autochtones acquiert depuis quelques années une importance nouvelle. Elle dépasse largement la seule question de la formation collégiale et comprend de nombreuses ramifications. Elle ne peut être abordée ex cathedra, sans la participation active des populations concernées. C'est pourquoi nous considérons ne détenir ni la compétence ni l'autorité morale qui nous permettraient de formuler des recommandations en sus des mesures déjà mises en place par le gouvernement.

En ce qui a trait aux communautés culturelles, le volet correspondant de l'annexe alloue 368 302 \$ en 2018-2019 pour l'organisation d'activités ou des projets dans les cégeps qui en font la demande. Les objectifs poursuivis ici sont larges puisqu'ils rejoignent les étudiants québécois issus des communautés culturelles, de même que l'ensemble des Québécois afin, d'une part, de les sensibiliser à des problématiques concernant l'éducation aux droits et l'éducation culturelle et, d'autre

part, de financer des activités devant favoriser des attitudes d'ouverture et de respect mutuel parmi les étudiants et le personnel. Nous recommandons de maintenir également ce volet.

Par ailleurs, le gouvernement subventionne un CCTT-PSN, l'IRIPI (Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des personnes immigrantes), dont un champ d'expertise porte sur « l'accompagnement des milieux d'éducation et d'autres organisations publiques, parapubliques et municipales dans les enjeux liés à la diversité ethnoculturelle<sup>75</sup> ». Ses travaux devraient servir à renforcer les objectifs poursuivis dans ce volet.

### **Recommandation 16 : Accessibilité aux études**

16.1. Maintenir l'annexe S050 : Accessibilité au collégial des Autochtones et des membres des communautés culturelles.

#### **2.4.2. Accessibilité aux programmes**

L'accessibilité aux programmes a également été mentionnée dans notre diagnostic comme un point qui pourrait être amélioré, ce que nous avons confirmé dans nos orientations.

L'annexe S026 s'y rapporte directement.

#### **S026 : Consolidation de l'offre de formation**

Cette annexe comprend 5 volets.

Le volet 1 (Autorisations de programmes d'études collégiales en difficulté) est destiné aux cégeps qui rencontrent un problème important de recrutement d'effectif étudiant.

Le volet 2 (Rationalisation de l'offre de formation) soutient les cégeps qui désirent fermer définitivement, mais progressivement un programme.

Le volet 3 vise à accroître l'accès à la formation collégiale en soutenant les petites cohortes dans un contexte de délocalisation de l'offre de formation tout en favorisant les collaborations. Après entente, un cégep peut accueillir temporairement un programme d'études techniques détenu dans un autre établissement en vue de combler un besoin local important, mais temporaire de main-d'œuvre.

En vertu du volet 4, une subvention particulière peut être accordée pour couvrir une partie des coûts de transport des étudiants dans des régions mal desservies par les transports en commun et où les étudiants doivent couvrir des distances importantes pour se rendre à leur cégep.

Le volet 5 permet d'accorder des subventions pour soutenir des projets novateurs mettant à contribution les TIC, Cégep à distance et la vidéoconférence.

Lors de nos consultations, seul le volet 1 a suscité des attentes en vue d'abaisser le seuil d'admissibilité aux mesures de soutien financier pour démarrer une cohorte. Ce seuil est actuellement fixé à 10 étudiants. Les articles 8, 10 et 11 précisent cet aspect. L'article 8 prévoit un soutien financier pour les programmes techniques en difficulté qui comptent peu d'autorisations dans le réseau collégial et qui accueillent un effectif étudiant durant l'année en cours. Cependant, lorsque l'effectif étudiant de première année (collégial I) est inférieur à dix étudiants, les cégeps concernés doivent présenter au Ministère un plan de relance du programme d'études. Les articles 10 et 11 concernent les cégeps des régions affectées par une baisse prévue de plus de 10 % de leur effectif scolaire entre 2004-2005 et 2014-2015. Le cas échéant, un soutien financier est octroyé pour les

<sup>75</sup> Site de l'IRIPI, page d'accueil.

programmes d'études préuniversitaires et techniques en difficulté. Cependant, les programmes d'études techniques doivent compter un effectif scolaire de dix étudiants ou plus en première année (collégial I). Si tel n'est pas le cas, le cégep ne sera admissible à un soutien financier que s'il convient d'une entente de services avec un autre établissement pour la poursuite des études des étudiants concernés (collégial II et III).

Nous recommandons de modifier le volet I en abaissant à 7 étudiants le seuil d'admissibilité aux mesures de soutien financier pour démarrer une cohorte. Nous sommes d'avis que réduire ce seuil va contribuer à diversifier l'offre de programme et, par le fait même, à améliorer l'accessibilité aux programmes d'études en région. De plus, cette mesure réduira le nombre d'étudiants qui doivent terminer leur parcours collégial (collégial II et III) dans un autre collège (article 11 du volet 1), ce qui devrait favoriser leur persévérance scolaire. Nous reconnaissons qu'elle pourrait être réévaluée lorsque surviendront des fluctuations démographiques ou économiques significatives.

Dans le contexte actuel, la règle d'admissibilité des cégeps sur la base de prévisions de l'effectif étudiant est, selon nous, inadéquate et peut générer des iniquités. Nous recommandons de revoir les paramètres servant à déterminer l'admissibilité des cégeps à cette mesure.

Quant au volet 3, il vise lui aussi à accroître l'accès à la formation collégiale, en facilitant la délocalisation de l'offre de formation au profit des petites cohortes de l'enseignement ordinaire et depuis peu du DEC en formation continue. Les mesures prévues à ce volet et à la Procédure 058 (qui donne la possibilité d'obtenir un Nej inférieur à la norme établie pour une AEC) sont un outil précieux pour contribuer à former davantage de personnes en région.

L'enveloppe disponible en 2018-2019 est de 3,408 M\$. Nous recommandons de la maintenir, sachant que le Ministère pourrait bonifier la facture de l'annexe en 2019-2020. De plus, il faudra considérer l'augmentation de la masse salariale enseignante (volet E) due à la diminution du seuil d'admissibilité.

On nous demandait également de devancer à l'automne et à l'hiver les dates de comptabilisation de l'effectif étudiant (20 septembre de l'année scolaire et 15 février pour la session d'hiver). Les collèges sont de plus en plus aux prises avec un phénomène d'admissions et de désistements tardifs. Devancer ces dates aurait un impact non négligeable sur la configuration des groupes : les inconvénients en surpasseraient selon nous les avantages. Nous recommandons le statu quo.

Par ailleurs, d'autres initiatives auront un impact positif sur l'offre locale de programmes, aussi bien à l'enseignement ordinaire qu'à la formation continue. Citons par exemple la SNMDO qui comprend 8 mesures destinées spécifiquement à attirer en région un plus grand nombre de personnes immigrantes. On y lit un souci de diversifier l'offre de formation, notamment celle donnée à distance. Les mesures envisagées en matière de promotion de l'offre éducative devraient attirer davantage d'étudiants internationaux dans les régions, encourageant d'autant la constitution de cohortes plus importantes.

Ajoutons en terminant que l'annexe S026 est un exemple de mesure extrêmement détaillée. Nous avons envisagé de la simplifier. Mais nous ne voyons pas comment y parvenir sans nuire aux finalités poursuivies. Et les cégeps semblent bien la maîtriser.

### **Recommandation 17 : Accessibilité aux programmes**

17.1. Maintenir l'annexe S026 : Consolidation de l'offre de formation, à l'exception des deux points suivants.

17.2. Modifier le volet 1 en abaissant à sept étudiants le seuil d'admissibilité aux mesures de soutien financier pour démarrer une cohorte.

17.3. Revoir les paramètres servant à définir l'admissibilité des cégeps aux articles 10 et 11 du volet 1.

#### **2.4.3. Réussite étudiante**

Nous avons transféré les annexes reliées à la réussite aux nouveaux A<sup>particuliers</sup>, à l'exception des deux suivantes.

#### **S028 : Mesure de soutien à la réussite 2004-2005**

Quoique l'objectif poursuivi soit hautement prioritaire, nous jugeons que notre approche, telle qu'elle apparaît dorénavant au volet A, offre une vision bien intégrée du soutien qu'il faudra consentir à la réussite, en nous assurant que toutes les dimensions en jeu sont effectivement prises en compte. L'annexe S028 peut par conséquent être éliminée en se rappelant que les sommes ainsi récupérées vont servir à bonifier nos autres recommandations.

#### **S051 : Soutien à la réussite – volet 1**

L'annexe S051 veut soutenir la réussite des étudiants ayant des besoins particuliers et ceux en situation de handicap. Elle complète et élargit l'annexe S024. La première section consacre un peu plus de 10 M\$ à des libérations de charges d'enseignement. Comme l'annexe est assez récente et qu'elle rejoint exactement une partie de nos préoccupations, nous recommandons de maintenir la section.

Nous avons décidé de la conserver sous la lettre S afin de rester cohérents avec la définition des activités qui sont visées par le volet A.

### **Recommandation 18 : Soutien à la réussite**

18.1. Abolir l'annexe S028 : Mesure de soutien à la réussite 2004-2005.

18.2. Maintenir au volet S la première partie de l'annexe S051 : Soutien à la réussite.

#### **2.4.4. Qualité des formations**

Classer des mesures dans une rubrique consacrée à la qualité est en partie arbitraire car rares sont celles qui ne visent qu'un objectif. Retenons que notre sélection n'affectera pas la nature de nos recommandations et ne porte donc pas à conséquence.

## **S016 et S046 : Alternance travail-études et Projets visant à accroître les apprentissages en milieu de travail**

Les stages constituent le premier cas d'annexes qui visent également la réussite non seulement en termes de persévérance, mais aussi de choix de carrière. Mais nous considérons que la qualité est la retombée la plus directe obtenue par ce modèle de formation mixte.

Les deux grandes formules en place, celle des stages offerts sous forme d'ATE (alternance travail-études), toujours non crédités et rémunérés, et la formule des stages et apprentissages en milieu de travail crédités nous semblent deux approches fondamentales pour que les étudiants des programmes techniques puissent acquérir une formation pratique concrète et avoir accès à des équipements de pointe. Ajoutons qu'ils contribuent selon nous directement à améliorer la qualité des formations, car le corps enseignant peut dès lors se concentrer sur la formation théorique, générale et spécifique et mettre l'accent sur les compétences de long terme que les étudiants doivent acquérir. Il va de soi que, pour être utiles, les stages doivent être bien encadrés, être nombreux et se tenir dans des milieux de travail diversifiés, mais ces conditions ne nous empêchent pas d'en faire la promotion.

L'ATE est déjà bien répandue dans le milieu et devrait connaître une popularité croissante vu la situation du marché du travail et les avantages immédiats et à plus long terme que peuvent en tirer les employeurs<sup>76</sup>. Les cégeps semblent actuellement satisfaits des contours de l'annexe. Nous n'anticipons pas de difficultés supplémentaires au cours des prochaines années. Nous recommandons donc de maintenir le statu quo.

Présentement, 19 projets de type DUAL, dont plusieurs dans le domaine du génie, sont financés à l'aide de l'annexe S046. Le Ministère lui consacre 1,1 M\$ en 2018-2019 et l'article 16 permet de pérenniser les projets déjà démarrés.

Nous recommandons d'élargir les critères d'admissibilité pour admettre des formules émergentes qui auront de la difficulté à se qualifier. En effet, il nous semble impossible de prévoir la forme que pourront prendre de futurs projets de stages qui mériteront pourtant d'être encouragés. Par exemple, des approches mixtes, incluant des stages crédités et non crédités, pourraient voir le jour si ce n'est pas déjà fait et requérir un financement sur mesure. C'est ce qui nous amène à recommander de transformer les deux annexes en deux volets d'une annexe unique afin de faciliter la reconnaissance de projets qui les chevaucheraient.

Dans le cadre de nos consultations, on nous a demandé d'élever le plafond imposé aux projets. Nous n'avons pas de données suffisantes pour vérifier le bien-fondé de cette demande. Nous suggérons au Ministère de se pencher sur la question.

La SNMDO reconnaît elle aussi l'importance qu'il faut accorder aux stages. L'axe 3.1 vise en effet à « mieux adapter l'offre de formation aux besoins des milieux de travail et des régions ». On y retrouve des mesures (31, 32 et 33) destinées à bonifier le recours à des stagiaires au sein des entreprises, qu'ils soient inscrits à un DEC ou à une AEC. L'axe fait preuve également d'un souci particulier envers les régions. Les montants en jeu sont substantiels même si certains sont destinés aux entreprises<sup>77</sup>.

La mesure 26 promeut une formule originale qui nous semble prometteuse. En effet, elle injecte 20 M\$ dès la fin de l'année 2017-2018 dans les CCTT, dont 10 M\$ sont consacrés à une

---

<sup>76</sup> Les stages sont considérés comme un excellent moyen offert aux employeurs d'effectuer une présélection de leurs futurs employés.

<sup>77</sup> Mesure 31 de la SNMDO : « Développer des projets d'apprentissages ou la mise en œuvre de compétences en milieu de travail et favoriser le développement de l'offre d'alternance travail-études ». Le plan économique 2015 prévoyait des investissements permettant de déployer des projets pilotes d'apprentissage professionnel et technique en milieu de travail.

nouvelle approche dite TRIAL qui servira à intégrer les étudiants à la fois au marché du travail et à la recherche, grâce à des stages successifs en entreprise et dans un CCTT. Le montant alloué doit essentiellement servir à des libérations de tâches d'enseignants et à l'accueil d'étudiants stagiaires.

L'idée nous apparaît d'autant plus pertinente qu'elle rejoint nos préoccupations en matière de rapprochement entre la formation et la recherche. Il s'agit d'une expérience-pilote appelée à être revue après trois ans.

Compte tenu de ce qui précède, nous recommandons de maintenir le statu quo en ce qui concerne le niveau de financement accordé.

Par ailleurs, on nous a demandé que les stagiaires obtiennent une compensation financière. Or, nous jugeons que la question nous éloigne de notre mandat.

### **S015 : Développement des programmes menant à des AEC**

L'annexe S015 encourage le développement d'AEC (de même que de passerelles DEP-AEC depuis 2018-2019) qui seront par la suite rendues accessibles à l'ensemble des établissements. Elle n'est pas très coûteuse et favorise la concertation au sein du réseau – et dorénavant avec les commissions scolaires. Nous recommandons de la maintenir.

Notons que le Ministère dispose d'une autre enveloppe au Programme 1<sup>78</sup> pour le développement d'AEC ministérielles. Et le volet 2 de la mesure 36 de la SNMDO prévoit « bonifier l'offre de parcours de continuité entre la formation professionnelle et la formation technique (1,8 M\$ sur 5 ans) », ce qui explique la hausse de 200 000 \$ observée en 2018-2019 pour les passerelles DEP-AEC<sup>79</sup>.

### **S018 : NTIC pour enseignement et bibliothèques**

L'annexe S018 a été conçue pour améliorer l'accès des étudiants aux NTIC et aux services de bibliothèque. Sa pertinence est incontestable. Le Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur le confirme en injectant des sommes substantielles au fonctionnement et à l'investissement. L'annexe S059 que nous verrons plus bas permet de concrétiser l'intention du Ministère dès 2018-2019. Nous considérons qu'elle aura des répercussions plus variées, plus structurantes, mieux intégrées que l'annexe S018 actuelle. Nous recommandons donc que celle-ci soit abrogée : les 3,7 M\$ correspondants serviront à combler des besoins moins bien traités.

Notre décision origine d'un souci de rationaliser l'ensemble des règles et annexes similaires tout en partageant l'objectif poursuivi. Il sera atteint par d'autres canaux, en sus de la S059. En effet, les exigences posées par l'intégration et l'utilisation des NTIC nous ont déjà servi d'argument pour bonifier le A<sub>brut</sub> et le A<sub>pondéré</sub>. Nous avons également intégré dans le F<sub>général</sub> un poste d'analyste informatique, de même qu'un autre de « bibliothécaire ou spécialiste en techniques et moyens d'enseignement ». Et la bonification du volet B devrait faciliter « le soutien et le développement des systèmes et des réseaux informatiques » mentionnés dans l'annexe.

### **S047 : Mobilité étudiante interrégionale**

L'annexe vise à attirer des étudiants québécois dans les cégeps sujets à des baisses d'effectif afin de maintenir la viabilité de leur banque de programmes. Mais nous considérons qu'un autre argument doit être ajouté : plus un étudiant intègre un groupe diversifié, plus ses compétences s'accroissent en cours d'études.

---

<sup>78</sup> Le Programme 1 vise à assurer l'administration de l'ensemble des programmes confiés au Ministère et à soutenir l'action des réseaux de l'éducation.

<sup>79</sup> Les passerelles DEP-DEC semblent difficiles à déployer à cause des différences notables dans la structure des deux types de programmes.

L'annexe ne produit pas pour l'instant de résultats très concluants. Mais elle est encore récente et elle a d'ailleurs été bonifiée en 2018-2019 pour élargir les conditions d'admissibilité des candidats.

Nous recommandons donc de maintenir le statu quo et d'évaluer la pertinence du programme dans quelques années.

### **S056 : Entente Canada-Québec relative à l'enseignement dans la langue de la minorité et à l'enseignement des langues secondes – volet enseignement**

La discussion que nous avons amorcée au chapitre 1 quant à l'importance de maîtriser une langue seconde trouve ici une issue intéressante.

En effet, l'annexe vise entre autres à « améliorer l'accès à l'enseignement supérieur dans la langue de la minorité ou dans les langues secondes (anglais et français) ».

L'enjeu concerne tous les collèges québécois, à la fois pour la maîtrise de l'anglais dans les collèges francophones et la maîtrise du français dans les collèges anglophones. Les cégeps francophones devraient exploiter au maximum cette invitation à bonifier la qualité des formations qui seront offertes, de manière à attirer les étudiants francophones qui sont nombreux à préférer s'inscrire dans des cégeps anglophones. Ces derniers sont également concernés, car la maîtrise fonctionnelle du français devrait être exigée de leurs finissants.

La mesure n'est pas financée par FABES. C'est pourquoi nous la maintenons sous le volet S.

### **S003 : Promotion de l'enseignement collégial**

Nous jugeons cette annexe fort pertinente puisqu'elle vise à « mettre en valeur des productions étudiantes de qualité et assurer la visibilité des collèges concernés ».

Nous recommandons donc le statu quo.

#### **Recommandation 19 : Qualité des programmes**

19.1. Maintenir les annexes :

- S003 : Promotion de l'enseignement collégial.
- S016 : Alternance travail-études.
- S015 : Développement de programmes d'études menant à une attestation d'études collégiales et de passerelles DEP-AEC.
- S047 : Mesure visant à favoriser la mobilité interrégionale.
- S056 : Entente Canada-Québec relative à l'enseignement dans la langue de la minorité et à l'enseignement des langues secondes – volet enseignement.

19.2. Élargir les conditions d'admissibilité à l'annexe S046 : Financement des projets visant à accroître les apprentissages en milieu de travail.

19.3. Transformer les annexes S016 et S046 ci-dessus pour en faire deux volets d'une seule annexe.

19.4. Abolir l'annexe S 18 : Nouvelles technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement et les bibliothèques.

## 2.4.6. Recherche

Insérer une thématique consacrée à la recherche découle de notre priorité parue au chapitre 1. C'est à la lumière des observations qui l'ont justifiée qu'il faut évaluer les annexes qui traitent du sujet.

### **S008 et S049 : CCTT et Implantation d'un modèle d'intervention auprès des CCTT**

Les deux annexes concernent expressément le financement des CCTT. L'annexe S008 a été bonifiée en 2018-2019 pour reconnaître l'existence de dix nouveaux CCTT. L'annexe S049 a augmenté de 950 000 \$ pour atteindre une somme de 6,517 M\$.

À ces montants, il faut ajouter le versement d'une enveloppe triennale de 20 M\$ distribuée par convention d'aide financière. La moitié de la somme servira à bonifier leur fonctionnement de base.

Nous recommandons par conséquent de maintenir le statu quo et de fusionner les deux annexes en une seule : les sommes inscrites à l'annexe S049 seraient intégrées directement dans le financement de base des CCTT. Le gouvernement pourrait tout de même suivre de près l'atteinte des objectifs poursuivis dans l'annexe S049 lors des redditions de comptes existantes.

### **S004, S005 et S010 : Programme d'aide à la diffusion des résultats de recherche au collégial (PADRRRC), Programme d'aide à la recherche sur l'enseignement et l'apprentissage (PAREA) et Programme d'aide à la recherche et au transfert (PART)**

Nous avons vu au tableau 4 du chapitre 1 que les subventions liées aux programmes PART (Programme d'aide à la recherche technologique) et PAREA (Programme d'aide à la recherche sur l'enseignement et l'apprentissage) ont crû de 20 % entre 1994-1995 et 2017-2018, un rythme nettement inférieur à l'inflation de 52 % enregistrée durant la même période et ce, malgré l'apparition de dix nouveaux CCTT. Un tel résultat surprend d'autant plus que les besoins en recherche se sont multipliés et que le bassin de personnes compétentes au sein des cégeps s'est élargi.

Ce tableau peut être complété par les taux de succès des candidats aux différents programmes. Ainsi, au programme PART-IS (PART-innovation sociale), le taux est passé de 45 % en 2010 (9 des 20 nouveaux projets déposés sont retenus) à 31 % en 2017 (5 demandes approuvées sur 16). Au PAREA, le résultat est vraiment bas puisque le taux de succès n'est plus que de 19 % en 2018 (5 projets sur 26), tandis qu'il était de 63 % en 2008 (10 projets sur 16) (19 %). Les taux ont toutefois été plus constants au programme PART-Techno puisqu'ils étaient de 54 % (55 des 101 demandes acceptées) en 2000 et de 49 % (44 des 89 demandes) en 2017. Ces résultats cachent un phénomène bien connu dans le milieu de la recherche : des taux de succès faibles découragent des candidats potentiels à soumettre une demande l'année suivante. Cela pourrait expliquer la baisse du nombre total de dossiers observée entre 2008 et 2018 au PAREA.

Les enveloppes consacrées aux deux programmes de subvention du Ministère devraient être bonifiées, en particulier au PAREA par souci de congruence avec l'ensemble de nos orientations. Les changements attendus au cours de prochaines années en matière d'encadrement des étudiants ne découleront pas simplement d'une extrapolation des approches usuelles. Les enseignants devraient pouvoir tirer profit de projets de recherche novateurs.

Nous recommandons que l'enveloppe consacrée au PAREA atteigne 3 M\$, soit une augmentation de 1,49 M\$ par rapport à 2017-2018 (le montant demeure identique en 2018-2019). L'enveloppe correspondrait à l'indexation de celle octroyée en 1993-1994, mais ce n'est pas un argument décisif. Les deux motifs invoqués au paragraphe précédent sont nettement plus pertinents. Il serait toutefois judicieux de s'assurer que les taux de réussite des chercheurs dans les CCTT et hors CCTT soient comparables, étant donné que ces centres disposent d'une structure de soutien unique lorsque vient le temps de préparer les demandes de subvention.

Concernant le PART, nous recommandons dans un premier temps qu'il soit bonifié de 20 %, soit de 900 000 \$ pour correspondre à la hausse du nombre de CCTT annoncée en 2018. Nous recommandons d'y ajouter 1 M\$ pour accroître le nombre et la qualité des projets qui seront réalisés. Le Ministère pourrait répartir la hausse entre les deux volets – PART-Techno et PART-IS – de manière à équilibrer le taux de succès relatif de chacun. L'ajout est plus que réaliste, car il ne ferait qu'indexer l'enveloppe investie en 1994-1995 malgré les changements survenus par la suite.

Les dépenses admissibles dans les deux programmes continueront de cibler les libérations de tâches et la formation des étudiants (bourses ou assistantat) comme c'est le cas dans les programmes de subvention universitaires.

Ajoutons que nous ne nous prononçons pas ici sur les programmes qui relèvent d'autres instances québécoises et canadiennes, le Ministère n'ayant pas d'autorité pour modifier leurs pratiques.

Concernant le PADRRRC (Programme d'aide à la diffusion des résultats de recherche au collégial), la gestion du programme exige des ressources que ne justifie pas le montant de 94 000 \$ en jeu. Nous recommandons qu'il soit réparti entre les deux autres programmes. Si le Ministère le juge préférable, les programmes ainsi remaniés pourraient admettre sous le volet diffusion les auteurs de projets déjà subventionnés. L'effet serait plus structurant que sous le statu quo.

Nous voulons maintenant attirer l'attention sur une problématique supplémentaire, cette fois reliée aux nouveaux chercheurs. Leur nombre devrait croître au cours des prochaines années grâce à l'introduction de mesures tel le financement d'un poste budgétaire réservé à la recherche dans la nouvelle enveloppe de services aux collectivités. Or, les nouveaux chercheurs ont peu de chance de concurrencer avec succès les plus aguerris dans les programmes réguliers. C'est d'ailleurs pourquoi les Fonds de recherche du Québec (FRQ) leur réservent une enveloppe dédiée dans chacun de ses trois champs d'intervention (Nature et technologies, Société et culture, et Santé).

Le Ministère a introduit une mesure en 2017-2018 pour encourager la relève à présenter une demande de subvention (dégagement du candidat et accompagnement d'un mentor). Il y a consacré 150 000 \$ à même l'enveloppe de PAREA. Nous recommandons d'élargir les finalités poursuivies pour se rapprocher de celles promues par les fonds subventionnaires : les nouveaux chercheurs pourraient ainsi réaliser un ou des projets qui déboucheront de toute façon sur des demandes de subventions et, à cette fin, disposer d'un montant supérieur.

Nous recommandons d'ajouter 500 000 \$ à l'enveloppe actuelle, quitte à la rehausser ultérieurement si les résultats se révèlent concluants. Cet ajout enverrait un message positif à la communauté.

Nous prévoyons par contre que les nouveaux chercheurs ne seront pas de nouveaux enseignants. Nous sommes d'avis, à cause des conventions collectives en vigueur, qu'un enseignant qui n'a pas la sécurité d'emploi sera peu enclin à postuler une charge de travail en recherche puisqu'elle ne génère pas d'ancienneté, un facteur déterminant dans l'octroi de la priorité d'emploi. Mais ce commentaire ne concerne pas notre mandat.

La question des FIR (frais indirects de recherche) préoccupe tous les établissements fortement engagés en recherche. Des FIR sont normalement versés par les organismes subventionnaires pour couvrir les frais qui s'ajoutent aux frais directs financés à même leurs programmes. On pense ici par exemple aux frais en matière de services de bibliothèque, d'organisation d'un bureau de la recherche ou ce qui en tient lieu, d'administration et d'autres services centraux. La Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation 2017-2022 définit plus largement les FIR :

Les frais indirects de la recherche représentent les frais d'exploitation inhérents aux projets de recherche. Ils comprennent les frais liés à l'exploitation et à l'entretien des infrastructures, à la gestion et à l'administration des projets ainsi qu'au respect des exigences des

programmes de recherche. Ces frais peuvent inclure, par exemple, le coût d'achat ou de location d'espaces de travail et de matériel, de même que des dépenses relatives aux télécommunications et à l'embauche de personnel administratif ou d'entretien (p. 67).

Les Fonds de recherche du Québec versent des FIR correspondant à 27 % des frais directs admissibles<sup>80</sup>.

Or les chercheurs collégiaux n'ont pas accès à cette source supplémentaire de financement auprès des Fonds de recherche<sup>81</sup> à moins de diriger eux-mêmes un projet de recherche (ou d'en obtenir de l'université de rattachement du chercheur principal), ce qui n'est pas possible dans tous les programmes.

Le Ministère a innové à partir de l'automne 2017 et offre depuis lors des FIR dans le cadre de ses deux programmes principaux de subvention. Les sommes correspondantes ont été tirées des enveloppes régulières. C'est pourquoi nous recommandons d'ajouter 1,25 M\$ pour financer les FIR sur des bases pérennes. Le niveau exact de l'enveloppe est difficile à établir, car nous ne connaissons pas l'ampleur des frais directs qui sont admissibles au calcul. Le Ministère considère qu'environ 700 000 \$ auraient suffi à couvrir ceux découlant des subventions octroyées en 2018-2019. Comme nous augmentons les enveloppes de base de 3,9 M\$, le montant que nous avançons nous semble réaliste.

En revanche, demeure la question de la définition des dépenses directes admissibles devant servir au calcul des FIR. Le Ministère entreprend actuellement des travaux avec le ministère de l'Économie et de l'Innovation pour tenter d'y voir clair. Même si des difficultés surgiront compte tenu des particularités des chercheurs collégiaux, nous espérons que la décision sera équitable envers ces derniers.

Le coût total de nos mesures se chiffre à 5,14 M\$, ce qui représente une hausse de 87 % (5,14 M\$ / 5,885 M\$) par rapport au statu quo. L'investissement demandé est majeur, mais il servira à renforcer les liens entre formation et recherche et reconnaîtra la contribution singulière des chercheurs collégiaux. Toutes proportions gardées, la recherche collégiale ne sera pas encore très coûteuse eu égard à ses retombées puisque les programmes ont été conçus pour en maximiser les impacts directs sur l'enseignement (PAREA) et sur le développement régional (programme PART et CCTT).

Cet effort financier sera complété par d'autres volets, notamment l'ajout d'un poste budgétaire dans l'enveloppe de services aux collectivités dans le volet F, de même que la bonification du A<sup>brut</sup> et du A<sup>pondéré</sup> justifiée entre autres par les besoins en recherche.

Notre réflexion nous porte à aborder un autre sujet, Nous formulerons notre remarque sous forme d'hypothèse, puisque nous ne sommes pas en mesure d'en garantir le bien-fondé. En effet, le Ministère et celui de l'Économie et de l'Innovation ont déjà exploré l'idée de transférer aux FRQ la gestion des programmes ci-dessus, mais les discussions n'ont pas été menées à terme. Or, un tel scénario pourrait avoir des répercussions positives s'il permettait d'augmenter la visibilité et la

---

<sup>80</sup> Au cours de la décennie 2000-2010, le Ministère calculait que les seuls FIR liés aux services à rendre aux chercheurs (bibliothèque, services administratifs centralisés et décentralisés...) équivalaient à 27 % des frais directs, tandis que les FIR associés aux espaces (acquisition, opération, maintien des actifs) variaient entre 24 % (disciplines légères) et 41 % des frais directs (disciplines lourdes). Nous avons l'impression qu'après avoir constaté que l'acquisition d'espaces ne devait pas être incluse puisque financée par les fonds d'investissement, le Ministère a écarté tous les postes liés aux espaces.

<sup>81</sup> Les Conseils subventionnaires fédéraux accordent le droit de déclarer des frais administratifs qui s'apparentent aux FIR (ex. : programme Innovation dans les collèges et la communauté du Conseil de recherche en sciences naturelles et en génie du Canada) mais ils n'en sont pas stricto sensu.

notoriété des chercheurs et du processus d'évaluation des projets. En revanche, il ne sera souhaitable que si les programmes une fois transférés protègent les particularités propres aux chercheurs collégiaux, ainsi que les priorités scientifiques ministérielles, ce qui signifie en pratique que les sommes ne doivent pas être intégrées aux programmes réguliers des FRQ. En bref, les programmes actuels PART et PAREA subirait peu de changements, mais seraient gérés dans le cadre d'un processus d'allocation différent<sup>82</sup>. Un tel transfert permettrait au Ministère de consacrer ses efforts aux orientations, activités de suivi, bilans et retombées de ces programmes.

Comme les programmes de subvention font actuellement l'objet d'une évaluation rigoureuse de la part de la Direction de l'évaluation des programmes, ce serait un moment privilégié pour vérifier la pertinence de notre suggestion.

### **Recommandation 20 : Recherche**

20.1. Fusionner les annexes S008 : Centres collégiaux de transfert de technologie, et S 49 : Implantation d'un modèle d'intervention auprès des CCTT.

20.2. Bonifier substantiellement les montants accordés en vertu des annexes S005 : Programme d'aide à la recherche sur l'enseignement et sur l'apprentissage (PAREA) et S010 : Programme d'aide à la recherche et au transfert (PART).

20.3. Intégrer aux deux annexes précédentes l'annexe S004 : Programme d'aide à la diffusion des résultats de recherche au collégial (PADRRC).

20.4. Bonifier et élargir les visées du volet 2 de l'annexe S005 destiné à la Relève en recherche.

20.5. Bonifier l'enveloppe de frais indirects de recherche accordés aux projets subventionnés par le Ministère.

#### **2.4.7. Soutien institutionnel**

Certaines annexes ont des visées plus transversales lorsqu'elles cherchent par exemple à améliorer la qualité de l'environnement d'études ou de travail. Il en est ainsi des annexes suivantes.

#### **S034 : Réinvestissement dans l'enseignement collégial**

Cette annexe a servi à intégrer aux règles d'attribution le réinvestissement consenti par le gouvernement québécois en 2006-2007. Il serait tout à fait logique de transférer cette annexe vers le FAB. Mais celle-ci a comme particularité d'être à cheval sur deux années budgétaires du Ministère. Le problème qui survient est dit de « bascule » : allouer la somme totale dans une même année ministérielle retrancherait au cours de l'année d'implantation 75 % du montant en jeu sans que les cégeps en tirent un bénéfice quelconque.

Nous recommandons donc de la maintenir, mais qu'à l'avenir, le Ministère y consacre le solde de fin d'année jusqu'à disparition complète de l'enveloppe.

<sup>82</sup> Des analogies seraient possibles avec l'Action concertée intitulée Programme de recherche sur la persévérance et la réussite scolaires (PRPRS) financée par le Ministère et gérée par le FRQ- Société et culture.

## **S059 : Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur**

Cette nouvelle annexe introduite en 2018-2019 injecte 7,48 M\$ pour matérialiser les engagements pris par le Ministère dans le cadre de son Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur (PANEES).

L'essentiel du montant, soit 6,98 M\$, est distribué entre les cégeps, soit sur la base d'un montant fixe par établissement (60 % de l'enveloppe), soit en fonction du nombre de PES brutes. Un montant résiduel (volet 6) de 503 000 \$ est réservé pour des projets d'innovation liés aux technologies numériques.

Les cinq premiers volets doivent servir à la formation continue du personnel, à la maximisation du rôle des conseillers pédagogiques, à l'acquisition et au développement de ressources éducatives numériques, au soutien aux usagers et au renforcement de la sécurité de l'information.

L'annexe couvre donc un large spectre qui répond à plusieurs des attentes qui avaient été manifestées lors de nos consultations. D'autant plus qu'elle s'accompagne d'un investissement substantiel provenant des futurs Plans quinquennaux d'investissement (185 M\$ en 5 ans) pour l'acquisition d'équipements.

L'annexe n'impose pas de répartition du total entre les cinq premiers volets. Il s'agit d'une approche prudente qui se justifie. Les cégeps acquièrent de la sorte une grande liberté tout en ayant à rendre compte de leurs choix dans leurs futurs rapports annuels. Le sixième volet fera l'objet d'une reddition de comptes spécifique comme c'est la coutume pour les appels à projets.

## **S014 et S025: Aide au matériel didactique et au matériel destiné à l'amélioration du français et Aide pour les applications pédagogiques des TIC**

L'annexe S014 vise à soutenir la production de ressources informatisées et de documents imprimés à des fins didactiques destinés aux enseignants et aux étudiants de l'ensemble du réseau. Le programme est géré par le Centre collégial de développement de matériel didactique (CCDMD).

L'annexe S025 pour sa part soutient des projets qui ont pour but d'accroître l'intégration des TIC à la pédagogie, incluant les activités et projets des deux organismes suivants : la Vitrine technologie-éducation (VTE) et le Centre de documentation collégiale (CDC).

Nous recommandons de maintenir le statu quo en attendant que le Ministère termine l'examen en cours des organismes offrant des services au réseau. Ce sujet sera repris sous la prochaine rubrique.

### **Recommandation 21 : Soutien institutionnel**

21.1 Maintenir l'annexe S059 : Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur.

21.2. Maintenir le statu quo pour les annexes S014 : Aide au matériel didactique et au matériel destiné à l'amélioration du français, et S025 : Aide pour les applications pédagogiques des TIC, tant que les travaux sur les organismes offrant des services au réseau ne seront pas complétés.

21.3. Éliminer progressivement l'annexe S034 : Réinvestissement dans l'enseignement collégial, au rythme des surplus budgétaires dégagés en fin d'exercice.

21.4. Abolir l'annexe S036 : Réinvestissement consécutif au rétablissement partiel des transferts fédéraux en enseignement supérieur, après l'application de la recommandation 10.1 visant le transfert au volet A de sa valeur.

## 2.4.8. Soutien aux collaborations et à la mutualisation

Nos travaux nous incitent à accorder une grande place aux collaborations infra et inter-réseaux, lesquelles peuvent se traduire par une mutualisation des services.

Le réseau des cégeps se singularise déjà par l'envergure de ses instances communes et des services conjoints qu'il s'offre. Citons simplement l'existence de la Fédération des cégeps, de ses services aux membres et de ses nombreux comités internes ou mixtes (qui impliquent la participation du Ministère). Le réseau Trans-tech joue un rôle similaire en recherche lorsqu'il rassemble tous les CCTT en place. L'organisme COLLECTO<sup>83</sup> offre également des services partagés, notamment pour la négociation de contrats avec des fournisseurs.

Mais nous considérons que cette solidarité peut être étendue pour couvrir certains des défis qui surgiront. Traitons auparavant des trois mesures déjà en place.

### **S021 : Concertation régionale**

L'annexe S021, dans sa version de 2017-2018 intitulée *Représentation régionale*, portait exclusivement sur le financement de structures régionales de concertation. Elle est devenue en 2018-2019 le volet 2 de l'annexe en question. De telles structures ne sont plus en usage. Les annexes S054 et S055 financent une autre forme de collaborations, cette fois entre les deux ordres d'enseignement supérieur, à l'échelle régionale.

Nous recommandons donc d'éliminer cette enveloppe dans sa version 2017-2018. Surtout que, en sus des deux annexes ci-dessus, le F<sup>particulier</sup> qui sera accordé pour les services aux collectivités nous semble à la fois plus cohérent et plus structurant.

Par ailleurs, le Ministère a ajouté un volet (volet 1) en 2018-2019 pour soutenir la gestion de l'offre de formation à l'échelle du réseau (300 000 \$). Elle introduit de nouvelles règles de concertation régionale et suprarégionale comme critères d'autorisation à offrir un programme. Nous en avons utilisé de larges extraits au moment de discuter de l'annexe A007-V2. Ce volet doit absolument être bonifié pour atteindre 500 000 \$.

### **S054 et S055 : Pôles régionaux et Pôle en création et arts numériques**

Ces deux annexes sont récentes et permettent au gouvernement d'encourager concrètement les alliances (au niveau régional dans le cas de la S054) entre les établissements d'enseignement supérieur.

La première alloue 500 000 \$ par projet, jusqu'à un maximum de 1,5 M\$ en 2018-2019. La seconde octroie 400 000 \$ au pôle concerné. Le financement couvre une période expérimentale de trois ans quoique son renouvellement dès la deuxième année dépende de l'évaluation du rapport annuel.

Elles viennent en partie remplacer à l'enseignement supérieur les Tables inter-ordres qui servaient antérieurement à concerter les trois paliers du système d'éducation. Et elles modernisent le cadre de référence des projets.

Nous recommandons de les maintenir.

### **S048 : Soutien à l'atteinte de l'excellence**

L'annexe poursuit des fins assez différentes. Elle comprend trois volets.

Le premier volet, de 12 M\$, est destiné indistinctement à l'excellence et à la réussite. Dans les faits, l'enveloppe est déjà distribuée entre les diverses composantes du FAB. L'actualisation du modèle

---

<sup>83</sup> COLLECTO s'appelait auparavant Centre collégial de services regroupés (CCSR).

d'allocation devrait être l'occasion de le faire disparaître pour refléter la réalité.

Le volet 2, intitulé *Pratiques innovantes*, convient bien à la présente section puisqu'il cherche à « favoriser la mutualisation, la collaboration et l'arrimage stratégique entre les établissements d'enseignement supérieur ». Ce volet distribue 3 M\$, notamment pour la création de centres de formation et d'innovation en entrepreneuriat. Douze cégeps sont inscrits dans ce volet en 2018-2019 et d'autres devraient les imiter. Nous recommandons de maintenir cette initiative toute récente qui répond à une priorité gouvernementale manifeste.

Rappelons que le volet 3, sur l'amélioration de la maîtrise du français comme langue d'enseignement ou langue seconde, a été transféré au volet A.

### **S045 : Les CERAC**

L'annexe S045 assure le financement des CERAC à hauteur de 500 000 \$ en 2017-2018 pour chacune de ses deux composantes. Leur financement devrait bientôt provenir du Programme I du Ministère afin de respecter les règles imposées par la Loi sur les contrats des organismes publics.

Nous avons déjà abordé le sujet et recommandons de protéger ce montant.

### **La mutualisation des services académiques**

Nous avons vu à la section précédente que trois organismes interviennent au sein du réseau pour soutenir notamment la production de matériel didactique ou les applications des TIC. Décrivons-les sommairement.

Le CCDMD (Centre collégial de développement de matériel didactique) est un « centre de production de ressources informatisées et de documents imprimés conçus à l'intention du personnel enseignant et des élèves de l'ensemble du réseau collégial du Québec. Il a pour mandat de s'assurer que les élèves du réseau ont à leur disposition du matériel pédagogique de qualité, en français et en anglais, et de contribuer à l'élaboration de ce matériel en intervenant aux différentes étapes de la production<sup>84</sup> ». Le matériel en question est essentiellement produit via des appels de projets lancés auprès de la communauté enseignante. L'organisme est situé au Collège de Maisonneuve et compte environ 17 employés en sus de la contribution de producteurs externes.

La VTE (Vitrine technologie-éducation) a pour mission de « guider les choix des établissements d'enseignement supérieur en matière de technologie éducative<sup>85</sup> ». Pour ce faire, elle assume un rôle de veille technologique en vue d'identifier des pratiques et outils émergents, par exemple, en réalité virtuelle, en robotisation, en matériel numérique ouvert. Il effectue également des achats regroupés de logiciels et il opère un référentiel de matériel d'apprentissage. Il intervient enfin en matière de normes et standards pour l'acquisition d'équipements. Il est situé au Cégep Bois-de-Boulogne et compte quatre employés à temps complet.

Le CDC (Centre de documentation collégiale) est en fait une banque documentaire spécialisée. Il a pour mission de « rassembler, conserver, traiter, diffuser ainsi que mettre en valeur une collection documentaire spécialisée en éducation afin de répondre aux besoins des différents acteurs du réseau collégial<sup>86</sup> ». Il diffuse, par exemple en archives ouvertes, les publications et rapports de recherche produits par les chercheurs collégiaux, francophones et anglophones. Il est au Cégep André-Laurendeau et emploie l'équivalent de 3,6 ETC.

Deux autres organismes se sont joints aux trois précédents pour nous soumettre un mémoire conjoint en décembre 2017. Ce sont l'APOP et l'ARC.

---

<sup>84</sup> Site internet du CCDMD, page d'accueil, [www.ccdmd.qc.ca/fr](http://www.ccdmd.qc.ca/fr).

<sup>85</sup> Site internet de la VTE, page d'accueil, [www.vteducation.org/fr](http://www.vteducation.org/fr).

<sup>86</sup> Site internet du CDC, page d'accueil, <https://cdc.qc.ca/fr/accueil>.

L'APOP (Association pour les applications pédagogiques de l'ordinateur) est « une entreprise d'économie sociale (OBNL) fondée en 1982. Elle œuvre dans le domaine de l'intégration pédagogique des technologies de l'information et des communications en enseignement et en apprentissage et dans la vie citoyenne<sup>87</sup> ». Elle offre accompagnement, animation et soutien au personnel des collèges (par exemple des cours de programmation de base) de même que des services variés (et rémunérés) aux communautés citoyennes. Ses services sont essentiellement fournis à distance. Elle compte quatorze employés.

L'ARC (Association pour la recherche au collégial) a pour mission de « promouvoir la recherche collégiale par des activités de représentation et de valorisation ainsi que des services à la collectivité, et ce, auprès de tous les individus ou groupes concernés<sup>88</sup> ». Située au Cégep du Vieux Montréal, elle compte six personnes.

Dans leur mémoire, les cinq organismes précédents ont défendu une vision commune en faveur du développement intégré des technologies numériques. Leur intervention se situait en amont de la publication du PANEES (et donc de la nouvelle annexe S059), mais on peut penser qu'ils en anticipaient la publication.

Nous nous permettons de formuler maintenant un commentaire plus général en matière de mutualisation.

Le Ministère et le réseau collégial viennent de mettre sur pied un Comité de réflexion sur les services déjà en place au sein du réseau collégial. Son mandat consiste en gros à répertorier les organismes en question, à recenser les besoins communs et à identifier des pistes d'amélioration. L'issue des travaux est inconnue puisque la première réunion s'est tenue en septembre 2018. Toutefois, les conclusions devront inévitablement prendre en compte les exigences relevant de la Loi sur les contrats des organismes publics.

Ce sera l'occasion de voir dans quelle mesure les organismes de mutualisation pourraient contribuer au respect de nos quatre priorités<sup>89</sup> et d'autres priorités gouvernementales véhiculées par exemple par le Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur (PANEES) dont quatre des six volets en interpellent plusieurs, à savoir : formation continue du personnel; maximisation du rôle des conseillers pédagogiques; soutien aux usagers, et projets d'innovation liés aux technologies numériques. L'acquisition d'équipements annoncée dans le PANEES pourrait également faire appel à leurs compétences.

Nous suggérons au nouveau comité de réflexion d'envisager le regroupement des organisations qui partagent des finalités compatibles entre elles, au sein d'une même entité. Celle-ci viserait à optimiser la complémentarité et l'envergure des services à rendre, en accroître la visibilité et en faciliter l'accès à l'aide d'un guichet unique. Elle pourrait bâtir une plate-forme unifiée publicisant l'ensemble des services ainsi rassemblés. Elle permettrait de créer un environnement plus favorable à une coopération et une concertation permanente. Elle offrirait à chacun de ses membres des services administratifs partagés. Les centres de liaison et de transfert existants, quoique sectoriels, pourraient éventuellement servir d'exemple

### **Les collaborations inter-ordres**

Nous considérons que les collaborations avec les autres ordres d'enseignement peuvent être systématisées. Pensons par exemple :

---

<sup>87</sup> Site de l'APOP, page d'accueil, <https://apop.qc.ca/fr>.

<sup>88</sup> Site internet de l'ARC, page d'accueil, <http://vega.cvm.qc.ca/arc>.

<sup>89</sup> Rappelons que nos quatre priorités sont : la réussite étudiante, la recherche, les services aux collectivités et l'internationalisation des cégeps.

- Avec les universités, aux passerelles DEC-BAC ou à d'autres modèles pour faciliter le passage entre les deux niveaux, à la possibilité d'offrir conjointement l'année de propédeutique imposée aux étudiants étrangers ou canadiens hors Québec qui désirent s'inscrire à un baccalauréat<sup>90</sup>, à des partenariats encore plus étroits en recherche, au partage d'expertise et de services auprès des étudiants en situation de handicap, etc.;
- Avec les commissions scolaires, aux interventions permettant de favoriser le passage DEP-DEC ou DEP-AEC, ou à celles destinées à encourager les élèves inscrits au DES à poursuivre leurs études en plus grand nombre et plus rapidement. Une mise en commun plus systématique des pratiques développées pour les étudiants ayant des besoins particuliers est aussi envisageable.

Les collaborations avec le milieu externe sont fondamentales, mais nous croyons avoir déjà bien couvert cet aspect.

Nous ne proposons pas de nouvelle enveloppe ici. Les cégeps trouveront eux-mêmes avantage à renforcer leurs collaborations. Et le F<sup>particulier</sup> consacré au service aux collectivités les y aidera.

### **Recommandation 22 : Soutien aux collaborations et à la mutualisation**

22.1. Bonifier le premier volet de l'annexe S021 – version 2018-20 9 : Concertation régionale.

22.2. Abolir le deuxième volet de l'annexe S021 : Allocation de base pour la représentation régionale.

22.3. Maintenir les annexes :

- S054 : Pôles régionaux.
- S055 : Pôle en création et arts numériques.
- S045 : Centres d'expertise en reconnaissance des acquis et des compétences.
- S048 - Volet 2 : Pratiques innovantes;

22.4. Abolir le volet 1 de l'annexe S048 : Excellence et réussite (note : le volet 3 a déjà été transféré sous la lettre A).

#### **2.4.9. Annexes à l'usage du ministère**

Différentes annexes sont essentielles pour que le Ministère puisse remplir ses propres obligations. Nous les regroupons en deux catégories.

##### **Fonctions administratives :**

- S023 : Service de la dette.
- S029 : Contrôle, report et récupération.
- S030 : Récupération-personnel autre que personnel enseignant.

<sup>90</sup> Ce serait déjà le cas avec un groupe d'étudiants chinois qui projette de s'inscrire à l'UQAM.

Les trois annexes sont requises pour édicter les procédures administratives devant permettre aux cégeps de finaliser leurs rapports financiers annuels.

- S020 : Étalement de la paie de vacances.

Cette annexe n'ayant plus de raison d'être, nous recommandons son abrogation.

### **Fonction Analyse et développement de programmes<sup>91</sup>**

- S007 : analyse du système d'enseignement collégial (100 000 \$).
- S017 : Soutien au développement de la formation technique (57 000 \$).

Les deux annexes demeurent pertinentes et auraient pu apparaître sous la rubrique Qualité des formations. Les enveloppes ne sont plus très élevées, mais le Ministère finance une partie des objectifs poursuivis à même le Programme 1.

Nous recommandons de les intégrer en autant de volets à l'intérieur d'une même annexe, d'y joindre l'annexe S015 (Développement de programmes d'études menant à une AEC et de passerelles DEP-AEC). La nouvelle annexe viserait à créer davantage de synergies entre ses composantes.

L'annexe S022 : Gestion des programmes conduisant au diplôme d'études collégiales, a été abrogée en 2018-2019.

### **S057 : Mesure de soutien provisoire**

L'annexe S057, Mesure de soutien provisoire, apparue en 2018-2019, est abolie. D'une hauteur de 6 M\$, elle avait été conçue pour faciliter la mise en place ultérieure du nouveau modèle. Tel est effectivement le cas.

#### **Recommandation 23 : Annexes à l'usage du Ministère**

23.1. Maintenir les annexes :

- S023 : Service de la dette.
- S029 : Contrôle, report et récupération.
- S030 : Récupération-personnel autre que personnel enseignant.

23.2. Fusionner les annexes :

- S007 : Analyse du système d'enseignement collégial.
- S017 : Soutien au développement de la formation technique.
- S015 : Développement de programmes d'études menant à une AEC et de passerelles DEP-AEC.

23.3. Abolir l'annexe S020 : Étalement de la paie de vacances.

23.3. Abolir l'annexe S057 : Mesure de soutien provisoire.

<sup>91</sup> L'annexe S022 : Études, analyses de besoins et développement de programmes de DEC, a été abrogée en 2018-2019.

## 2.4.10. Impact financier de l'actualisation du volet S

Le tableau 20 offre un aperçu global des règles qui apparaîtraient dorénavant sous le volet S et permet d'en mesurer l'impact budgétaire.

**Tableau 20 – Récapitulatif des recommandations au volet S**

Annexe budgétaire		Paramètres d'allocation			
		2017-2018 allouée	2018-2019 allouée	Allocation recommandée	Coût « réseau » des recommandations « chiffrées » vs 2018-2019 allouée
<b>1-Accessibilité / aux études collégiales</b>					
S050	Accessibilité au collégial des autochtones et des communautés culturelles	1 533 327 \$	1 651 827 \$	1 651 827 \$	- \$
<b>1-Accessibilité / aux programmes</b>					
S026	Consolidation de l'offre de formation	3 408 000 \$	3 408 000 \$	3 408 000 \$	- \$
sous-total		<b>4 941 327 \$</b>	<b>5 059 827 \$</b>	<b>5 059 827 \$</b>	<b>- \$</b>
<b>2-Réussite</b>					
S051	Soutien à la réussite scolaire, volet I	10 211 200 \$	10 427 200 \$	10 427 200 \$	- \$
<b>3-Qualité des formations</b>					
S003	Promotion de l'enseignement collégial	106 663 \$	106 663 \$	106 663 \$	- \$
S016	Alternance travail-études (ATE)	4 000 000 \$	4 000 000 \$	4 000 000 \$	- \$
S046	Financement des projets visant à accroître les apprentissages en milieu de travail	1 000 000 \$	1 100 000 \$	1 100 000 \$	- \$
S047	Mesure visant à favoriser la mobilité étudiante interrégionale	1 408 000 \$	1 408 000 \$	1 408 000 \$	- \$
S056	Entente Canada-Québec relative à l'enseignement dans la langue de la minorité et à l'enseignement des langues secondes - volet enseignement	- \$	- \$	- \$	- \$
sous-total		<b>6 514 663 \$</b>	<b>6 614 663 \$</b>	<b>6 614 663 \$</b>	<b>- \$</b>
<b>4-Recherche</b>					
S008	Centres collégiaux de transfert de technologie	9 600 000 \$	10 800 000 \$	10 800 000 \$	- \$
S049	Implantation d'un modèle d'intervention auprès des centres collégiaux de transfert technologique	5 566 672 \$	6 516 704 \$	6 516 704 \$	- \$
S004	Programme d'aide à la diffusion des résultats de recherche au collégial (PADRRRC)	94 000 \$	94 000 \$	94 000 \$	- \$
S005	Programme d'aide à la recherche sur l'enseignement et l'apprentissage (PAREA)	1 510 000 \$	1 510 000 \$	3 000 000 \$	1 490 000 \$
S010	Programme d'aide à la recherche et au transfert (PART)	4 281 000 \$	4 281 000 \$	6 181 000 \$	1 900 000 \$
inclure	Soutien aux nouveaux chercheurs	- \$	- \$	500 000 \$	500 000 \$
inclure	Soutien des programmes de recherche via le paiement de « FIR »	- \$	- \$	1 250 000 \$	1 250 000 \$
sous-total		<b>21 051 672 \$</b>	<b>23 201 704 \$</b>	<b>28 341 704 \$</b>	<b>5 140 000 \$</b>
<b>5-Soutien institutionnel</b>					
S014	Programme d'aide au développement de matériel didactique écrit, informatique et de français	1 962 900 \$	1 962 900 \$	1 962 900 \$	- \$
S025	Programme d'aide pour les applications pédagogiques des technologies de l'information et de la communication (TIC)	871 100 \$	524 600 \$	524 600 \$	- \$
S034	Réinvestissement à l'enseignement collégial - CÉGEPs	20 973 000 \$	21 416 410 \$	21 416 410 \$	- \$
S059	Plan d'action numérique	- \$	7 483 600 \$	7 483 600 \$	- \$
sous-total		<b>23 807 000 \$</b>	<b>31 387 510 \$</b>	<b>31 387 510 \$</b>	<b>- \$</b>
<b>6-Soutien aux collaborations et à la mutualisation</b>					
S021	Représentation régionale, volet I	- \$	300 000 \$	500 000 \$	200 000 \$
S045	Centre d'expertise en reconnaissance des acquis et des compétences	1 000 000 \$	1 000 000 \$	1 000 000 \$	- \$
S048	Soutien à l'atteinte de l'excellence en enseignement supérieur, volet II	3 000 000 \$	3 000 000 \$	3 000 000 \$	- \$
S054	Pôles régionaux	1 500 000 \$	1 500 000 \$	1 500 000 \$	- \$
S055	Pôle de formation en création et arts numériques	400 000 \$	400 000 \$	400 000 \$	- \$
sous-total		<b>5 900 000 \$</b>	<b>6 200 000 \$</b>	<b>6 400 000 \$</b>	<b>200 000 \$</b>

#### 7-À l'usage du Ministère / fonctions administratives

S023	Service de la dette à court terme au fonds de fonctionnement	1 500 000 \$	1 500 000 \$	1 500 000 \$	- \$
S029	Contrôle, report et récupération de certaines allocations spécifiques	- \$	- \$	- \$	- \$
S030	Personnels autres que le personnel enseignant, réduction des traitements pour grève	- \$	- \$	- \$	- \$
sous-total		1 500 000 \$	1 500 000 \$	1 500 000 \$	- \$

#### 7-À l'usage du Ministère / fonction R-D du réseau

S007	Analyse du système d'enseignement collégial	100 000 \$	100 000 \$	100 000 \$	- \$
S015	Développement de programmes d'études menant à une attestation d'études collégiales (AEC)	250 000 \$	450 000 \$	450 000 \$	- \$
S017	Soutien et développement de la formation technique	57 000 \$	57 000 \$	57 000 \$	- \$
sous-total		407 000 \$	607 000 \$	607 000 \$	- \$
<b>Coût total des recommandations « en ajout »</b>					<b>5 340 000 \$</b>

#### Allocation abolie et transfert vers les % du « A »

S036	Réinvestissement du Québec consécutif au rétablissement partiel des transferts fédéraux en enseignement supérieur	9 721 800 \$	9 927 300 \$	- \$	(9 927 300) \$
<b>Coût total du transfert en augmentation des % du « A »</b>					<b>(9 927 300) \$</b>

#### Allocations abolies

S018	Nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)	3 700 300 \$	3 700 300 \$	- \$	(3 700 300) \$
S020	Réduction des subventions associées à l'étalement de la paie de vacances du personnel enseignant...	(1 254 900) \$	(1 254 900) \$	- \$	1 254 900 \$
S021	Représentation régionale / volet 2	563 700 \$	563 700 \$	- \$	(563 700) \$
S022	Études, analyses de besoins et développement des programmes menant au diplôme d'études collégiales	483 600 \$	- \$	- \$	- \$
S028	Mesure de soutien à la réussite 2004-2005	4 651 000 \$	4 651 000 \$	- \$	(4 651 000) \$
S057	Mesure de soutien provisoire 2018-2019	- \$	6 000 000 \$	- \$	(6 000 000) \$
sous-total					
<b>Coût total des recommandations « abolition »</b>					<b>(13 660 100) \$</b>

**Coût total des recommandations**

**(18 247 400) \$**

**Retrait au « S » via le transfert des annexes du volet S vers le volet A « réussite étudiante »**

**(41 795 670) \$**

**Écart total au volet « S » après application des recommandations**

**(60 043 070) \$**

Annexes à fusionner

## 2.5. Autres mesures

Deux thématiques sont ressorties lors de la description du diagnostic et n'ont pas encore été traitées à notre convenance. Elles concernent l'internationalisation et la formation continue.

### 2.5.1. Internationalisation

L'internationalisation des cégeps compte parmi nos quatre priorités au chapitre 1. Elle constitue en effet un puissant levier pour orienter, consolider, développer les activités de l'ensemble de la mission, dans une perspective non seulement régionale ou nationale, mais également mondiale, notamment au sein de la Francophonie. Des cégeps sont déjà engagés dans cette voie en lui accordant une place de choix dans leur planification stratégique. On nous a d'ailleurs rapporté différentes initiatives poursuivies à l'étranger qui confirment la créativité des cégeps et leur capacité à généraliser ce mouvement à l'échelle du réseau.

Afin d'analyser le soutien qu'accorde le Ministère, sept dimensions doivent être étudiées : le contenu des programmes; l'attraction des étudiants internationaux, la mobilité étudiante, la mobilité enseignante, la recherche, les droits de scolarité et, enfin, les exemptions.

Les mécanismes devant servir à assurer l'internationalisation des programmes et des cours peuvent être améliorés. Le Ministère devrait prendre davantage cet enjeu en considération pendant qu'il est à revoir le processus d'actualisation des programmes. Par ailleurs, le rapprochement entre la recherche et la formation que nous souhaitons plus systématique devrait y contribuer, d'autant plus que les 59 CCTT dorénavant en opération disposeront d'un large bassin de compétences

scientifiques venant s'ajouter à celles des enseignants. La bonification des programmes PART et PAREA poursuit les mêmes fins.

L'attraction d'étudiants internationaux en plus grand nombre constitue la première préoccupation des organisations que nous avons rencontrées au chapitre de l'internationalisation. Nous considérons que différentes mesures vont améliorer la performance actuelle des établissements : les mesures de promotion de l'offre éducative qu'envisagent le Ministère, la PNEES et la SNMDO. L'ajout d'un montant de 90 000 \$ à l'intérieur de l'enveloppe de Services aux collectivités encouragera les établissements à mieux structurer et développer leur offre de services et leurs partenariats, de même que soutenir globalement l'internationalisation.

Concernant la mobilité étudiante des étudiants collégiaux, les missions et stages étudiants ont des retombées incontestables sur la qualité de la formation acquise par l'ensemble de la cohorte, surtout lorsqu'ils sont intégrés au curriculum. Nous recommandons tout de même le statu quo, car nous ne savons pas si l'enveloppe annuelle est entièrement dépensée et si d'autres sources de fonds peuvent être mises à profit pour en accroître l'ampleur.

Au sujet de la mobilité enseignante, nous recommandons d'ajouter 150 000 \$ à l'enveloppe existante et d'y inclure la mobilité du personnel professionnel.

La question des droits de scolarité n'est pas simple à régler. Nous suggérons pour l'instant de ne pas les déplaçonner comme le font les universités pour leurs étudiants de baccalauréat. L'option ne donnerait pas lieu à des hausses de revenus significatives, vu que les droits ont déjà été jugés non concurrentiels avec le reste du Canada<sup>92</sup>. Elle pourrait même pénaliser certains cégeps en encourageant une concurrence pourtant contraire aux valeurs promues dans le milieu. L'autre hypothèse évoquée par la Fédération des cégeps, de laisser aux établissements l'entièreté des droits qu'ils perçoivent, ne nous semble pas plus prometteuse. Il s'agirait en pratique d'un jeu à somme nulle, les gains des uns correspondant aux pertes des autres, puisque les frais supplémentaires sont fixés à partir de la moyenne des subventions versées pour les programmes d'une même catégorie. Si la situation irrite réellement les membres du réseau, un découpage plus fin des catégories en question nous semble plus approprié.

Nous ne retenons pas non plus l'hypothèse d'augmenter le pourcentage des frais supplémentaires, actuellement de 10 %, que conservent les cégeps. Les mesures de promotion internationale qu'envisage le MEES le conduisent à assumer une partie des coûts invoqués pour justifier la hausse en question. De plus, une hausse ne corrigerait pas le principal problème évoqué, à savoir les coûts à encourir en amont de l'arrivée des étudiants internationaux. Les nouvelles mesures ministérielles, de même que l'annexe vouée aux services aux collectivités ciblent mieux ce problème.

À propos des exemptions des frais de scolarité supplémentaires, nous ne recommandons pas d'en ajouter. Nous avons démontré qu'elles étaient déjà généreuses puisque moins de 700 étudiants internationaux (sur un total de plus de 6 000) y étaient assujettis. Le résultat s'explique parce qu'un fort pourcentage est exempté sans avoir recours aux bourses, tels les Français.

L'information dont nous disposons nous permet de croire que, pour l'instant, la croissance de l'effectif international n'est pas une question d'ordre financier. Nous invitons toutefois le Ministère à apporter des correctifs lorsque les cégeps démontreront que le manque de bourses constitue effectivement un frein.

---

<sup>92</sup> Avis tiré de Cégep international et Fédération des cégeps *Mémoire présenté à la Commission de l'enseignement collégial du Conseil supérieur de l'éducation sur les droits exigés des étudiants étrangers*, septembre 2012, p. 8.

## Recommandation 24 : Internationalisation

24.1. Maintenir le statu quo concernant le soutien à l'accueil des étudiants internationaux, les frais supplémentaires qui peuvent leur être chargés, la mobilité étudiante de même que la banque de bourses d'exemptions.

24.2. Doubler l'enveloppe consacrée à la mobilité enseignante et y admettre le personnel professionnel.

### 2.5.2. Formation continue

Dans la section consacrée à la formation continue au chapitre 1, nous avons énuméré une longue liste d'irritants, de même que les améliorations survenues récemment pour en réduire l'ampleur. Nous comptons ici compléter notre analyse en abordant de front la question de l'enveloppe régionale.

Rappelons au préalable que si nous n'avons pas retenu la formation continue parmi nos priorités, notre décision ne doit pas être interprétée comme un manque d'intérêt envers la question. En effet, les intentions gouvernementales sont claires : la formation continue doit se déployer de manière substantielle au cours des prochaines années pour renforcer l'adéquation formation-emploi auprès des adultes, incluant les personnes immigrantes en quête de qualifications leur donnant accès aux emplois en demande dans toutes les régions du Québec. Mais les efforts déployés récemment nous portent à croire que les améliorations qui peuvent encore être apportées ne nécessitent pas d'effort financier majeur.

Le principal enjeu nous semble être celui d'une enveloppe ouverte. Pendant de nombreuses années, la Fédération des cégeps en a fait l'une de ses attentes. Et des auteurs ont défendu sa position lors de nos consultations. Nous avons donc analysé cette hypothèse.

Une enveloppe ouverte offrirait plusieurs avantages. Le plus important nous semble être un allègement substantiel des besoins de planification et de suivi de chacune des régions, à la fois pour le Ministère et pour les cégeps eux-mêmes, qui éliminerait le besoin de gérer les sommes périmées et les dépassements. L'incertitude associée à une réallocation de l'enveloppe en cours d'année disparaîtrait également. L'ouverture de l'enveloppe pourrait de plus donner lieu à des modifications aux modalités actuelles de financement. Ce sont là des atouts indéniables. Toutefois, nous en sommes venus à conclure que les inconvénients devraient dépasser les avantages. En effet :

- Une enveloppe ouverte stimulerait la concurrence entre les cégeps. Les établissements des régions seraient tentés d'offrir des formations dans les grands centres et ceux des grands centres, à l'inverse, pourraient envisager d'offrir en région les formations les plus « rentables » sans procurer de bénéfices évidents aux étudiants. La solidarité est une valeur centrale au sein du réseau, une valeur qui a dicté plusieurs de nos décisions sur d'autres sujets. La question des petites cohortes ne serait pas résolue pour autant, à moins de recourir à la formation à distance, ce qui soulève un enjeu d'un autre ordre;
- La concurrence risque d'être particulièrement vive compte tenu des difficultés appréhendées pour attirer des étudiants en cette période de rareté de main-d'œuvre;

- La concurrence sera d'autant plus forte que l'expansion – souhaitée – de la formation à distance viendra modifier les règles du jeu. En effet, la localisation du lieu de dispensation ne sera plus un critère de choix des étudiants québécois;
- L'ouverture de l'enveloppe pourrait aboutir à une réduction substantielle de la formation autofinancée. Comprenons-nous bien : sauf exception, la rémunération des deux formules est équivalente pour les cégeps. La question trouve sa pertinence à l'échelle du système. : toutes les activités ne méritent pas selon nous d'être financées, du moins totalement, par l'État. Mentionnons ici les formations destinées aux seuls employés d'une même entreprise dont les contenus ne sont pas transférables, ou encore les cours suivis uniquement pour des raisons liées au loisir. La tentation sera forte de transformer la formation non créditée en formation créditée pour avantager les étudiants et les entreprises clientes;
- Le déploiement de l'offre pourrait reposer sur des arguments plus financiers qu'académiques, les cégeps étant incités à proposer des programmes « rentables », peu importe la localisation des étudiants, reléguant au second plan les priorités gouvernementales;
- L'ouverture de l'enveloppe pourrait exiger des sommes supplémentaires substantielles qui risqueraient de nuire au financement de l'enseignement ordinaire;
- Elle pourrait également inciter certains à multiplier les types d'AEC, notamment en termes de durée, un courant que le Ministère tente d'endiguer afin d'en faciliter la reconnaissance.

Il faudrait donc baliser l'enveloppe ouverte de manière à en écarter les effets indésirables, notamment en termes de concurrence. Par exemple, il s'agirait d'exiger un nombre minimal d'heures pour qu'une AEC soit admissible, ce qui déstabiliserait les cégeps offrant déjà des programmes sous ce seuil. Ou encore édicter des règles venant baliser l'offre de programmes hors territoire, ce qui est loin d'être évident à une époque où le Ministère encourage les programmes conjoints ou en délocalisation et où les formules mixtes (en présentiel et à distance) se multiplient. Des problèmes particuliers ne seraient pas résolus pour autant.

De toute façon, le problème ne semble plus aussi urgent qu'il l'a déjà été. D'une part, l'enveloppe a évolué assez rapidement pour satisfaire les attentes des cégeps. Une preuve en est l'absence vraisemblable de listes d'attente. D'autre part, le modèle de répartition interrégionale a été modifié récemment. Ses retombées ne sont pas encore toutes mesurables, mais il semble convenir aux établissements.

Nous recommandons donc que l'enveloppe demeure fermée, pourvu que le Ministère adopte les décisions suivantes :

- Augmenter l'enveloppe dès 2019-2020 pour couvrir les coûts générés par nos autres recommandations :
  - La bonification de l'en-lieu de B concernant les espaces situés hors des campus existants;
  - Le rehaussement du paramètre  $A^{brut}$  pour les AEC à temps plein, AEC à temps partiel et cours hors programme, de même que celui du  $A^{pondéré}$ , incluant ici les cours d'été.
- Indexer par la suite l'enveloppe régionale en fonction des résultats observés l'année précédente;
- Utiliser l'enveloppe des priorités ministérielles comme soupape, notamment pour répondre aux attentes des employeurs exprimant des besoins sans exiger un nombre important de places;

- Confier au COMIX le soin de suivre de près l'évolution de l'enveloppe. Un indicateur pertinent sera le taux de financement accordé aux cégeps qui auront droit à un montant supplémentaire en fin d'année. Si le taux devient inférieur aux 70 % actuellement reconnus, ce sera un signal pour revoir le total à la hausse.

Le COMIX pourrait continuer de voir comment alléger les modalités actuelles de financement de la formation continue, même si notre recommandation n'en traite pas.

Nous n'excluons pas l'hypothèse qu'après quelques années d'un suivi serré, le Ministère décide d'ouvrir l'enveloppe mais notre démarche nous semble plus prudente : une fois l'enveloppe ouverte, il sera difficile de revenir en arrière si l'expérience n'est pas concluante.

Par ailleurs, demeure encore la question des Nej, c'est-à-dire des seuils pour assurer un financement suffisant<sup>93</sup> au démarrage d'une cohorte. Des cégeps ont demandé de les fixer en fonction de la localisation des étudiants et non de la leur. Pourtant, des établissements profitant des Nej les plus bas au sein du réseau sont justement ceux qui ont besoin d'étudiants hors région pour compléter leurs cohortes, en misant sur la formation à distance. Un tel scénario est souhaitable d'un point de vue systémique. Nous recommandons donc que le calcul du Nej corresponde au plus élevé des Nej actuels, mais seulement lorsque la formation hors région sera donnée en présentiel.

Nous sommes conscients de ne pas avoir agréé à la demande de simplifier la gestion de la formation continue. Il est vrai, par exemple, que les sources de financement sont multiples. Mais le fait qu'Emploi-Québec intervienne directement est hors de notre contrôle et nous comprenons que l'organisme se donne des critères différents de ceux du Ministère puisqu'il poursuit des finalités différentes. Tout au plus pourrions-nous souhaiter que les directions régionales se comportent de manière plus uniforme et ce, à condition que cela confère des avantages aux cégeps par rapport au statu quo.

### **Recommandation 25 : Formation continue**

25.1. Maintenir fermée l'enveloppe régionale destinée à la formation continue.

25.2. Augmenter l'enveloppe afin de couvrir les coûts encourus par la hausse des paramètres pertinents du  $A^{\text{brut}}$  et du  $A^{\text{pondéré}}$ , de même que par la bonification de l'en-lieu de B pour les bâtiments et les équipements.

25.3. Imposer le plus élevé des Nej actuels aux cégeps offrant en présentiel une formation hors de leur région.

## **2.6. Reddition de comptes**

Lors de nos consultations, plusieurs intervenants ont fait référence à l'accroissement des règlements, règles budgétaires et autres règles administratives qui compliquent et alourdissent la tâche des cégeps. Les lois qui balisent les processus d'acquisition et d'approvisionnement des organismes publics et entreprises du gouvernement se sont multipliées en imposant leurs obligations respectives en matière de reddition de comptes. On nommera ici, par exemple, la Loi sur la gestion des contrats des organismes publics (LCOP) et celle sur la gouvernance et la gestion des ressources

<sup>93</sup> Le financement suffisant en question est celui qui couvre les coûts encourus par la cohorte.

informationnelles (LGRI). Le Ministère est lui-même responsable de l'alourdissement général de la reddition de comptes à cause du nombre croissant d'allocations spécifiques du Régime budgétaire et financier. Les allocations en question ne devraient se justifier que pour répondre à des besoins spécifiques et temporaires.

La Fédération des cégeps vient de mettre à jour une liste des exigences imposées par le gouvernement en matière de reddition de comptes. L'annexe VIII la reproduit.

Les auteurs de mémoires ne sont pas réfractaires à une reddition de comptes. Les cégeps reçoivent leur financement en quasi-totalité (85 %) de l'État québécois. Ils sont conscients d'être des organismes publics redevables devant leur communauté et devant les contribuables. Toutefois, plus la reddition de comptes exigée est minutieuse, plus les acteurs courent le risque de manquer de ressources soit pour la produire, soit pour l'analyser avec rigueur. Par exemple, la Loi sur les cégeps (à l'article 27.1) prévoit qu'un cégep doit, au plus tard le 1<sup>er</sup> décembre de chaque année, faire au ministre un rapport de ses activités pour son exercice financier précédent. Ce rapport doit inclure un certain nombre d'éléments obligatoires, dont le bilan annuel des résultats obtenus en regard des objectifs fixés dans le plan stratégique.

Les établissements souhaitent un allègement et un meilleur encadrement des procédures en vigueur. À cet égard, plusieurs attentes nous ont été transmises :

- La reddition de comptes doit être plus souple et moins ciblée afin que les cégeps aient davantage de marge de manœuvre quant à l'utilisation de leurs subventions;
- Elle ne doit pas être disproportionnée par rapport aux montants accordés. En effet, il faut éviter les appels de projets pour des sommes qui ne justifient pas les efforts à investir de la part des candidats. D'autres moyens pourraient être envisagés nécessitant un appareil de gestion plus léger, surtout si on considère que les cégeps de petite taille n'ont pas nécessairement les ressources pour se conformer aux exigences des concours;
- La reddition de comptes devrait être effectuée par le biais du rapport financier annuel (RFA) ou, à défaut, du rapport annuel des cégeps.

Depuis que notre consultation s'est tenue, les travaux du Comité d'optimisation de la reddition de comptes à l'enseignement collégial<sup>94</sup> ont progressé. En vue de simplifier et de mieux organiser les demandes d'information adressées aux établissements d'enseignement collégial, le Ministère a conçu en août 2018 un cadre standardisé visant à optimiser ses processus. Il est encore trop tôt pour prédire les résultats auxquels parviendra le comité, mais nous sommes confiants qu'ils permettront d'atteindre les objectifs poursuivis, notamment grâce à l'adoption d'un calendrier annuel de collecte d'information et à la mise en place d'un portail extranet sécurisé.

Même si nous ne sommes pas allés aussi loin que nous l'aurions espéré, plusieurs de nos décisions serviront à alléger la reddition de comptes associée aux allocations spécifiques. Nous avons par exemple proposé d'abolir les annexes S018, S020, S021-volet 2, S028, S057 et S036 (dans le cas de la S036, le montant est transféré au volet A pour bonifier les paramètres du A<sup>brut</sup> et du A<sup>pondéré</sup>). Nous avons également recommandé de déplacer dans les A<sup>particuliers</sup> sur la réussite les mesures S006, S024, S048, S051, S052, S053 et S058. Plus particulièrement en matière de réussite, nous proposons que, hormis les déclarations obligatoires dans le système Socrate, la reddition de comptes soit effectuée via une rubrique unique réservée à cette thématique dans le rapport annuel des établissements.

Les allocations spécifiques demeurent un outil essentiel de l'action ministérielle, notamment pour matérialiser des priorités gouvernementales ou pour financer des besoins particuliers non prévus au régime budgétaire. Nous insistons malgré tout pour que le Comité mixte des affaires matérielles et

---

<sup>94</sup> Le Comité est composé de représentants du Ministère et de la Fédération des cégeps.

financières analyse de manière systématique celles qui pourraient à l'avenir être déplacées dans le F, le A ou le B lorsque leur nature et la pérennité du besoin identifié le justifieront.

Nous sommes d'avis que le Comité mixte d'optimisation de la reddition de comptes à l'enseignement collégial devrait poursuivre ses travaux d'allègement et de simplification des demandes d'information, analyser les demandes d'information provenant d'autres ministères et s'assurer que le cadre formel récemment mis en place donne des résultats conformes aux attentes.

## 2.7. Implantation du modèle

La présente section vise à décrire brièvement les modalités d'implantation de notre modèle.

Nos calculs aboutissent à un réinvestissement de 68,2 M\$ dans les volets F + A + B + S (incluant l'internationalisation). Pour s'en convaincre, il suffit de compiler les résultats financiers déduits à la fin de chacune des sections du chapitre, lesquels apparaissent au tableau 21.

**Tableau 21 – Récapitulatif des montants recommandés incluant le transfert d'annexes du S vers le A**

	Allocation 2017-2018 (1)	Allocation 2018-2019 (2)	Allocation « recommandée » <i>excluant</i> le transfert des annexes du « S » (3)	Poids relatif du « FAB »	Allocation « recommandée » <i>incluant</i> le transfert de la « S036 » (4)	Allocation « recommandée » <i>incluant</i> le transfert des annexes du « S » au « A réussite » (5)	Écart Allocation « recommandée » vs 2018-2019 (6 = 5-2)
« F » Fixes	127 833 900 \$	143 187 900 \$	164 877 331 \$	25,3%	164 877 331 \$	164 877 331 \$	21 689 431 \$
« A » Activités pédagogiques	269 757 600 \$	274 424 900 \$	303 013 060 \$	46,5%	313 763 300 \$	355 558 970 \$	81 134 070 \$
« B » Bâtiments	145 040 100 \$	158 954 300 \$	184 032 379 \$	28,2%	184 255 731 \$	184 255 731 \$	25 301 431 \$
sous-total « FAB »	542 631 600 \$	576 567 100 \$	651 922 770 \$	100,0%	662 896 362 \$	704 692 032 \$	128 124 932 \$
« S » Spécifiques	142 600 300 \$	172 052 700 \$	163 732 600 \$		153 805 300 \$	112 009 630 \$	(60 043 070) \$
Internationalisation	- \$	- \$	150 000 \$		150 000 \$	150 000 \$	150 000 \$
Total	685 231 900 \$	748 619 800 \$	815 805 370 \$		816 851 662 \$	816 851 662 \$	68 231 862 \$

Rappelons que ce résultat global est fondé sur les décisions suivantes :

- Les ratios à allouer à chacune des lettres F, A et B sont ceux qui ont été observés en 2018-2019. Ils correspondent respectivement à 25 %, 47 % et 28 % du total à consacrer aux trois volets. Les pourcentages sont appliqués à l'allocation initiale comme c'est l'usage dans le réseau et avant transferts pour comparer les deux scénarios sur les mêmes bases;
- La valeur du volet B est fixée en termes absolus puisqu'il s'agit de combler l'écart entre le total versé en 2018-2019 et celui qui résulte d'un financement à 85 % des coûts tels que calculés au Ministère : le paramètre K passe en effet de 73 % à 85 % des coûts en question. La valeur résultante correspond à 28 % de l'enveloppe pour F + A + B, ce qui permet de déduire l'enveloppe totale pour F + A + B;
- La valeur de chacune des règles contenues dans le volet F est fixée à partir des besoins minimaux observés et non d'une enveloppe prédéterminée. La seule exception concerne le F<sub>particulier</sub> sur les Services aux collectivités qui contient deux variables dépendantes de l'enveloppe disponible. Celles-ci sont établies de manière à assurer un certain équilibre entre toutes les règles du volet F. Le résultat est tel que l'enveloppe totale accordée au volet F correspond à 25 % du total F + A + B.
- Le volet A doit correspondre à 47 % du total.
- Les économies déduites de l'abolition de certaines annexes du volet S sont transférées par la suite dans l'enveloppe globale.

Nous affirmons que le résultat final est équilibré, respectueux des acquis actuels et plus cohérent que ce n'était le cas en 2018-2019.

La somme se maintient en deçà du réinvestissement quinquennal annoncé en 2018-2019. Nous recommandons en revanche d'en verser la totalité dès 2019-2020. Ce ne sera pas facile, nous l'admettons. Cependant, nos mesures sont imbriquées les unes aux autres : nous ne voyons pas comment reporter certaines d'entre elles sans menacer l'équilibre et la cohérence d'ensemble que nous avons cherché à produire malgré l'abolition de différentes annexes. Le niveau de réinvestissement ne doit pas contredire l'engagement que nous avons pris, à savoir qu'aucun cégep (à effectif étudiant égal) ne recevra une subvention totale inférieure à celle reçue en 2017-2018. Soyons francs, l'enveloppe demandée pour le volet B pourrait être décalée dans le temps puisqu'elle n'interfère pas avec le reste du modèle. Mais son impact ne sera pas neutre et devra être calculé.

Bien que la somme totale demandée soit moindre que le réinvestissement avancé en 2018-2019, elle exclut l'impact budgétaire éventuel des décisions suivantes que nous avons reportées :

- L'évaluation des besoins des écoles nationales, écoles, instituts et autres organismes ou programmes, qui sera effectuée par un comité ad hoc dont nous proposons la création (recommandation 4.1.);
- La reconnaissance des futurs statuts du Champlain Regional College (recommandation 3.2.);
- La mise à jour de la grille de pondération des cours et programmes en vertu du A<sup>pondéré</sup> (recommandation 9.4.);
- La bonification de l'allocation pour les espaces en location des écoles-ateliers en métiers d'art et des écoles de formation en danse-interprétation (recommandation 15.5.).

Cette liste de reports demeure malgré tout très courte. L'évolution d'autres annexes devra être suivie de près, mais cela fera partie des tâches régulières futures du Ministère.

### **Recommandation 26 : Réinvestissement recommandé**

26.1. Distribuer entre les cégeps, dès 2019-2020 un montant de 68,3 M\$ pour couvrir l'ensemble des besoins que nous avons identifiés sous les lettres F, A, B et S et pour l'internationalisation.

## Chapitre 3. Synthèse

Le présent chapitre vise à rassembler toutes nos décisions afin de mettre en lumière les modifications que nous demandons d'apporter au modèle d'allocation actuel. Nous débutons par un sommaire analytique offrant une lecture rapide des deux chapitres précédents. La section subséquente, plus subjective, nous permettra d'identifier les avantages – et l'inconvénient – que nous associons à notre proposition. Suivra la liste intégrale de nos recommandations. Leurs incidences financières seront finalement présentées, dans un format plus synthétique qu'au chapitre 2.

### 3.1. Sommaire analytique

Il nous fallait dans un premier temps nous doter d'une grille d'analyse qui nous permettrait par la suite d'évaluer chacune des règles et mesures contenues dans le Régime budgétaire.

Notre grille comprend trois composantes : nos orientations, les principes directeurs et notre cadre financier.

La première composante porte sur la définition de nos orientations. Le financement des cégeps constitue un outil privilégié que le gouvernement utilise pour orienter l'évolution du système collégial en fonction des objectifs sociétaux qu'il désire promouvoir. Le Ministère s'est donné un certain nombre d'orientations, notamment dans son Plan stratégique. Aussi adéquates soient-elles, ces dernières demeurent trop générales pour nous guider dans l'analyse fine du modèle. C'est pourquoi nous avons eu recours à une procédure nous permettant de faire émerger des priorités qui seront suffisamment structurantes pour demeurer pertinentes sur un horizon long. La procédure en question repose sur un diagnostic issu d'une consultation auprès des acteurs du réseau, d'experts indépendants et de membres du personnel du Ministère. Les avis qui en ont résulté ont été complétés par un survol des politiques de financement hors Québec jugées comparables, de même que par la formulation d'éléments de prospective tirés de la littérature.

L'exercice a débouché sur la sélection de quatre priorités. La première se situe au cœur de la mission des cégeps puisqu'elle vise à améliorer la persévérance et la réussite d'une population étudiante de plus en plus diversifiée, exigeant une approche adaptée aux besoins et attentes de chacun d'eux. Les deux priorités suivantes consistent à accorder plus d'importance aux deux autres volets de la mission des cégeps, à savoir la recherche et les services aux collectivités. Les cégeps sont maintenant bien outillés pour contribuer davantage au développement scientifique, économique et social du Québec et de chacune de ses régions. Le modèle doit en tenir compte. La quatrième priorité, plus transversale, porte sur l'internationalisation des établissements et viendra appuyer les efforts du gouvernement en vue d'accroître le rôle du Québec dans le système mondial d'éducation.

Ces quatre priorités visent à justifier l'ajout ou l'abolition de différentes règles budgétaires de même qu'à évaluer le niveau d'effort financier à accorder aux mesures inscrites dans notre proposition globale.

Il peut paraître surprenant d'avoir exclu de nos priorités certaines thématiques qui semblaient a priori évidentes. D'une part, les progrès accomplis en 2018-2019, en vertu soit du réinvestissement en enseignement supérieur, soit d'autres politiques ou stratégies gouvernementales, sont venus combler une partie des besoins identifiés au départ. D'autre part, l'actualisation du modèle proprement dite ne mérite pas le statut de priorité sans devenir tautologique : elle se situe au cœur de notre mandat. Cela ne nous a pas empêchés de concevoir une allocation respectueuse des attentes du milieu. Enfin, des sujets tels l'accessibilité aux études autant à l'enseignement ordinaire qu'à la formation continue, l'accessibilité aux programmes ou encore la mutualisation des services n'ont pas été négligés mais n'exigeaient pas d'apparaître parmi nos priorités. Par exemple, l'accessibilité aux programmes a servi à recommander de bonifier les paramètres de l'annexe S026 dédiée à la consolidation de l'offre de formation, en particulier dans les cégeps de petite taille.

La deuxième composante du cadre d'analyse reprend les six principes directeurs qui doivent exiger du futur modèle de respecter la culture et les valeurs propres au système d'enseignement collégial. Il s'agit de : l'équité (horizontale et verticale); la simplicité; la transparence; la stabilité (et la prévisibilité); l'autonomie et l'imputabilité; de même que les collaborations. Nous en avons ajouté un septième, le réalisme, afin que le nouveau modèle puisse faire consensus et soit mis en œuvre rapidement.

La hauteur du réinvestissement global nécessaire au financement du nouveau modèle d'allocation constitue la troisième et dernière composante de notre grille d'analyse. Elle aurait pu être fixée a priori à partir des engagements pris par le gouvernement antérieur. Nous avons préféré l'établir en fonction des besoins déterminés, d'une part par le niveau de services de base que tous les cégeps doivent fournir, peu importe leur taille ou leur localisation (le volet F) et, d'autre part, par la couverture des besoins relatifs au fonctionnement des espaces (le volet B). Cette technique permet de calculer les nouvelles sommes à injecter dans les deux volets et ce, en termes absolus. Elle permet également de déduire le niveau de réinvestissement requis pour le volet A puisque nous postulons que son poids dans l'ensemble de l'enveloppe consacrée à F + A + B doit demeurer similaire à celui observé au cours des dernières années. Notre hypothèse se justifie du fait que nous ne disposons pas de données pour déterminer de manière indépendante l'ampleur des besoins associés aux activités pédagogiques.

Le cadre d'analyse est appliqué à la révision de l'ensemble des éléments contenus dans le modèle d'allocation.

Les changements les plus structurants que nous demandons d'apporter concernent nos quatre priorités qui correspondent à autant d'objectifs à poursuivre :

- En matière de persévérance et de réussite, nous recommandons que 39,3 M\$, soit plus de la moitié du réinvestissement demandé, leur soient consacrés via le volet A, en bonifiant de manière équilibrée les paramètres du  $A^{\text{brut}}$  et du  $A^{\text{pondéré}}$ . Le montant global comprend des ajouts particuliers. Ainsi, un montant de 2 M\$ est inclus en vue de mieux soutenir les interventions destinées aux étudiants en situation de handicap. Une nouvelle variable est ajoutée afin d'améliorer, à hauteur de 1 M\$, les services à rendre aux étudiants détenant une moyenne générale au secondaire (MGS) faible. De plus, 2 M\$ visent le perfectionnement de tous les personnels afin de favoriser l'adoption des modèles pédagogiques les plus prometteurs et de permettre l'acquisition des compétences requises par un environnement de plus en plus complexe. Enfin, le rehaussement des paramètres  $A^{\text{brut}}$  et  $A^{\text{pondéré}}$  se répercute sur la formation continue en exigeant un ajout estimé à 3,4 M\$;
- En matière de recherche, nous recommandons d'allouer 90 000 \$ à chacun des cégeps pour qu'il puisse mieux structurer ce volet de la mission de même que soutenir les membres de son personnel qui réalisent des projets. Un montant supplémentaire de 5,1 M\$ devra être réparti entre la bonification des programmes PART et PAREA, l'octroi de frais indirects de recherche (FIR) et la relève;
- Un tout nouveau  $F^{\text{particulier}}$ , d'une valeur totale de 16,23 M\$, est consacré à notre troisième priorité, à savoir les services aux collectivités. Nous la jugeons particulièrement structurante. Elle est répartie à l'aide de cinq variables. Deux d'entre elles tiennent compte de l'étendue du territoire à couvrir et du niveau relatif des besoins de la population à desservir par chacun des cégeps. Une troisième variable concerne le 90 000 \$ annoncé au paragraphe précédent pour soutenir la recherche. Une quatrième alloue également 90 000 \$ à chacun des cégeps, cette fois-ci pour soutenir leurs activités en matière d'internationalisation. Une dernière variable, intitulée « Autres », inclut les sommes relatives aux activités de formation continue qui seront organisées par les centres d'enseignement de plus de 150 étudiants et celles déjà consenties aux centres existants de moins de 150 étudiants pour qu'ils continuent d'intervenir en enseignement ordinaire;

- Notre quatrième priorité, l'internationalisation bénéficiera de l'investissement de 90 000 \$ par cégep annoncé ci-dessus, en plus d'un montant de 150 000 \$ destiné à la mobilité internationale des enseignants et des professionnels.

D'autres décisions portent sur la révision du modèle proprement dit :

- Un nouveau mode de calcul est proposé pour le  $F^{\text{général}}$ , autrement dit pour définir la hauteur des besoins exigés pour que tous les étudiants, peu importe la taille ou la localisation de leur collège, puissent obtenir des services comparables. La technique consiste à dresser la liste nominative de tous les postes de travail requis par une structure minimale indispensable au bon fonctionnement d'un cégep, incluant les services d'accueil des étudiants. Le coût total est ensuite déduit en se référant aux conventions collectives ou aux autres règlements relatifs au profil des ressources humaines sélectionnées. Un exercice similaire est effectué pour les centres d'études collégiales de plus de 150 étudiants et pour les collèges régionaux. L'impact budgétaire net des recommandations afférentes est de 9,672 M\$ en 2018-2019, incluant le coût du  $F^{\text{général}}$  associé à la formation continue, lequel sera dorénavant intégré à celui de l'enseignement ordinaire pour les cégeps;
- En ce qui a trait aux allocations de fonctionnement liées aux bâtiments, leur mode de calcul n'est pas modifié mais le facteur K – servant à ajuster la somme résultante aux disponibilités budgétaires de l'année en cours – est corrigé pour correspondre à 85 % du total estimé par le Ministère. Cette correction coûte 23,5 M\$ en 2018-2019. À cette somme, il faut ajouter 1,8 M\$ pour bonifier l'en-lieu de B réservé aux espaces en formation continue;
- Malgré l'ajout des nouvelles mesures annoncées précédemment, nous estimons que le nombre total de règles inscrites dans FABS diminue d'au moins 12 % et ce, grâce à l'abolition ou la fusion de plusieurs d'entre elles. La modification la plus significative concerne l'annexe A007 dont les deux volets, *Mesure d'aide aux cégeps dont l'effectif étudiant est en baisse* et *Mesure de répartition de l'effectif scolaire dans les cégeps des régions de Montréal et Québec*, sont abolis. La disparition du premier volet se conforme à la règle apparue en 2018-2019. Elle est remplacée par une mesure de lissage des variations de l'effectif étudiant dorénavant financées à 100 %. Elle est toutefois conditionnelle à l'assurance qu'aucun cégep ne subira une baisse de ses revenus totaux. Le second volet disparaît également. En contrepartie, les futures demandes de hausses de devis scolaire seront mieux balisées;
- Le coût total des mesures se chiffre à 63,2 M\$. Nous demandons de le verser dès 2019-2020 afin de protéger la cohérence interne du modèle. Une nuance s'impose : un report de la bonification du volet B ne menacerait pas l'intégrité des modifications proposées pour les autres volets même s'il affecterait la hauteur relative de la subvention accordée à chacun des cégeps;
- L'impact de certaines mesures n'a pas pu être calculé. Ainsi en est-il du coût éventuel découlant de la révision du niveau de financement à accorder aux écoles nationales, écoles et instituts nommés à l'annexe A001. Dans ce cas précis, nous recommandons au Ministère de confier à un comité ad hoc le mandat de revoir le niveau de financement et la mission des organismes en question. L'impact d'autres mesures n'est pas non plus estimé, celui lié à la révision du modèle de gouvernance du Champlain Regional College, par exemple, puisque l'exercice n'est pas terminé. Il en est de même de celui de la grille de pondération relative au  $A^{\text{pondéré}}$ , de même que des loyers des écoles-ateliers en métiers d'art et des écoles de formation en danse-interprétation qui méritent d'être bonifiés.

## 3.2. Avantages liés au nouveau modèle

Il va de soi que les changements que nous recommandons présentent à nos yeux de nets avantages par rapport au statu quo.

Dans un premier temps, les principes directeurs évoqués au chapitre 1 nous serviront de critères pour en témoigner :

- Le modèle est plus équitable. La révision du mode de calcul du F<sup>général</sup> et des F<sup>particuliers</sup> associés aux centres d'études de plus de 150 étudiants et aux collèges régionaux s'appliquent bien au principe, de même que l'octroi à tous les cégeps d'un montant annuel de 180 000 \$ en vue de mieux structurer la recherche et l'internationalisation de leurs activités. Par ailleurs, des paramètres de financement actuellement inscrits au volet A ont été normalisés lorsque les écarts ne pouvaient plus se justifier. Précisons que toutes les annexes de tous les volets ont été analysées à la lumière de ce principe qui a primé sur tous les autres;
- Le modèle est plus simple. Nous aurions préféré le simplifier davantage. Nous avons tout de même résisté à la tentation de donner suite à de nombreux mémoires qui souhaitaient au contraire complexifier la formule pour intégrer des préoccupations particulières. Malgré tout, il comptera une dizaine de règles de moins qu'auparavant. Par ailleurs, les nouvelles mesures sont presque toutes distribuées lors de l'allocation initiale, en début d'année. De plus, nous misons sur les travaux du Comité mixte d'optimisation de la reddition de comptes à l'enseignement collégial afin de réduire la lourdeur des exigences actuelles;
- Il est plus transparent, entre autres parce que les annexes et règles visant des objectifs similaires ont été regroupées par thématiques, ce qui a exigé de transférer au volet A des annexes apparaissant au volet S et dédiées à la persévérance et à la réussite. Les priorités servant à guider l'évolution du modèle sont exprimées clairement et sont bien arrimées;
- Une fois le réinvestissement que nous demandons effectué, le modèle devrait être stable et prévisible. Les cégeps de petite taille pourront en témoigner à cause de la méthode de calcul du volet F qui fixe dorénavant un plancher à ne pas défoncer même en période éventuelle de compressions. Le lissage des baisses de l'effectif étudiant respecte également le principe en question. La mise à jour et l'indexation des paramètres servant à la répartition annuelle des enveloppes ne devraient pas soulever de problème particulier. Nous croyons enfin que le modèle est assez résilient pour pouvoir être adapté aux aléas de la conjoncture;
- En matière d'autonomie, les cégeps disposeront de plus grandes marges de manœuvre, notamment grâce à l'enveloppe de services aux collectivités ainsi qu'à un meilleur financement du volet A, de la formation continue et du volet B;
- Quant au principe de collaboration, le Ministère est en train de revoir le rôle de tous les organismes de services aux membres du réseau. Nous lui recommandons d'intégrer nos priorités dans sa grille d'analyse tout en s'assurant de l'exhaustivité et de la complémentarité des services à offrir. Par ailleurs, nous avons cherché à éviter de mettre les établissements en concurrence les uns envers les autres, notamment en maintenant fermée l'enveloppe régionale en formation continue et en balisant davantage les futures demandes de hausses de devis scolaires;
- Le modèle est réaliste en ce sens qu'il ne suppose aucun bouleversement des modes de gestion ou de répartition en vigueur. Il respecte la culture en place et par conséquent protège l'harmonie et la solidarité qui existent au sein du réseau. Il peut être implanté dès 2019-2020 (à l'exception du report des mesures déjà mentionnées).

Nous voulons compléter cette brève description en ajoutant des commentaires plus généraux.

Par exemple, nous croyons avoir traité de toutes les attentes sur lesquelles les organisations ont fait consensus lors de nos consultations, en retenant celles que nous pouvions justifier et en expliquant pourquoi nous avons écarté les autres. Certaines des préoccupations qui ont alors été formulées ne donnent pas lieu à de nouvelles mesures, puisqu'ils ont été pris en compte dans le Régime

budgétaire 2018-2019.

Notre modèle est à jour. Nous avons cherché à intégrer toutes les décisions qui ont été prises par le gouvernement ou au sein du réseau jusqu'en octobre 2018. La remarque s'applique parfaitement bien à la formation continue, un sujet que nous avons tenu à actualiser après nos consultations.

Nos recommandations accordent une place privilégiée à la formation des étudiants à l'enseignement ordinaire et à la formation continue. Elles assurent par ailleurs une couverture plus équilibrée aux deux autres volets de la mission, à savoir la recherche et les services aux collectivités.

Le modèle réussit à bonifier le financement des trois volets F, A et B tout en préservant le poids relatif avant transferts de chacun, tel qu'il a prévalu au cours des dernières années.

Indépendamment des suites qui seront données à nos recommandations, notre rapport d'étape et notre rapport final aideront les membres du réseau à mieux comprendre la teneur et la logique sous-jacente au Régime budgétaire et financier.

Nonobstant les avantages précédents, le modèle soulève un obstacle majeur à propos de la durée du réinvestissement demandé. Le niveau de réinvestissement total annoncé par le gouvernement précédent était supérieur à celui que nous recommandons, mais il devait s'étaler sur un horizon pluriannuel allant jusqu'en 2022-2023. Nous sommes conscients qu'il ne sera pas évident de réaliser notre vœu de satisfaire dès 2019-2020 l'ensemble des besoins identifiés. Nous espérons que la décision qui sera prise ne remettra pas en question les orientations que nous avons privilégiées.

### 3.3. Recommandations

Nous regroupons sous cette rubrique toutes les recommandations que nous avons émises. Les arguments qui ont appuyé chacune d'elles ne sont pas retranscrits. Vu la multitude de sujets abordés et la diversité des motifs qui ont été invoqués, le présent aperçu aurait été pratiquement aussi long que le chapitre 2 lui-même.

#### Recommandation 1 : $F^{\text{général}}$ pour les cégeps

1.1. Allouer à chacun des cégeps un montant fixe  $F^{\text{général}}$  intégrant les règles actuelles suivantes : *Base fixe garantissant un financement minimal à chaque cégep; Mesure de soutien et Financement de l'encadrement associé à la formation continue financée par le Ministère.*

1.2. Calculer la hauteur du paramètre à partir du coût cumulé de tous les postes de travail indispensables pour assurer une structure minimale et les services d'accueil des étudiants.

#### Recommandation 2 : $F^{\text{particuliers}}$ aux centres d'études collégiales

2.1. Allouer deux  $F^{\text{particulier}}$ , l'un aux CEC de plus de 500 étudiants et l'autre à ceux dont l'effectif se situe entre 150 et 500 étudiants.

2.2. Calculer la hauteur de chacun d'eux, pour l'enseignement ordinaire seulement, en utilisant la méthode préconisée pour le  $F^{\text{général}}$ .

2.3. Dans le cas d'une demande d'ouverture d'un nouveau site destiné à 150 étudiants ou plus, adapter la procédure définie à l'annexe S021 du Régime 2018-2019, laquelle concerne les autorisations de programmes d'études.

#### Recommandation 3 : $F^{\text{général}}$ destiné à un collège régional

3.1. Allouer au Cégep régional de Lanaudière un  $F^{\text{général}}$  fondé sur les deux paramètres suivants :

- Un  $F^{\text{centre administratif}}$  correspondant aux dépenses minimales reconnues pour un cégep standard, en tenant compte de l'absence d'étudiants à l'enseignement ordinaire au centre administratif et des responsabilités conférées aux trois constituantes en vertu de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel;

- Un  $F^{\text{particulier}}$  pour chacune des constituantes, égal à celui octroyé pour un CEC de plus de 500 étudiants.

3.2. Allouer au Champlain Regional College une allocation conforme à la décision qui sera prise quant à ses nouvelles structures de gouvernance, tout en assurant l'équité avec le Cégep de Lanaudière et les autres cégeps.

#### **Recommandation 4 : $F^{\text{particuliers}}$ pour les écoles nationales, écoles, instituts et formations en danse**

4.1. Confier à un comité ad hoc le mandat d'évaluer, à l'aide par exemple d'une analyse d'optimisation des ressources, le niveau de  $F^{\text{particulier}}$ , de même que de toutes les autres annexes à octroyer à chacun des organismes suivants : les écoles nationales, les centres de formation en métiers d'art, l'Institut de chimie et de pétrochimie, l'École du meuble et du bois ouvré, Cégep à distance. Le mandat du comité ad hoc comprendrait également les formations en danse classique et contemporaine, en danse contemporaine et en arts du cirque.

4.2. Maintenir le niveau de financement actuel de chacun d'eux durant l'intervalle.

#### **Recommandation 5 : Autres $F^{\text{particuliers}}$**

5.1. Maintenir le statu quo à l'égard du :

- $F^{\text{particulier}}$  pour formation en milieu carcéral;
- $F^{\text{particulier}}$  pour section anglophone;
- $F^{\text{particulier}}$  qui peut être consenti par le Ministère;
- $F^{\text{particulier}}$  pour éloignement.

#### **Recommandation 6 : $F^{\text{particulier}}$ – Nature du territoire**

6.1. Remplacer le mode de calcul du  $F^{\text{particulier}}$  consacré à la Nature du territoire par une nouvelle variable qui sera intégrée au  $F^{\text{particulier}}$  ci-dessous intitulé « Services aux collectivités ».

#### **Recommandation 7 : Nouvelle mesure – Services aux collectivités**

7.1. Introduire un nouveau  $F^{\text{particulier}}$  consacré à la contribution des cégeps au développement de leurs régions. La règle serait composée de cinq variables :

- Recherche, à laquelle serait accordé un montant correspondant au coût d'un poste de professionnel ou de cadre;
- Internationalisation, avec un montant identique au précédent;
- Rayonnement, dont la règle d'allocation serait fonction de la superficie de la région à desservir;
- Vitalité, dont la règle traduirait l'intensité des besoins régionaux à satisfaire;
- Une variable « autres » protégeant le niveau actuel de financement des CEC dont l'effectif est inférieur à 150 étudiants à l'enseignement ordinaire, de même que de tous les CEC offrant de la formation continue.

#### **Recommandation 8 : $A^{\text{brut}}$**

8.1. Maintenir un facteur d'allocation constant pour le  $A^{\text{brut}}$  – enseignement ordinaire et DEC à temps plein à la formation continue.

8.2. Fixer la hauteur du facteur pour la formation continue – AEC (temps plein et temps partiel) et cours à temps partiel hors programme pour l'enseignement ordinaire et le DEC à temps plein à la formation continue – pour que le facteur en question ait le même poids qu'en 2018-2019 par rapport au  $A^{\text{brut}}$  précédent.

8.3. Accorder au facteur d'allocation du  $A^{\text{brut}}$  pour la formation continue – DEC à temps partiel et cours d'été la même valeur que celle des AEC.

### **Recommandation 9 : $A^{\text{pondéré}}$**

9.1. Appliquer un facteur d'allocation unique pour le  $A^{\text{pondéré}}$  à l'enseignement ordinaire et à la formation continue.

9.2. Calculer le quantum pour les activités pondérées de telle sorte que la subvention continue d'égaliser 50 % de celle accordée aux activités brutes.

9.3. Accorder aux composantes de formation spécifique de Tremplin-DEC un poids déterminé par le programme auquel elles renvoient.

9.4. Revoir simultanément l'ensemble des pondérations actuelles.

### **Recommandation 10 : Bonification du $A^{\text{brut}}$ et du $A^{\text{pondéré}}$**

10.1. Transférer vers le  $A^{\text{brut}}$  et du  $A^{\text{pondéré}}$  le montant actuellement déterminé en vertu de l'annexe S 36 : Réinvestissement consécutif au rétablissement partiel des transferts fédéraux en enseignement supérieur.

### **Recommandation 11 : Annexes diverses du A**

11.1. Maintenir le statu quo pour les annexes particulières suivantes comprises dans le volet A :

- Cliniques dentaires;
- Entente MESS-MSSS;
- Amélioration de la réussite scolaire;
- Primes de rétention et de disparités régionales;

11.2. Intégrer aux travaux du comité ad hoc sur la révision du financement des écoles, écoles nationales et autres la question des  $A^{\text{particuliers}}$  suivants :

- Danse, métiers d'art, arts du cirque;
- Plongée professionnelle, allocations compensatoires pour écoles nationales et pour stages en mer.

11.3. Maintenir le statu quo dans ces deux cas en attendant les conclusions du comité.

11.4. Abolir le  $A^{\text{particulier}}$  pour les centres d'études de Forestville et de Maniwaki.

11.5. Maintenir la parité entre le facteur d'allocation pour le  $A^{\text{particulier}}$  pour la reconnaissance des acquis et des compétences et celui du  $A^{\text{brut}}$ .

11.6. Ajuster le facteur d'allocation de la récupération des cours où l'étudiant a échoué pour maintenir la parité avec celui du  $A^{\text{brut}}$ .

### **Recommandation 12 : Annexe A007**

12.1. Abolir le volet 1 de l'annexe A007 à la condition qu'aucun cégep ne subisse une diminution en termes absolus de sa subvention totale annuelle.

12.2. Abolir le volet 2 de l'annexe A007 sous réserve que les futures demandes de hausse de devis scolaire respectent deux conditions : que la démarche déjà en place pour les autorisations de programmes (S021) soit respectée; que le dossier du cégep requérant de même que les avis des cégeps qui se considéreront concernés soient rendus publics.

### **Recommandation 13 : Annexes A008, A009 et A010**

13.1. Maintenir le statu quo pour les annexes :

- A008 : Ajustement de l'effectif scolaire des années antérieures;
- A009 : Réduction de la subvention dans le cas de certaines inscriptions-cours qui ont généré du E<sup>régulier</sup>;
- A010 : Récupération de la subvention pour dépassement du contingentement.

### **Recommandation 14 : Réussite étudiante**

14.1. Transférer au volet A les annexes sur la réussite apparaissant actuellement au volet S et maintenir pour chacune le statu quo. Les annexes en question sont :

- S006 : Ateliers d'aide en français;
- S024 : Accessibilité au collégial des étudiants en situation de handicap;
- S048 : Volet 3 : amélioration de la maîtrise du français;
- S051 : Articles 6, 7 et 8 : soutien à la réussite;
- S052 : Stratégie d'intervention pour prévenir et contrer les violences à caractère sexuel en enseignement supérieur;
- S053 : Soutien aux établissements en enseignement supérieur dans la lutte contre l'homophobie et la transphobie;
- S058 : Soutien aux établissements pour accroître le nombre de diplômés des sciences, technologies, du génie et des mathématiques;
- S009 : Perfectionnement provincial des personnes professionnelles des cégeps;
- S041 : Développement des compétences – personnel de soutien.

14.2. Injecter 2 M\$ supplémentaires dans l'annexe S024 : Accessibilité au collégial des étudiants en situation de handicap.

14.3. Ajouter une nouvelle mesure d'un montant de 1 M\$ destinée aux étudiants vulnérables et fondée sur les résultats obtenus à la fin du secondaire (MGS).

14.4. Introduire une nouvelle mesure de 2 M\$ pour soutenir le perfectionnement de tous les personnels.

### **Recommandation 15 : Volet B**

15.1. Maintenir la structure actuelle de financement des espaces.

15.2. Financer la constante K à hauteur de 85 %.

15.3. Augmenter de 5 points de pourcentage le taux de surveillance des bâtiments.

15.4. Bonifier l'en-lieu de B versé pour la formation continue.

15.5. Mieux financer les espaces en location des écoles-ateliers en métiers d'art et des écoles de formation en danse-interprétation.

## **Recommandation 16 : Accessibilité aux études**

16.1. Maintenir l'annexe S050 : Accessibilité au collégial des Autochtones et des membres des communautés culturelles.

## **Recommandation 17 : Accessibilité aux programmes**

17.1. Maintenir l'annexe S026 : Consolidation de l'offre de formation, à l'exception des deux points suivants :

- Modifier le volet 1 en abaissant à sept étudiants le seuil d'admissibilité aux mesures de soutien financier pour démarrer une cohorte;
- Revoir les paramètres servant à définir l'admissibilité des cégeps aux articles 10 et 11 du volet 1.

## **Recommandation 18 : Soutien à la réussite**

18.1. Abolir l'annexe S028 : Mesure de soutien à la réussite 2004-2005.

18.2. Maintenir au volet S la première partie de l'annexe S051 : Soutien à la réussite.

## **Recommandation 19 : Qualité des programmes**

19.1. Maintenir les annexes :

- S003 : Promotion de l'enseignement collégial;
- S016 : Alternance travail-études;
- S015 : Développement de programmes d'études menant à une attestation d'études collégiales et de passerelles DEP-AEC;
- S047 : Mesure visant à favoriser la mobilité interrégionale;
- S056 : Entente Canada-Québec relative à l'enseignement dans la langue de la minorité et à l'enseignement des langues secondes – volet enseignement.

19.2. Élargir les conditions d'admissibilité à l'annexe S046 : Financement des projets visant à accroître les apprentissages en milieu de travail.

19.3. Transformer les annexes S016 et S046 ci-dessus pour en faire deux volets d'une seule annexe.

19.4. Abolir l'annexe S018 : Nouvelles technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement et les bibliothèques.

## **Recommandation 20 : Recherche**

20.1. Fusionner les annexes S008 : Centres collégiaux de transfert de technologie et S049 : Implantation d'un modèle d'intervention auprès des CCTT.

20.2. Bonifier substantiellement les montants accordés en vertu des annexes S005 : Programme d'aide à la recherche sur l'enseignement et sur l'apprentissage (PAREA) et S010 : Programme d'aide à la recherche et au transfert (PART).

20.3. Intégrer aux deux annexes précédentes l'annexe S004 : Programme d'aide à la diffusion des résultats de recherche au collégial (PADRRRC).

20.4. Bonifier et élargir les visées du volet II de l'annexe S005 destiné à la relève en recherche.

20.5. Bonifier l'enveloppe de frais indirects de recherche accordés aux projets subventionnés par le Ministère.

## **Recommandation 21 : Soutien institutionnel**

21.1. Maintenir l'annexe S059 : Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur.

21.2. Maintenir le statu quo pour les annexes S014: Aide au matériel didactique et au matériel destiné à l'amélioration du français et S025 : Aide pour les applications pédagogiques des TIC tant que les travaux sur les organismes offrant des services au réseau ne seront pas complétés.

21.3. Éliminer progressivement l'annexe S034 : Réinvestissement à l'enseignement collégial – Cégeps, au rythme des surplus budgétaires dégagés en fin d'exercice.

21.4. Abolir l'Annexe S036 : Réinvestissement consécutif au rétablissement partiel des transferts fédéraux en enseignement supérieur, après l'application de la recommandation 10.1 visant le transfert au volet A de sa valeur.

## **Recommandation 22 : Soutien aux collaborations et à la mutualisation**

22.1. Bonifier le premier volet de l'annexe S021- version 2018-2019 : Concertation régionale

22.2. Abolir le deuxième volet de l'annexe S021 en question : Allocation de base pour la représentation régionale.

22.3. Maintenir les annexes :

- S054 : Pôles régionaux;
- S055 : Pôle en création et arts numériques;
- S045 : Centres d'expertise en reconnaissance des acquis et des compétences;
- S048 : Volet II : Pratiques innovantes.

22.4. Abolir le volet I de l'annexe S048 : Excellence et réussite (note : le volet III a déjà été transféré sous la lettre A)

## **Recommandation 23 : Annexes à l'usage du Ministère**

23.1. Maintenir les annexes :

- S023 : Service de la dette;
- S029 : Contrôle, report et récupération;
- S030 : Récupération-personnel autre que personnel enseignant.

23.2. Fusionner les annexes :

- S007 : Analyse du système d'enseignement collégial;
- S017 : Soutien au développement de la formation technique;
- S015 : Développement de programmes d'études menant à une AEC et de passerelles DEP-AEC.

23.3. Abolir l'annexe S020 : Étalement de la paie de vacances.

23.4. Abolir l'annexe S057 : Mesure de soutien provisoire.

## **Recommandation 24 : Internationalisation**

24.1. Maintenir le statu quo concernant le soutien à l'accueil des étudiants internationaux, les frais supplémentaires qui peuvent leur être chargés, la mobilité étudiante de même que la banque de bourses d'exemptions.

24.2. Doubler l'enveloppe consacrée à la mobilité enseignante et y admettre le personnel professionnel.

## Recommandation 25 : Formation continue

25.1. Maintenir fermée l'enveloppe régionale destinée à la formation continue.

25.2. Augmenter l'enveloppe afin de couvrir les coûts encourus par la hausse des paramètres pertinents du A<sup>brut</sup> et du A<sup>pondéré</sup>, de même que par la bonification de l'en-lieu de B pour les bâtiments et les équipements.

25.3. Imposer le plus élevé des Nej actuels aux cégeps offrant en présentiel une formation hors de leur région.

## Recommandation 26 : Réinvestissement recommandé

26.1. Distribuer entre les cégeps, dès 2019-2020 un montant de 68,2 M\$ pour couvrir l'ensemble des besoins que nous avons identifiés sous les lettres F, A, B et S, de même que sous l'item internationalisation.

### 3.4. Impact budgétaire de l'ensemble des recommandations

À l'exception des recommandations 3.2, 4.1, 9.4 et 15.5, confiant des travaux supplémentaires à l'examen du Ministère ou à un comité ad hoc pouvant déboucher sur de nouvelles allocations, l'ensemble de nos recommandations exige un réinvestissement de 68,2 M\$ dans les volets F, A, B et S, incluant 150 000 \$ afin de bonifier l'enveloppe pour l'internationalisation. Le tableau 22 indique la répartition totale suggérée.

Par la suite, nous déclinons ce résultat volet par volet grâce aux tableaux 23 à 26 inclusivement.

**Tableau 22 – Récapitulatif des montants recommandés**

	Allocation 2017-2018 (1)	Allocation 2018-2019 (2)	Allocation « recommandée » <i>incluant</i> le transfert des annexes du « S » au « A » (3)	Écart Allocation « recommandée » vs 2018-2019 ( 4 = 3-2 )
« F » Fixes	127 833 900 \$	143 187 900 \$	164 877 331 \$	21 689 431 \$
« A » Activités pédagogiques	269 757 600 \$	274 424 900 \$	355 558 970 \$	81 134 070 \$
« B » Bâtiments	145 040 100 \$	158 954 300 \$	184 255 731 \$	25 301 431 \$
<u>sous-total « FAB »</u>	542 631 600 \$	576 567 100 \$	704 692 032 \$	128 124 932 \$
« S » Spécifiques	142 600 300 \$	172 052 700 \$	112 009 630 \$	(60 043 070) \$
Internationalisation	- \$	- \$	150 000 \$	150 000 \$
<b>Total</b>	685 231 900 \$	748 619 800 \$	816 851 662 \$	68 231 862 \$

Les tableaux suivants présentent successivement les modifications « recommandées » aux annexes du Régime budgétaire et financier des cégeps et leurs impacts budgétaires selon les volets F, A, B et S.

**Tableau 23 – Sommaire des recommandations au volet F**

	Paramètres d'allocation			Coût « réseau » de l'application des recommandations « chiffrées » vs 2018-2019 allouée
	2017-2018 allouée	2018-2019 allouée	Allocation recommandée	
<b>F<sup>général</sup></b>				
Cégep « enseignement ordinaire »	1 835 100 \$	2 098 100 \$	2 614 382 \$	23 748 972 \$
Cégep « mesure de soutien »	121 600 \$	130 500 \$	- \$	(6 003 000) \$
Cégep « formation continue »	174 700 \$	186 800 \$	- \$	(8 592 800) \$
<b>F<sup>général</sup> des 46 cégeps excluant LAN et CHA</b>	<b>2 131 400 \$</b>	<b>2 415 400 \$</b>	<b>2 614 382 \$</b>	<b>9 153 172 \$</b>
Collège régional Lanaudière (1F <sup>C. Adm</sup> + 3F <sup>&gt;500</sup> )	4 528 200 \$	4 986 600 \$	5 469 803 \$	<b>483 203 \$</b>
F <sup>général</sup> Champlain (en attente de révision du statut)	4 304 800 \$	4 747 000 \$	4 747 000 \$	- \$
<b>F<sup>particuliers</sup></b>				
CEC > 500 étudiants	1 025 900 \$	1 100 600 \$	1 097 055 \$	<b>(10 635) \$</b>
CEC >150 < 500 étudiants	473 900 \$	508 400 \$	512 581 \$	<b>45 991 \$</b>
Écoles nationales	722 200 \$	774 800 \$	774 800 \$	- \$
Organisation de stages en mer - Rimouski	87 900 \$	94 300 \$	94 300 \$	- \$
Formation en danse classique et contemporaine - Vieux Montréal	88 200 \$	94 500 \$	94 500 \$	- \$
Formation en danse contemporaine - Sainte-Foy et Arts du cirque - Limoilou	51 600 \$	55 400 \$	55 400 \$	- \$
Institut de chimie et de pétrochimie - Maisonneuve	176 200 \$	189 000 \$	189 000 \$	- \$
École québécoise du meuble et du bois ouvré (Montréal)	176 200 \$	189 000 \$	189 000 \$	- \$
Centre de formation en métiers d'art - Limoilou et Vieux Montréal	234 200 \$	251 300 \$	251 300 \$	- \$
Cégep à distance - Rosemont	1 862 200 \$	1 991 300 \$	1 991 300 \$	- \$
Formation en milieu carcéral - Marie-Victorin	87 900 \$	94 300 \$	94 300 \$	- \$
Section anglophone - Gaspésie et des Îles et Sept-Îles	79 200 \$	84 900 \$	84 900 \$	- \$
Éloignement	255,61 \$/km	274,20 \$/km	274,20 \$/km	- \$
CEC < 150 (Forestville, La Tuque, Premières Nations, Témiscouata, Sainte-Anne-des-Monts, Maniwaki)	68 100 \$	72 700 \$	- \$	<b>(436 200) \$</b>
CEC < 150 (Forestville, La Tuque, Premières Nations, Témiscouata, Sainte-Anne-des-Monts, Maniwaki) si effectif > 55	36 900 \$	39 500 \$	- \$	- \$
CEC < 150 (Asbestos)	34 050 \$	34 000 \$	- \$	<b>(34 000) \$</b>
CEC < 150 (Asbestos) si effectif > 55	18 450 \$	18 500 \$	- \$	- \$
Nature du territoire - Gaspésie et des Îles	69 000 \$	74 200 \$	- \$	<b>(74 200) \$</b>
Nature du territoire - Sep-Îles	34 500 \$	37 100 \$	- \$	<b>(37 100) \$</b>
Rayonnement : montant de base	11 000 \$	11 800 \$	- \$	<b>(767 000) \$</b>
CEC niveau 1 CEC dispensant l'EO et la FC	51 700 \$	55 300 \$	- \$	<b>(608 300) \$</b>
CEC niveau 2 - CEC dispensant FC seulement et CEC <150 et dispensant la FC	68 100 \$	72 700 \$	- \$	<b>(1 163 200) \$</b>
CEC niveau 3 - CEC > 500 et écoles nationales dispensant FC	85 100 \$	91 000 \$	- \$	<b>(1 092 000) \$</b>
Services aux collectivités - volet internationalisation	- \$	- \$	90 000 \$	<b>4 320 000 \$</b>
Services aux collectivités - volet recherche	- \$	- \$	90 000 \$	<b>4 320 000 \$</b>
Services aux collectivités - volet rayonnement	- \$	- \$	1 256 000 \$	<b>1 256 000 \$</b>
Services aux collectivités - volet vitalité	- \$	- \$	3 000 000 \$	<b>3 000 000 \$</b>
Services aux collectivités - autres	- \$	- \$	3 333 700 \$	<b>3 333 700 \$</b>
<b>Coût total des recommandations « chiffrées »</b>				<b>21 689 431 \$</b>

Les éléments devant être soumis à une évaluation ultérieure par un comité ad hoc mandaté par le Ministère sont indiqués par une zone ombragée.

**Tableau 24 – Sommaire des recommandations au volet A**

**1-Enveloppe de l'enseignement ordinaire**

**Paramètres d'allocation**

	2017-2018 allouée	2018-2019 allouée	Allocation recommandée	Coût « réseau » des recommandations « chiffrées » vs 2018- 2019 allouée
<b>A<sup>brut</sup></b>				
Enseignement ordinaire+DEC temps plein à la FC	21,9874 \$/pes	22,7637 \$/pes	26,1171 \$/pes *	<b>23 684 100 \$</b>
Compensation pour la baisse de clientèle - Moyenne mobile - A <sup>brut</sup>	- \$	2 944 500 \$	3 378 600 \$	<b>434 100 \$</b>
<b>A<sup>pondéré</sup></b>				
Enseignement ordinaire+DEC temps plein à la FC	0,7021 \$/pes pond.	0,7269 \$/pes pond.	0,8341 \$/pes pond. *	<b>11 899 200 \$</b>
Compensation pour la baisse de clientèle - Moyenne mobile - A <sup>pondéré</sup>	- \$	1 083 000 \$	1 242 900 \$	<b>159 900 \$</b>
<b>A<sup>particuliers</sup></b>				
Cliniques d'hygiène dentaire	179 400 \$	185 700 \$	185 700 \$	- \$
Cliniques-écoles dans les programmes d'études techniques du domaine de la santé (A011)	- \$	max. 150 000\$/projet	max. 150 000\$/projet	- \$
Danse, métiers d'art et arts du cirque-soutien administratif/école	31 990 \$	33 119 \$	33 119 \$	- \$
Danse, métiers d'art et arts du cirque-location d'équipement et bibliothèque	7,43 \$/pes	7,69 \$/pes	7,69 \$/pes	- \$
Métiers d'art - énergie de l'option verre	28 755 \$	29 770 \$	29 770 \$	- \$
Encadrement pédagogique - Forestville - Maniwaki	22,806 \$/pes	23,615 \$/pes	- \$	- \$
Plongée professionnelle - Rimouski	163 700 \$	169 500 \$	169 500 \$	- \$
Allocation compensatoire des école nationale - CQFA (A003)	1 801 700 \$	1 865 300 \$	1 865 300 \$	- \$
Allocation compensatoire des école nationale - Centre spécialisé des pêches (A003)	30 300 \$	31 300 \$	31 300 \$	- \$
Allocation compensatoire des écoles nationales - Institut maritime du Québec (A003)	189 900 \$	196 600 \$	196 600 \$	- \$
Stages en mer (A-003)	500 000 \$	500 000 \$	500 000 \$	- \$
Entente MEES-MSSS (A006)	selon tarifs déterminés	selon tarifs déterminés	selon tarifs déterminés	- \$
Amélioration de la réussite scolaire FEC(CEQ) (A005)	selon les ententes	selon les ententes	selon les ententes	- \$
Primes de rétention et de disparités régionales (A004)	selon les cas	selon les cas	selon les cas	- \$
<b>Cas particulier - A<sup>007</sup></b>				
Compensation pour la baisse de clientèle - A <sup>007</sup> volet I	7 063 400 \$	5 263 400 \$	- \$	<b>(5 263 400) \$</b>
Moratoire sur la répartition de l'effectif scolaire - MTL et QC - A <sup>007</sup> volet II	- \$	-	-	- \$
<b>A<sup>particuliers</sup> « Réussite étudiante » - Rapatriement d'annexes du volet « S » et nouvelles mesures</b>				
S006 : Ateliers d'aide en français	206 900 \$	206 900 \$	206 900 \$	- \$
S024 : Accessibilité au collégial des étudiants en situation de handicap	24 810 489 \$	27 248 190 \$	29 248 190 \$	<b>2 000 000 \$</b>
S048 : volet 3 : amélioration de la maîtrise du français	3 219 000 \$	3 219 000 \$	3 219 000 \$	- \$
S051 : volet 2: Soutien à la réussite - Étudiants ayant des besoins particuliers	3 000 000 \$	3 063 100 \$	3 063 100 \$	- \$
S052 : Stratégie d'intervention pour prévenir et contrer les violences à caractère sexuel en enseignement supérieur	2 608 000 \$	2 608 000 \$	2 608 000 \$	- \$
S053 : Soutien aux établissements en enseignement supérieur dans la lutte contre l'homophobie et la transphobie	60 000 \$	60 000 \$	60 000 \$	- \$
S058 : Soutien aux établissements pour accroître le nombre de diplômés des sciences, des technologies, du génie et des mathématiques	- \$	5 072 800 \$	5 072 800 \$	- \$
S009+S041+Nouvelle mesure sur le « perfectionnement des personnels »	317 680 \$	317 680 \$	2 317 680 \$	<b>2 000 000 \$</b>
Nouvelle mesure sur la « MGS »	- \$	- \$	1 000 000 \$	<b>1 000 000 \$</b>
<b>Coût total des recommandations « chiffrées » à l'enseignement ordinaire</b>				<b>35 913 900 \$</b>

## 2-Enveloppe de la formation continue

<b>A<sup>brut</sup></b>				
Formation continue: AEC temps plein et temps partiel+Cours à temps partiel hors programmes (C017)	18,0187 \$/pes	18,3408\$/pes	21,0427\$/pes *	1 218 000 \$
DEC temps partiel à la FC+ Cours d'été	16,3812 \$/pes	16,6744 \$/pes	21,0427\$/pes *	457 500 \$
<b>A<sup>pondéré</sup></b>				
Formation continue: AEC temps plein et temps partiel+Cours à temps partiel hors programmes (C017)+DEC temps partiel à la FC + Cours d'été	0,6880 \$/pes pond.	0,7003 \$/pes pond.	0,8341 \$/pes pond. *	1 259 500 \$
<b>A<sup>particuliers</sup></b>				
Reconnaissance des acquis et des compétences	21,9874 \$/pes	22,7637 \$/pes	26,1171 \$/pes *	482 800 \$
Récupération des cours échoués	21,9874 \$/pes	22,7637 \$/pes	26,1171 \$/pes *	6 700 \$
<b>Coût total des recommandations « chiffrées » à la formation continue</b>				<b>3 424 500 \$</b>
<b>Coût total des recommandations « chiffrées »</b>				<b>39 338 400 \$</b>
<b>Ajout au « A » via le transfert des annexes du volet S vers le volet A « réussite étudiante »</b>				<b>41 795 670 \$</b>
<b>Écart total au volet « A » après application des recommandations</b>				<b>81 134 070 \$</b>

\* On utilise pour générer les valeurs \$/PES, le nombre de PES<sup>brutes</sup> et PES<sup>pondérées</sup> reconnues pour l'année 2016-2017 (t-2).

Les éléments devant être soumis à une évaluation ultérieure par un comité ad hoc mandaté par le Ministère sont indiqués par une zone ombragée.

## Tableau 25 – Sommaire des recommandations au volet B

### 1-Enveloppe de l'enseignement ordinaire

<b>B<sup>fonctionnement</sup></b>	Paramètres d'allocation			Coût « réseau » de l'application des recommandations « chiffrées » vs 2018-2019 allouée
	2017-2018 allouée k = 67,148 %	2018-2019 allouée k = 73,457 %	Allocation recommandée k = 85 %	
Entretien des immeubles	40 717 800 \$	44 821 700 \$	51 864 900 \$	7 043 200 \$
Entretien des surfaces gazonnées	455 900 \$	473 100 \$	547 400 \$	74 300 \$
Entretien ménager	38 260 800 \$	42 783 900 \$	49 507 000 \$	6 723 100 \$
Énergie	29 673 900 \$	31 657 500 \$	36 632 200 \$	4 974 700 \$
Surveillance (amendée)	12 278 200 \$	13 699 100 \$	16 572 400 \$	2 873 300 \$
Aassurance des biens	2 826 500 \$	3 111 400 \$	3 600 300 \$	488 900 \$
Coordination des activités	7 452 800 \$	8 193 000 \$	9 523 500 \$	1 330 500 \$
sous-total	<b>131 665 900 \$</b>	<b>144 739 700 \$</b>	<b>168 247 700 \$</b>	<b>23 508 000 \$</b>
<b>B<sup>particuliers</sup></b>				
Allocation pour les espaces en location des écoles-ateliers en métiers d'art et des écoles de formation en danse-interprétation (C008+C009)	tenant lieu de B	tenant lieu de B	Bonification du tenant lieu de B	- \$
<b>Coût total des recommandations « chiffrées » à l'enseignement ordinaire</b>				<b>23 508 000 \$</b>

### 2-Enveloppe de la formation continue

<b>B<sup>particuliers</sup></b>				
Tenant lieu de «B» à la formation continue *	0,6065\$/PESpond	0,6173\$/PESpond	0,8341\$/PESpond.	1 793 431 \$
<b>Coût total des recommandations « chiffrées » à la formation continue</b>				<b>1 793 431 \$</b>
<b>Coût total des recommandations « chiffrées »</b>				<b>25 301 431 \$</b>

\* On utilise pour générer la valeur du tenant lieu de «B», le nombre de PES<sup>pondérées</sup> reconnues pour l'année 2016-2017 (t-2).

Les éléments devant être soumis à une évaluation ultérieure par un comité ad hoc mandaté par le Ministère sont indiqués par une zone ombragée.

**Tableau 26 – Sommaire des recommandations au volet S**

Annexe budgétaire		Paramètres d'allocation			
		2017-2018 allouée	2018-2019 allouée	Allocation recommandée	Coût « réseau » des recommandations « chiffrées » vs 2018-2019 allouée
<b>1-Accessibilité / aux études collégiales</b>					
S050	Accessibilité au collégial des autochtones et des communautés culturelles	1 533 327 \$	1 651 827 \$	1 651 827 \$	- \$
<b>1-Accessibilité / aux programmes</b>					
S026	Consolidation de l'offre de formation	3 408 000 \$	3 408 000 \$	3 408 000 \$	- \$
sous-total		<b>4 941 327 \$</b>	<b>5 059 827 \$</b>	<b>5 059 827 \$</b>	<b>- \$</b>
<b>2-Réussite</b>					
S051	Soutien à la réussite scolaire, volet I	10 211 200 \$	10 427 200 \$	10 427 200 \$	- \$
<b>3-Qualité des formations</b>					
S003	Promotion de l'enseignement collégial	106 663 \$	106 663 \$	106 663 \$	- \$
S016	Alternance travail-études (ATE)	4 000 000 \$	4 000 000 \$	4 000 000 \$	- \$
S046	Financement des projets visant à accroître les apprentissages en milieu de travail	1 000 000 \$	1 100 000 \$	1 100 000 \$	- \$
S047	Mesure visant à favoriser la mobilité étudiante interrégionale	1 408 000 \$	1 408 000 \$	1 408 000 \$	- \$
S056	Entente Canada-Québec relative à l'enseignement dans la langue de la minorité et à l'enseignement des langues secondes - volet enseignement	- \$	- \$	- \$	- \$
sous-total		<b>6 514 663 \$</b>	<b>6 614 663 \$</b>	<b>6 614 663 \$</b>	<b>- \$</b>
<b>4-Recherche</b>					
S008	Centres collégiaux de transfert de technologie	9 600 000 \$	10 800 000 \$	10 800 000 \$	- \$
S049	Implantation d'un modèle d'intervention auprès des centres collégiaux de transfert technologique	5 566 672 \$	6 516 704 \$	6 516 704 \$	- \$
S004	Programme d'aide à la diffusion des résultats de recherche au collégial (PADRRRC)	94 000 \$	94 000 \$	94 000 \$	- \$
S005	Programme d'aide à la recherche sur l'enseignement et l'apprentissage (PAREA)	1 510 000 \$	1 510 000 \$	3 000 000 \$	1 490 000 \$
S010	Programme d'aide à la recherche et au transfert (PART)	4 281 000 \$	4 281 000 \$	6 181 000 \$	1 900 000 \$
inclure	Soutien aux nouveaux chercheurs	- \$	- \$	500 000 \$	500 000 \$
inclure	Soutien des programmes de recherche via le paiement de « FIR »	- \$	- \$	1 250 000 \$	1 250 000 \$
sous-total		<b>21 051 672 \$</b>	<b>23 201 704 \$</b>	<b>28 341 704 \$</b>	<b>5 140 000 \$</b>
<b>5-Soutien institutionnel</b>					
S014	Programme d'aide au développement de matériel didactique écrit, informatique et de français	1 962 900 \$	1 962 900 \$	1 962 900 \$	- \$
S025	Programme d'aide pour les applications pédagogiques des technologies de l'information et de la communication (TIC)	871 100 \$	524 600 \$	524 600 \$	- \$
S034	Réinvestissement à l'enseignement collégial - CÉGEPS	20 973 000 \$	21 416 410 \$	21 416 410 \$	- \$
S059	Plan d'action numérique	- \$	7 483 600 \$	7 483 600 \$	- \$
sous-total		<b>23 807 000 \$</b>	<b>31 387 510 \$</b>	<b>31 387 510 \$</b>	<b>- \$</b>
<b>6-Soutien aux collaborations et à la mutualisation</b>					
S021	Représentation régionale, volet I	- \$	300 000 \$	500 000 \$	200 000 \$
S045	Centre d'expertise en reconnaissance des acquis et des compétences	1 000 000 \$	1 000 000 \$	1 000 000 \$	- \$
S048	Soutien à l'atteinte de l'excellence en enseignement supérieur, volet II	3 000 000 \$	3 000 000 \$	3 000 000 \$	- \$
S054	Pôles régionaux	1 500 000 \$	1 500 000 \$	1 500 000 \$	- \$
S055	Pôle de formation en création et arts numériques	400 000 \$	400 000 \$	400 000 \$	- \$
sous-total		<b>5 900 000 \$</b>	<b>6 200 000 \$</b>	<b>6 400 000 \$</b>	<b>200 000 \$</b>
<b>7-À l'usage du Ministère / fonctions administratives</b>					
S023	Service de la dette à court terme au fonds de fonctionnement	1 500 000 \$	1 500 000 \$	1 500 000 \$	- \$
S029	Contrôle, report et récupération de certaines allocations spécifiques	- \$	- \$	- \$	- \$
S030	Personnels autres que le personnel enseignant, réduction des traitements pour grève	- \$	- \$	- \$	- \$
sous-total		<b>1 500 000 \$</b>	<b>1 500 000 \$</b>	<b>1 500 000 \$</b>	<b>- \$</b>
<b>7-À l'usage du Ministère / fonction R-D du réseau</b>					
S007	Analyse du système d'enseignement collégial	100 000 \$	100 000 \$	100 000 \$	- \$
S015	Développement de programmes d'études menant à une attestation d'études collégiales (AEC)	250 000 \$	450 000 \$	450 000 \$	- \$
S017	Soutien et développement de la formation technique	57 000 \$	57 000 \$	57 000 \$	- \$
sous-total		<b>407 000 \$</b>	<b>607 000 \$</b>	<b>607 000 \$</b>	<b>- \$</b>
<b>Allocation abolie et transfert vers les % du « A »</b>					
S036	Réinvestissement du Québec consécutif au rétablissement partiel des transferts fédéraux en enseignement supérieur	9 721 800 \$	9 927 300 \$	- \$	(9 927 300) \$
<b>Coût total du transfert en augmentation des % du « A »</b>					
<b>(9 927 300) \$</b>					
<b>Allocations abolies</b>					
S018	Nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)	3 700 300 \$	3 700 300 \$	- \$	(3 700 300) \$
S020	Réduction des subventions associées à l'étalement de la paie de vacances du personnel enseignant...	(1 254 900) \$	(1 254 900) \$	- \$	1 254 900 \$
S021	Représentation régionale / volet 2	563 700 \$	563 700 \$	- \$	(563 700) \$
S022	Études, analyses de besoins et développement des programmes menant au diplôme d'études collégiales	483 600 \$	- \$	- \$	- \$
S028	Mesure de soutien à la réussite 2004-2005	4 651 000 \$	4 651 000 \$	- \$	(4 651 000) \$
S057	Mesure de soutien provisoire 2018-2019	- \$	6 000 000 \$	- \$	(6 000 000) \$
sous-total		<b>(13 660 100) \$</b>	<b>(13 660 100) \$</b>	<b>(13 660 100) \$</b>	<b>(13 660 100) \$</b>
<b>Coût total des recommandations</b>					
<b>(18 247 400) \$</b>					
<b>Retrait au « S » via le transfert des annexes du volet S vers le volet A « réussite étudiante »</b>					
<b>(41 795 670) \$</b>					
<b>Écart total au volet « S » après application des recommandations</b>					
<b>(60 043 070) \$</b>					

Annexes à fusionner

### 3.5. Conclusion

Nous sommes profondément convaincus d'avoir atteint notre objectif initial, à savoir actualiser le modèle d'allocation en vigueur en misant sur les acquis du système et en intégrant les défis que nous avons identifiés suite à notre diagnostic ,sans qu'il soit utile par ailleurs de bouleverser les structures en place. De plus, les principes directeurs ont effectivement servi à guider nos décisions. Nos recommandations s'appuient sur un rationnel que nous avons voulu objectif et explicite. Nous croyons que ce nouveau modèle sera assez souple et robuste pour s'adapter aux imprévus qui surviendront inévitablement.

Le prochain défi appartient maintenant au gouvernement. Car le montant total auquel nous arrivons aurait été réaliste sur un horizon de trois ou quatre ans, mais nous demandons de l'injecter dès l'année budgétaire 2019-2020. Il y a ici des enjeux d'équité et de cohérence. Et le réseau des cégeps a su démontrer sa capacité à soutenir les visées gouvernementales en matière de formation des personnes et de développement régional de manière efficace et efficiente. Il veut simplement pouvoir continuer dans la même voie.

Nous espérons avoir rendu justice à la contribution des membres du réseau, de même qu'aux travaux récents ou en cours d'un Ministère qui vise à optimiser son soutien auprès du réseau et donc, auprès des populations que celui-ci dessert.

## Annexe I : Version intégrale du mandat

Notre mandat a été libellé en septembre 2017 dans les termes suivants :

*Le Ministère veut introduire les changements au modèle de financement, si possible pour de premiers ajustements à compter de l'année scolaire 2018-2019.*

*Dans le cadre des travaux, l'objectif sera d'obtenir une proposition de révision du modèle d'allocation des ressources budgétaires des cégeps afin que ce dernier soit actualisé afin de tenir compte des besoins des cégeps, tout en respectant les principes d'autonomie, d'équité, de transparence, de stabilité et de simplicité.*

*Pour mener ces travaux, un groupe d'experts est mandaté par la ministre. Ces experts seront mandatés en raison de leur connaissance du financement des réseaux publics et/ou parapublics.*

*Le mandat confié aux experts couvre l'ensemble du modèle de financement des cégeps, à l'exception du volet « E » de FABES qui concerne les allocations pour le personnel enseignant, en lien avec les activités pédagogiques fournies. Le financement alloué à cet effet est le résultat des négociations entre le gouvernement et les enseignants, lequel se traduit dans les conventions collectives.*

*Le groupe d'experts sera responsable de l'exécution des travaux suivants :*

- Un portrait du modèle de financement en vigueur de même que de son évolution depuis le début des années 1990;*
- Une analyse comparative avec des établissements hors Québec dont la mission est analogue à celle des cégeps;*
- Une consultation auprès de la Fédération des cégeps, des cégeps et des autres parties prenantes (exemples : syndicats, associations étudiantes, milieu socio-économique...) afin de répertorier les avantages du modèle actuel ainsi que les problématiques identifiées;*
- Une synthèse des mémoires déjà reçus et de ceux déposés dans le cadre de la consultation en vue notamment d'en identifier les éléments consensuels;*
- Une analyse des propositions les plus prometteuses contenues dans les mémoires, incluant celle de leurs incidences financières, administratives et organisationnelles;*
- Une analyse critique du modèle actuel;*
- La formulation de modifications à apporter au modèle dans le cadre d'un rapport à déposer à la ministre;*
- Le dépôt à la ministre d'un rapport d'étape;*
- Le dépôt à la ministre d'un rapport final.*

*Dans le cadre de ses travaux, le groupe d'experts pourra consulter à différentes occasions les cégeps au sein d'un comité conjoint dont les membres seront des représentants nommés par la ministre et la Fédération des cégeps.*

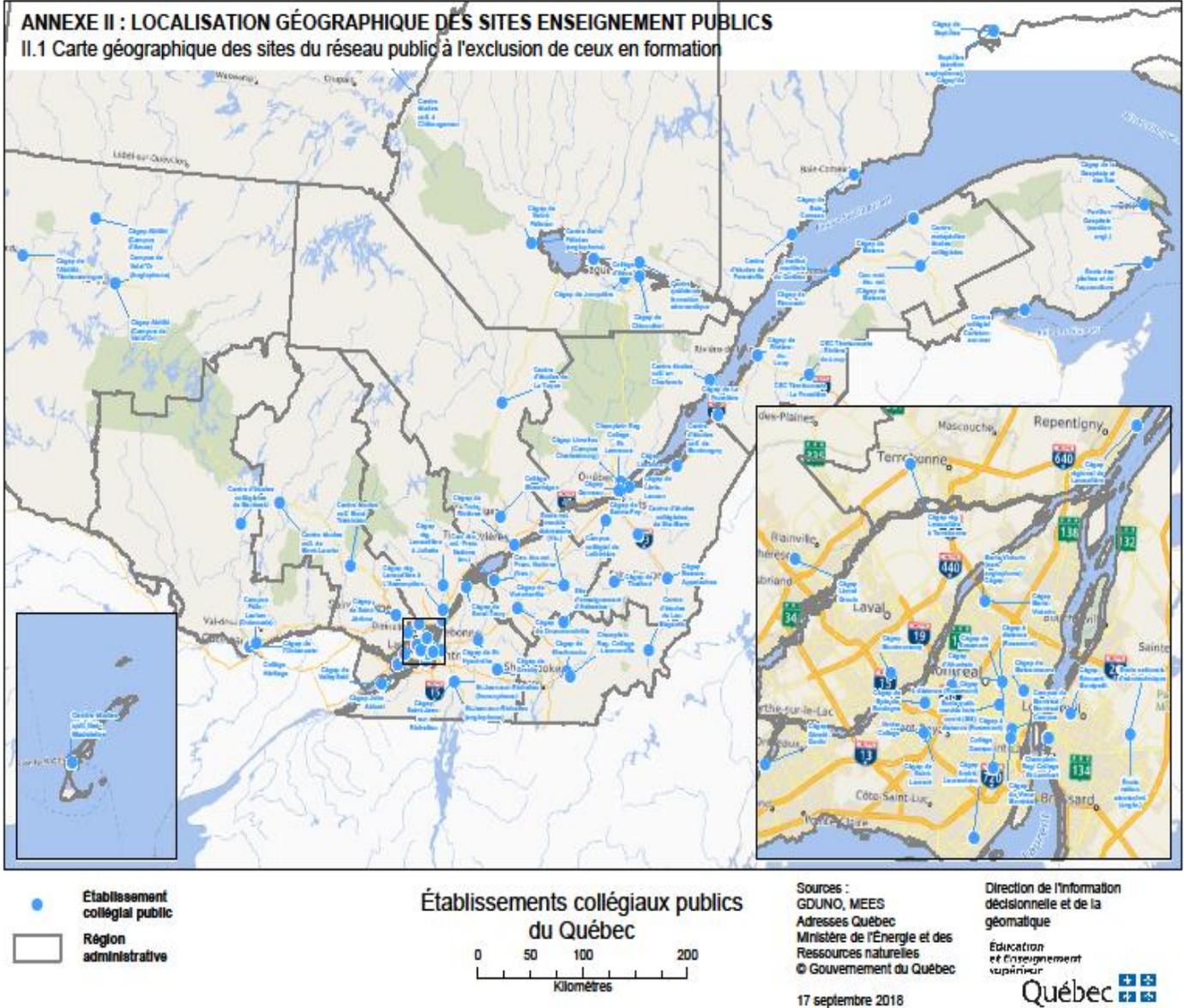
*Ce comité conjoint pourrait être le Comité mixte des affaires matérielles et financières des cégeps ou un de ses sous-comités plus technique.*

*Échéancier :*

- *Complétion du groupe d'experts (septembre 2017)*
- *Préparation des consultations (octobre 2017)*
- *Consultation (janvier et février 2018)*
- *Dépôt d'un rapport (printemps 2018)*
- *Rapport final (octobre 2018)*

Pour plus de clarté, mentionnons que l'allocation d'investissement accordée aux cégeps de même que le financement réservé aux collèges privés ne font pas partie du mandat.

# Annexe II : Localisation géographique des sites d'enseignement publics



## Liste complète des sites d'enseignement du réseau collégial public

La liste qui suit permet de confirmer l'existence de 104 sites d'enseignement au sein du réseau collégial public.

**Tableau 27 – Sites d'enseignement du réseau collégial public**

CÉGEP	SITES
1 Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue	2 Campus d'Amos 3 Campus de Val-d'Or (avec une section anglophone) 4 CEC des Premières Nations – Kiuna (cégeps de l'Abitibi-Témiscamingue et Dawson en collaboration avec le CEPN) 5 CFC de La Sarre 6 CFC de Ville-Marie
7 Cégep d'Ahuntsic	
8 Collège d'Alma	
9 Cégep André-Laurendeau	
10 Cégep de Baie-Comeau	
11 Cégep Beauce-Appalaches	12 CEC de Lac-Mégantic 13 CEC de Sainte-Marie
14 Cégep de Bois-de-Boulogne Champlain Regional College	15 à Lennoxville 16 à Québec – St. Lawrence 17 à Saint-Lambert 18 à Sherbrooke (siège social)
19 Cégep de Chicoutimi	20 (EN) Centre québécois de formation aéronautique 21 CEC de Forestville 22 CFC Centre québécois de formation aéronautique (Montréal)
23 Collège Dawson	
24 Cégep de Drummondville	
25 Cégep Édouard-Montpetit	26 (EN) École nationale d'aérotechnique (avec une section anglophone)
27 Collège François-Xavier Garneau	
28 Cégep de la Gaspésie et des Îles	29 Campus de Gaspé (comprenant une section anglophone) 30 (EN) École des pêches et de l'aquaculture du Québec 31 CEC de Carleton-sur-Mer 32 CEC des Îles-de-la-Madeleine 33 CFC Campus de Montréal (anglophone)
34 Cégep Gérard-Godin	
35 Cégep de Granby	
36 Collège Heritage	37 CFC de Campbell's Bay

38 Cégep John Abbott	
39 Cégep de Jonquière	40 CEC en Charlevoix (Cégep de Jonquière)
Cégep régional de Lanaudière	41 à Joliette
	42 à L'Assomption
	43 à Terrebonne
	44 à Repentigny (siège social)
45 Cégep de Lévis-Lauzon	46 CFC de Saint-Georges de Beauce
	47 CFC de Sainte-Marie de Beauce
	48 CFC de Saint-Romuald
49 Cégep Limoilou	50 Campus de Charlesbourg
	51 École des métiers d'art
	52 Centre de formation de Portneuf
53 Cégep Lionel Groulx	54 CFC de Saint-Eustache
55 Cégep de Maisonneuve	56 Institut de chimie et de pétrochimie
57 Cégep Marie-Victorin	
58 Cégep de Matane	59 CEC matapédien à Amqui (avec le Cégep de Rimouski)
	60 CEC de Sainte-Anne-des-Monts
61 Cégep Montmorency	
62 Cégep de l'Outaouais	63 Campus Félix-Leclerc
	64 CFC de Maniwaki
65 Cégep de La Pocatière	66 CEC de Montmagny
	67 CEC du Témiscouata (en expérimentation, avec le Cégep de Rivière-du-Loup)
68 Cégep de Rimouski	69 (EN) Institut maritime du Québec
	70 CFC Centre de formation aux mesures d'urgence en mer
71 Cégep de Rivière-du-Loup	
72 Collège de Rosemont	73 Cégep à distance, comprenant des sections anglophone et internationale
74 Cégep de Sainte-Foy	
75 Cégep de Saint-Félicien	76 CEC à Chibougamau (Cégep de Saint-Félicien)
77 Cégep de St-Hyacinthe	78 CFC de Beloeil
79 Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu (comprenant des sections militaires francophone et anglophone)	80 CFC de Brossard
81 Cégep de Saint-Jérôme	82 CEC de Mont-Laurier
	83 CEC de Mont-Tremblant
84 Cégep de Saint-Laurent	
85 Cégep de Sept-Îles (comprenant une section anglophone)	86 CFC de Port-Cartier
87 Collège Shawinigan	88 EC de La Tuque
89 Cégep de Sherbrooke	90 Site d'enseignement à Asbestos

---

91 Cégep de Sorel-Tracy	92 CFC de Varennes
93 Cégep de Thetford	94 Campus collégial de Lotbinière
95 Cégep de Trois-Rivières	
96 Cégep de Valleyfield	97 CFC de Châteauguay
	98 CFC de Vaudreuil
99 Vanier College	
100 Cégep de Victoriaville	101 (EN) École nationale du meuble et de l'ébénisterie
	102 (EN) École québécoise du meuble et du bois ouvré (Montréal)
103 Cégep du Vieux Montréal	104 École des métiers d'art

---

## Annexe III : Contribution de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Extrait de : Nicole Simard, *Projet de création du Conseil des collèges du Québec et de la Commission mixte de l'enseignement supérieur et suggestions de modifications au Règlement sur le Régime des études collégiales*, mémoire, 2016.

« Un peu d'histoire

Évaluation des programmes et des apprentissages 1979-1993

De 1979 à 1993, les collèges implantent les premiers mécanismes de reddition de comptes, qui se traduisent, entre autres, par l'obligation de se doter d'une politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA). C'est au cours de cette période que les collèges s'approprient le concept d'évaluation. [1993-2013] À partir de 1993, avec la mise en œuvre du renouveau de l'enseignement collégial, un accroissement de l'expertise s'effectue tant dans le réseau collégial qu'à la CEEC. Durant cette période, les collèges se dotent de politiques institutionnelles d'évaluation des programmes (PIEP). Ils doivent aussi se structurer pour évaluer leurs programmes selon les six critères prescrits par la CEEC, c'est-à-dire leur pertinence, leur cohérence, leurs méthodes pédagogiques, l'adéquation des ressources humaines et matérielles qui y sont associées, leur efficacité ainsi que la gestion entourant leur mise en œuvre.

De 1995 à 2005 plus particulièrement, les collèges doivent évaluer les programmes désignés par la CEEC, tant ceux menant à un DEC que ceux menant à une AEC. Au cours de cette période, les programmes Techniques administratives, Techniques de l'informatique, Techniques d'éducation à l'enfance et Sciences humaines, conduisant à un DEC, font l'objet d'une évaluation. De 1997 à 2000, une opération d'envergure se déroule dans tous les collèges concernés, soit l'évaluation de la mise en œuvre de la formation générale. C'est aussi pendant cette période que, par l'entremise de l'évaluation d'un programme menant au DEC de son choix, chaque établissement doit appliquer sa PIEP.

À partir de 2005, on assiste graduellement à un changement de culture. L'expertise développée par les collèges amène la CEEC à proposer un modèle différent. Elle leur demande alors d'établir localement le calendrier des programmes à évaluer et de mener les opérations d'évaluation selon celui-ci, dans le respect des critères qu'elle a établis. Cette façon de faire permet notamment aux collèges de gagner la souplesse nécessaire pour mener les exercices d'évaluation qu'ils jugent prioritaires selon leur contexte. Toutefois, la CEEC insiste pour que les collèges évaluent leur programme Sciences de la nature.

En 2006 débute une opération d'envergure auprès de 113 collèges qui vise à évaluer la mise en œuvre des PIEA. Cette opération s'étale sur une période de six ans. Les collèges doivent produire un rapport qui prend en compte les principes directeurs émis par la CEEC, le premier étant que « l'étudiant a le droit d'être évalué de façon équitable ». À l'aide du rapport produit par le collège et des résultats observés lors des opérations antérieures, la CEEC vérifie notamment si les responsabilités sont bien exercées au regard de l'approbation des plans de cours et de l'équivalence des évaluations pour un même cours donné par plus d'un enseignant. La CEEC porte également un regard sur l'adéquation entre les modes et les instruments d'évaluation de même que sur l'évaluation de l'atteinte des objectifs selon les standards prévus.

Plans de réussite et plans stratégiques

En 2000, des plans de réussite sont mis en place dans les collèges. Depuis lors, ces derniers doivent rendre des comptes à deux reprises à la CEEC au sujet de leur efficacité, la première fois ayant eu lieu en 2002. C'est à partir de 2004, en vertu de la modification de la Loi sur l'administration publique, que les collèges se dotent d'un plan stratégique. En 2008, la CEEC présente aux collèges ses

orientations et son cadre d'analyse au sujet de la reddition de comptes attendue concernant la mise en œuvre des plans stratégiques. Cette reddition de comptes inclut le plan de réussite, dont il s'agit de la troisième évaluation et d'une composante du plan stratégique.

Par sa loi constitutive, la CEEC a la responsabilité d'évaluer les PIEA, les PIEP, les programmes d'études et leur mise en œuvre. Elle se structure et consolide son expertise au fil des ans. Étant donné l'obligation des collèges de se doter d'un plan institutionnel de réussite en 2000, la CEEC reçoit aussi le mandat d'en vérifier l'efficacité et l'efficience. En 2004, ce mandat s'élargit, impliquant dorénavant la vérification de l'efficacité et de l'efficience de la mise en œuvre des plans stratégiques.

De 2013 à nos jours

Depuis 2013, l'expertise des collèges en matière de pratiques évaluatives se peaufine. Cette nouvelle étape permet de consolider les acquis tout en migrant vers les modèles reconnus internationalement. Cette approche visant à évaluer l'efficacité des systèmes d'assurance qualité est bien perçue par les collèges. D'une part, elle vient corriger des aberrations observées, notamment dans l'évaluation de la mise en œuvre des plans stratégiques. D'autre part, elle favorise la reconnaissance de l'expertise existante dans le réseau collégial. Lors de l'évaluation des premiers plans stratégiques, plusieurs collèges ont dû effectuer ce travail alors qu'ils étaient à réaliser leur second plan. Il a été difficile pour eux de trouver un sens à cet exercice. La possibilité qu'offre la nouvelle approche portant sur l'efficacité des systèmes d'assurance qualité vient redresser cette situation. Chaque établissement doit désormais témoigner de l'efficacité de son système d'assurance qualité au regard de quatre objets : les programmes d'études, l'évaluation des apprentissages, le plan de réussite ainsi que le plan stratégique. L'audit effectué par la CEEC à ce sujet a lieu tous les cinq ans.

Toutes ces opérations, dont plusieurs sont d'une grande envergure, ont mobilisé beaucoup de ressources dans les collèges tout en développant une expertise dans l'ensemble du réseau collégial. Les constats dressés et les questionnements soulevés sur des objets indiqués par les collèges ou la CEEC amènent les organisations à améliorer leurs pratiques en matière d'évaluation. Ces questionnements permettent l'amélioration continue de la qualité de la formation au bénéfice des étudiants et de la société québécoise ».

## Annexe IV : Financement comparé des cégeps et des universités au Québec, un aperçu

Les tableaux qui suivent sont tirés de : Siège social de l'Université du Québec, *Comparaison de modes de financement de l'enseignement supérieur : observations relatives au financement du fonctionnement de la formation technique de niveau tertiaire par les gouvernements de certains pays ou provinces*, juillet 2018.

**Tableau 3. Comparaison des sources de revenus des cégeps et des universités.** Les données ont été produites à partir de la dernière édition disponible des Statistiques pour l'enseignement supérieur<sup>95</sup> (édition 2014), des *Règles budgétaires et calcul des subventions de fonctionnement aux universités du Québec 2012-2013* et du *Régime budgétaire et financier des cégeps 2012-2013*. Pour les universités, les revenus « Autres » sont principalement constitués des subventions de recherche, notamment celles provenant du gouvernement du Canada.

**Tableau 28 – Comparaison des sources de revenus des cégeps et des universités**

	Cégeps		Universités	
	M\$	%	M\$	%
Subvention de fonctionnement du gouvernement du Québec	1741	85	2689	50
Droits de scolarité et autres frais	67	3	901	17
Autres	252	12	1807	33
Revenus totaux	2060	100	5397	100

<sup>95</sup> Réf. : [www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/administration/librairies/documents/Ministere/acces\\_info/Statistiques/Statistiques\\_ES/Statistiques\\_enseignement\\_superieur\\_2014.pdf](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/administration/librairies/documents/Ministere/acces_info/Statistiques/Statistiques_ES/Statistiques_enseignement_superieur_2014.pdf).

**Tableau 2. Comparaison du modèle de répartition des subventions de fonctionnement gouvernementales aux cégeps et aux universités.**

Pour les universités, les montants utilisés aux fins de comparaisons sont ceux des Règles budgétaires 2017-2018 et excluent les revenus sujets à récupération, les effets de la réduction Loi 100, les gains de productivité, les recomptages de l'effectif étudiant, les effets du devancement ainsi que les subventions accordées à des établissements fiduciaires.

**Tableau 29 – Comparaison du modèle de répartition des subventions de fonctionnement gouvernementales aux cégeps et aux universités**

Cégeps		Universités	
	%	Enveloppe équivalente	%
Allocation			
Fixes (F)	6,8	Soutien montant fixe	1,7
Activités pédagogiques (A)	14,2	Soutien montant variable	12,8
Fonctionnement des bâtiments (B)	7,7	Terrains et bâtiments	10,8
Enseignants (E)	63,8	Enseignement*	63,5
Spécifiques (S)	7,5	Autres**	11,2

\* Inclut la portion du réinvestissement provincial de 2006 versée dans l'enveloppe Enseignement.

\*\* Inclut les ajustements spécifiques, les subventions Missions, Régions, ainsi que la portion du réinvestissement provincial de 2006 versée aux universités de taille modeste sises en région.

## Annexe V : Préviation de l'effectif étudiant – 2017-2026

Nombre d'étudiants inscrits au collégial au trimestre d'automne à l'enseignement ordinaire à temps plein – ensemble du réseau public :

Tableau 30 – Préviation de l'effectif étudiant – 2017-2026

OBSERVATIONS	A-2011	164 101
	A-2012	165 184
	A-2013	165 818
	A-2014	166 303
	A-2015	165 708
	A-2016	163 610
PRÉVISIONS	A-2017	163 223
	A-2018	162 813
	A-2019	162 215
	A-2020	161 956
	A-2021	162 614
	A-2022	164 438
	A-2023	168 250
	A-2024	174 105
	A-2025	180 453
	A-2026	185 739

Source : Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, avril 2017.

Note : L'effectif de 2016 est ajusté sur la clientèle observée en mars 2017.

## Annexe VI : Analyse structurelle de l'ensemble des postes définissant la structure minimale d'un cégep, d'un centre d'études collégiales et d'un collège régional

L'approche que nous avons retenue consiste à identifier les dépenses normalisées associables au  $F^{\text{général}}$  en 2017-2018 pour garantir un financement minimal à chaque cégep, quelle que soit sa taille.

### 1. Les dépenses normalisées associables au fixe général d'un cégep

Pour établir cette allocation, nous avons déterminé la structure minimale d'un cégep en termes de postes requis pour assurer les services de base et d'accueil des étudiants. Cette structure minimale ne tient pas compte évidemment du volume d'activités (nombre d'étudiants) qui génère des besoins supplémentaires en ressources humaines. Ces choix de gestion des établissements sont assumés en grande partie par le financement du volet A de FABES. D'autres aspects comme la recherche, l'internationalisation des cégeps et les étudiants en situation de handicap ou ayant des besoins particuliers ne sont également pas pris en compte dans le calcul de l'allocation fixe générale. Ceux-ci sont financés soit par des allocations spécifiques S, des allocations fixes particulières  $F^{\text{particulier}}$  ou par une nouvelle allocation  $F^{\text{particulier}}$  de Services aux collectivités.

La détermination de l'allocation fixe minimale correspond davantage à un exercice de mise à jour qui tient compte de la réalité actuelle des cégeps, incluant les besoins relatifs aux ressources informationnelles, qu'à une anticipation des besoins futurs. Le cas échéant, ceux-ci pourront être financés par des allocations fixes particulières. Comme cette allocation correspond à un nombre de postes minimal requis pour assurer le maintien des services, nous recommandons que celle-ci soit protégée même en périodes de rationalisation budgétaire.

Le nombre et la classification des postes requis ont été établis en tenant compte :

- Des obligations prévues à loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et d'autres lois et règlements qui concernent les cégeps;
- Du plan de classification du personnel de soutien des cégeps, édition 2012;
- Du plan de classification du personnel professionnel des cégeps, édition 2012;
- Du plan de classification et du guide de classement du personnel d'encadrement, mai 2008;
- Du Règlement déterminant certaines conditions de travail des hors-cadres des collèges d'enseignement général et professionnel, août 2012, modifié le 30 mai 2018;
- Du Règlement déterminant certaines conditions de travail des cadres des collèges d'enseignement général et professionnel, juin 2015, modifié le 30 mai 2018;
- Des conventions collectives en vigueur pour le personnel de soutien, professionnel et enseignant. Les salaires des postes requis ont été établis au maximum des échelles de traitement au 1<sup>er</sup> avril 2018, auxquels s'ajoutent 12 % pour les avantages sociaux.

#### 1.1. La structure minimale

Dans un premier temps, nous avons pris en compte les obligations réglementaires. À cet égard, la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel prévoit pour chaque cégep un poste de directeur général (classe minimale 12) et de directeur des études (classe minimale 10). Un collège régional a également l'obligation légale de nommer un directeur pour chacun de ses collèges constituants. Cet aspect a été considéré précédemment dans le calcul du  $F^{\text{général}}$  de ce type de collège. Dans un deuxième temps, nous jugeons essentiel qu'il y ait pour chaque service d'un cégep un poste de directeur qui assume la responsabilité et les fonctions de gestion, de planification,

d'organisation, de direction, de contrôle et d'évaluation.

Par ailleurs, les classes d'emploi identifiées à la structure minimale le sont uniquement aux fins de financement et n'engagent nullement le Ministère eu égard à l'évaluation des emplois.

### 1.1.1. La direction générale (3 postes)

Nous observons que plusieurs directions générales ajoutent à leurs responsabilités celles associées au secrétariat général et aux affaires corporatives. Toutefois, ce cumul de fonctions n'a pas pour effet de modifier la classification de cette catégorie d'emplois. Après analyse, nous ne sommes pas d'avis qu'un poste de secrétaire général serait justifié dans le cadre d'une structure minimale. Cependant, un poste de conseiller en communication semble approprié, notamment afin de concevoir et de réaliser les stratégies de communication visant à appuyer les orientations institutionnelles. De plus, un poste de soutien administratif (classe principale) est nécessaire, entre autres, par l'absence de poste de secrétaire général et par la complexité de la tâche (analyse et recherche) et de l'environnement dans lequel le travail est effectué.

## 1.2. La direction des études (12,5 postes)

### 1.2.1. La direction des études

En plus du poste de directeur des études, un poste de secrétaire administratif est requis afin d'accomplir les tâches de secrétariat les plus complexes menées en collaboration avec plusieurs personnes. Nous sommes également d'avis qu'un demi-poste de technicien en informatique est nécessaire afin d'assurer le soutien technique aux activités de la direction des études.

### 1.2.2. L'organisation scolaire

Un poste de directeur adjoint classe 7 est requis. Les principales attributions et responsabilités du titulaire sont associées à la gestion de l'organisation et du cheminement scolaire, de même que du plan de réussite. D'autres responsabilités sont souvent liées à cette fonction comme la gestion des ressources didactiques et l'allocation de la tâche des enseignants. Un poste d'aide pédagogique est essentiel afin d'assurer les fonctions de conseil, d'assistance, d'animation et d'information ainsi qu'un demi-poste de conseiller d'orientation afin d'assurer des fonctions de conseil, d'aide et d'accompagnement auprès des étudiants.

De plus, un demi-poste de technicien en informatique est nécessaire pour le soutien technique aux activités de l'organisation scolaire. Finalement, on retrouve un poste d'agent de soutien administratif classe 1 pour accomplir certains travaux de nature relativement complexe comme la gestion de l'aide financière aux études et des travaux de secrétariat liés aux activités de l'organisation scolaire.

### 1.2.3. Le soutien aux programmes d'études

Un poste de directeur adjoint classe 7 est requis. Les principales attributions et responsabilités du titulaire sont souvent une combinaison de champs d'activité, notamment ceux concernant la gestion des programmes d'études et des départements. De plus, un poste de conseiller pédagogique est requis afin d'assurer les fonctions suivantes reliées à la pédagogie : conseil, animation, information, développement, support et rétroaction, autant de fonctions qui concernent les programmes d'études, les stratégies d'apprentissage et d'enseignement, la nature et les modalités d'évaluation.

#### 1.2.4. Le centre de documentation

Un poste de spécialiste en moyens et techniques d'enseignement (SMTE) est requis afin d'assurer l'animation du personnel enseignant en vue de l'intégration et de l'utilisation des ressources documentaires, des technologies de l'information et de la communication ainsi que des moyens et techniques d'enseignement. Ce poste comporte aussi les responsabilités associées au développement, à l'organisation, à la planification, à la coordination et à l'évaluation des activités des centres de documentation ou des activités relatives à l'utilisation des moyens et techniques d'enseignement. Une organisation pourrait opter plutôt pour un poste de bibliothécaire, mais le cadre financier demeurerait sensiblement le même.

#### 1.2.5. Les affaires étudiantes et communautaires

En plus du poste de directeur des affaires étudiantes (classe 7), un poste de conseiller à la vie étudiante est ajouté afin d'assurer plus spécifiquement des fonctions de planification, d'implantation, de développement, d'animation, de gestion et d'évaluation de programmes d'activités relatifs à la vie étudiante en lien avec les orientations institutionnelles. Finalement, un poste de technicien en loisirs est jugé nécessaire afin d'organiser des activités sociales, socioculturelles ou sportives de tout ordre à l'intention de groupes en particulier et des étudiants.

### 1.3. Les ressources humaines (4 postes)

Un poste de direction des ressources humaines classe 7 est requis. Son classement est établi en tenant compte des responsabilités prévues au guide de classement des postes de cadres, c'est-à-dire en excluant le cumul de fonctions ou de responsabilités qui conduiraient à un classement supérieur. Pour justifier une classe 8, à titre d'exemple, le directeur des ressources humaines, en plus de ses responsabilités premières, doit être responsable de la gestion de l'allocation de la tâche des enseignants et des affaires corporatives, et ce, dans un cégep de plus de 700 étudiants. Au même titre qu'à la direction des études, un poste de secrétaire administratif est requis afin d'accomplir les tâches de secrétariat les plus complexes menées en collaboration avec plusieurs personnes. Deux postes de techniciens en administration sont justifiés afin d'effectuer différents travaux techniques à caractère administratif, écritures comptables, productions de rapports, participation à la préparation budgétaire, production de la paie, etc.

### 1.4. Les affaires financières, matérielles et informatiques (7,5 postes)

#### 1.4.1. La gestion financière

Dans la perspective d'une structure minimale, confier à une même direction la responsabilité des ressources financières, des ressources matérielles et des ressources informatiques est justifiée. À cet égard, compte tenu du cumul de plus d'une direction, un classement particulier, de classe 9, pourrait être demandé au Ministère<sup>96</sup>. Un poste d'agent de gestion financière est requis pour assurer la réalisation d'activités financières et l'assistance aux divers services concernant la gestion financière. Un poste de technicien en administration est justifié afin d'effectuer différents travaux techniques à caractère administratif, écritures comptables, productions de rapports, transferts de fonds, participation à la préparation budgétaire et à la production des états financiers. Nous allouons également un autre demi-poste de technicien en administration afin de tenir compte de la reddition

---

<sup>96</sup> Règlement déterminant certaines conditions de travail des cadres des collèges d'enseignement général et professionnel, articles 11 et 12.

de comptes importante de nature administrative que les cégeps doivent effectuer.

#### 1.4.2. La gestion des ressources matérielles

Un poste de coordonnateur des ressources matérielles classe 6 est requis afin d'assurer la coordination des activités, notamment de l'entretien ménager, des bâtiments, des terrains, la gestion de l'énergie, les assurances de dommages, les projets et travaux de construction, d'agrandissement, de transformation, etc. De plus, il contribue à la reddition de comptes et à la réponse à de multiples exigences, règlements, lois et normes en matière de fonctionnement et de sécurité des personnes et des bâtiments.

#### 1.4.3. Les services informatiques

Un poste de coordonnateur des services informatiques classe 6 est requis. Le guide de classement des postes de cadre prévoit la coordination des activités, notamment dans les champs d'activités comprenant l'analyse, le développement et l'implantation de systèmes, l'exploitation des systèmes et des serveurs, les télécommunications, l'entretien des ordinateurs et des systèmes d'exploitation, etc. Toutefois, le secteur des ressources informationnelles est en transformation, ce qui viendra normalement modifier les tâches associées au poste de coordonnateur. À titre d'exemples, le déploiement du Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur, les nouvelles exigences en matière de sécurité de l'information, la formation à distance, les systèmes de gestion avec logiciels et progiciels de gestion, la reddition de comptes associée depuis quelques années à certaines lois et règlements comme la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement (LGGRI). Dans ce contexte, un poste d'analyste et un de technicien en informatique sont aussi minimalement requis.

#### 1.5. La formation continue (2 postes)

Un poste de directeur classe 8 est requis afin de planifier, organiser, développer et contrôler toutes les activités relatives au développement et à la gestion de l'ensemble des programmes à la formation continue. Plus particulièrement, les activités de formation continue créditées ou sur mesure (sans unité), les services-conseils aux entreprises et aux organisations, la reconnaissance des acquis. De plus, un demi-poste de conseiller pédagogique est nécessaire afin d'assurer, entre autres, les tâches en lien avec la programmation, la promotion des activités, l'organisation et l'encadrement de l'enseignement.

## 2. Les autres coûts

Les autres coûts représentent les coûts minimaux associés à l'exercice des fonctions des 28 postes de la structure minimale requise. Ils correspondent aux fournitures et au matériel de bureau, au perfectionnement et aux frais de déplacement. Après analyse des données disponibles, nous estimons à 4 % du total de la dépense salariale le montant des autres coûts.

## 3. Conclusion

L'autonomie de gestion des cégeps donne la possibilité aux directions générales de faire des choix quant aux postes à pourvoir, au cumul de fonctions ou au partage des différentes responsabilités au sein du personnel d'encadrement. Nous sommes conscients que ces choix peuvent être différents de notre analyse et avoir comme conséquence une modification de la classification des postes concernés. Toutefois, il est peu probable qu'il y ait globalement une modification significative du

résultat en termes financiers : des cumuls de fonctions sont inévitables au sein du personnel d'encadrement dans une structure minimale. De plus, un cégep qui voudrait contester la présence d'un poste ou son classement ne pourrait le faire sans nuire à l'équilibre d'ensemble.

Concernant les centres d'études collégiales de plus de 150 étudiants (tableaux 9 et 10), la détermination du  $F_{\text{particulier}}$  doit être effectuée, comme pour les cégeps, sous le principe d'une allocation de base fixe qui permet la mise en place d'une structure minimale et des services d'accueil des étudiants. Contrairement aux cégeps, l'autonomie des centres d'études n'est pas pleine et entière, et ce, particulièrement en ce qui concerne la gestion des programmes d'études qui est sous la responsabilité de la direction des études. À ce titre, la loi sur les collèges prévoit qu'il n'y ait qu'une seule direction des études et commission des études par collège, sauf pour un collège régional<sup>97</sup>. Toutefois une certaine duplication de services essentiels en matière de services éducatifs est requise, ce qui n'est pas nécessairement le cas pour les services périphériques comme les services financiers, matériels et des ressources humaines.

Les cégeps et leurs centres se sont dotés de structures organisationnelles particulières et ont mis en place des services adaptés à leur réalité afin de répondre adéquatement aux besoins des étudiants. En plus des postes qui sont dédoublés par rapport au cégep d'appartenance, nous considérons essentiel qu'il y ait un poste de directeur de centre afin d'assumer les fonctions de gestion, de planification, d'organisation, de direction, de contrôle et d'évaluation. Finalement, pour les centres se situant entre 150 et 500 étudiants, un poste de technicien en documentation est requis, étant donné qu'aucun poste de bibliothécaire ou de spécialiste en moyens techniques d'enseignement n'est prévu. Celui-ci aura principalement comme responsabilités de soutenir les usagers et de réaliser des travaux techniques ayant trait à l'organisation et au fonctionnement du centre de documentation.

---

<sup>97</sup> Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel, article 66.

## Annexe VII : Évolution de la structure de financement du volet B

Dès 1993-1994, un comité-conseil conçoit un cadre normatif basé sur la réalité des coûts observés. Le modèle qui en résulte est largement approuvé par les intervenants du milieu. Ses paramètres d'allocation ont peu changé par la suite.

Précisons qu'en 2017-18, l'allocation du B comprend sept postes de dépenses :

- Entretien des immeubles (I)
- Entretien des surfaces gazonnées (G)
- Entretien ménager (EM)
- Énergie (É)
- Surveillance (S)
- Assurance des biens (AB)
- Coordination des activités (C)

La formule générale de financement actuellement en vigueur se décline ainsi :

$$B = K * (I + G + EM + É + S + AB + C)$$

où la lettre « K » représente le facteur servant à contenir les allocations à l'intérieur de l'enveloppe autorisée par le gouvernement, les autres lettres correspondant aux sept éléments de la liste précédente. Chacun des termes de l'équation est lui-même défini à l'aide d'une formule basée sur des paramètres intimement liés à la fonction visée. À titre d'exemple, l'entretien des immeubles se calcule par :

$$I = \text{Superficie brute Plus}_{t-1} * \text{Valeur de remplacement au m}^2 \text{ (coût unitaire)} * \text{Taux Immo}$$

Reproduire en détail toutes les formules supportant le modèle ne paraît pas utile ici. Mentionnons tout de même que le paramètre « Superficie » revient continuellement, mais le tableau suivant montre que le pourcentage de couverture des espaces totaux varie en fonction de l'élément à retrancher (l'expression « élément à retrancher » correspond ici à un item dont au moins une des quatre définitions de superficie n'est pas reconnue à 100 % aux fins de financement). Le tableau montre la situation telle que vécue en 2017-2018.

**Tableau 31 – Superficies des cégeps reconnues aux fins de financement**

Codes de retrait	Description des éléments à retrancher	Pourcentage de la superficie retenue pour le calcul des superficies			
		Brute total	Brute énergie	Brute plus	Brute veme
<b>A</b>	Aréna	100 %	100 %	100 %	0 %
<b>AC</b>	Location dont le financement fait l'objet d'une allocation particulière	100 %	0 %	0 %	0 %
<b>ACX</b>	Location dont le financement est autofinancé par le cégep	0 %	0 %	0 %	0 %
<b>CA</b>	Propriété du cégep louée à d'autres	100 %	100 %	0 %	0 %
<b>CTT</b>	Propriété du cégep – Centre de transfert technologique	100 %	100 %	100 %	100 %
<b>CSP</b>	Auditorium existant en 1996 converti en salle de spectacles et salle de spectacles existante en 1996	100 %	100 %	100 %	100 %
<b>CCX</b>	Propriété du cégep – Superficies de locaux non retenues aux fins de financement, mais utilisées aux fins de calcul de la constante énergétique	100 %	100 %	0 %	0 %
<b>DA</b>	Double ou triple hauteur louée	100 %	0 %	0 %	0 %
<b>DH</b>	Double ou triple hauteur	100 %	0 %	0 %	0 %
<b>FC</b>	Bâtiment isolé et chauffé sur site secondaire	100 %	100 %	50 %	100 %
<b>FD</b>	Bâtiment non isolé et non chauffé sur site secondaire	100 %	0 %	25 %	0 %
<b>FE</b>	Bâtiment non accepté par le Ministère sur site secondaire	100 %	0 %	0 %	0 %
<b>G</b>	Grenier	100 %	0 %	0 %	0 %
<b>NC</b>	Superficies dont consommations énergétiques non comptabilisées sur un compteur du cégep	100 %	0 %	100 %	100 %
<b>PB</b>	Bâtiment secondaire isolé et chauffé sur site principal	100 %	100 %	50 %	0 %
<b>PC</b>	Bâtiment non isolé et non chauffé sur site principal	100 %	0 %	0 %	0 %
-	Bâtiments principaux	100 %	100 %	100 %	100 %
<b>R</b>	Résidence	100 %	100 %	100 %	0 %
<b>S</b>	Serre	100 %	100 %	100 %	100 %
<b>ST</b>	Stationnement intérieur	100 %	100 %	0 %	0 %
<b>V</b>	Vide sanitaire	100 %	0 %	0 %	0 %
<b>X</b>	Autres espaces exclus par le Ministère	100 %	0 %	0 %	0 %
-	Terrasses extérieures de toutes natures	0 %	0 %	Sans objet	Sans objet
-	Balcons	0 %	0 %	Sans objet	Sans objet
-	Appareils mécaniques non enfermés	0 %	0 %	Sans objet	Sans objet
<b>Note 3</b>	Puits de conduits projetés à chaque niveau	100 %	100 %	100 %	100 %
<b>Note 3</b>	Puits d'ascenseur projetés à chaque niveau	100 %	100 %	100 %	100 %
-	Tunnels de 2 mètres de haut entre pavillons	100 %	100 %	100 %	100 %
-	Passerelles chauffées entre les pavillons	100 %	100 %	100 %	100 %

-	Salles de mécanique d'ascenseur	100 %	100 %	100 %	100 %
<b>Note 3</b>	Cages d'escaliers projetées à chaque niveau	100 %	100 %	100 %	100 %
<b>GA</b>	Garage	100 %	Est remplacé par PB ou PC		
<b>GR</b>	Grange	100 %	Est remplacé par FD		
<b>H</b>	Hangar	100 %	Est remplacé par PC ou FC ou FD		
<b>Note 1</b>	Les terrasses sur le toit font partie des espaces au sol.				
<b>Note 2</b>	La surface gazonnée ne tient pas compte des variations verticales du terrain.				
<b>Note 3</b>	Ces surfaces sont déterminées en fonction de ce qu'elles desservent. Un escalier qui donne accès à un stationnement intérieur sera noté comme « élément à retrancher » avec le code ST.				
<b>Terrains</b>	Emprise des bâtiments	Espaces gazonnés entretenus			
	Trottoirs et aires de circulation pour piétons	Terrains en friche ou non gazonnés			
	Aires de circulation pour véhicules	Autres précisés par le collège			
	Aires de stationnement				

Source : Régime budgétaire et financier des cégeps, année scolaire 2018-2019.

Le Ministère utilise les superficies déterminées pour allouer le financement des diverses fonctions du volet B en fonction de la grille présentée dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 32 – Type de superficie**

Type de « superficie »	Usage
« Brute Énergie »	Calcul de la constante énergétique
« Brute Plus »	Calcul de l'allocation pour l'entretien des immeubles Calcul de l'allocation pour la surveillance
« Brute VEME »	Calcul de l'allocation pour entretien ménager Calcul de l'allocation pour l'énergie

## 1. Évolution du modèle actuel

On retient deux changements significatifs dans le calcul du financement du B, lesquels sont décrits ci-dessous.

### 1.1. La fonction « Énergie »

Le Ministère a jugé qu'il était normal d'octroyer un financement autorisant un collège à amortir le coût de ses mesures écoénergétiques sur un horizon plus long que celui utilisé dans les faits. Mais il a préféré faire bénéficier l'ensemble du réseau des économies réalisées à long terme.

Ainsi, depuis 2016-2017<sup>98</sup>, les constantes énergétiques de chacun des cégeps sont calculées sur la base des consommations énergétiques des années de référence t-11, t-12, t-13, t-14, t-15. Il s'agit donc d'une moyenne mobile dans le temps.

<sup>98</sup> Une mesure transitoire a été appliquée dès 2012-13 pour l'application du calcul de la constante énergétique.

De plus, afin d'inciter les collègues à mettre en place des mesures écoénergétiques permettant de réduire leurs coûts totaux, le coût unitaire pour chaque source d'énergie dans un établissement donné est calculé, pour 1/3 à partir du coût unitaire payé par l'établissement et pour 2/3, du coût unitaire moyen du réseau à l'année t-2.

## 1.2. La valeur des « facteurs d'allocation » du modèle

Longtemps laissée inchangée, la valeur de certains paramètres du modèle d'allocation du « B » a été revue afin que le modèle respecte davantage les conditions de marché que rencontrent les collègues.

Certains de ces « facteurs d'allocation » ont subi peu de modifications lors des 17 premières années de FABES. Toutefois, en 2012-2013, l'application de nouveaux facteurs a permis de corriger de façon substantielle la répartition des allocations. Le tableau suivant permet d'apprécier l'ampleur de cette mise à jour pour les deux principaux paramètres du modèle.

**Tableau 33 – Évolution des paramètres du volet B**

Paramètre	1993-1994	2012-2013	2017-2018
Norme du coût de construction au m <sup>2</sup>	900 \$	1 907 \$	1 984 \$
Salaire d'un manoeuvre	29 269 \$	36 680 \$	39 500 \$

L'introduction de ces deux changements significatifs résulte en une toute nouvelle répartition de l'allocation entre les diverses fonctions du B. Le tableau suivant indique clairement l'impact d'une moyenne mobile au volet Énergie ainsi que l'effet de l'ajustement des facteurs d'allocation de certains paramètres sur les autres fonctions.

**Tableau 34 – Évolution des paramètres du volet B (suite)**

Année d'allocation	Entretien des immeubles	Entretien gazon	Entretien ménager	Énergie	Surveillance	Assurances	Coordination	B « total »
2011-2012	22,9 %	0,5 %	29,2 %	31,4 %	8,7 %	1,6 %	5,7 %	100 %
2012-2013	31,7 %	0,4 %	28,8 %	22,1 %	9,1 %	2,2 %	5,7 %	100 %
2017-2018	30,9 %	0,3 %	29,1 %	22,5 %	9,3 %	2,2 %	5,7 %	100 %

## 2. Évolution des sommes accordées au financement du volet B

Les sommes accordées évoluent en tenant compte des besoins « normés » et de la constante « k ».

Le tableau suivant montre l'évolution de l'allocation consacrée au B en tenant compte de l'augmentation du nombre de m<sup>2</sup> couverts.

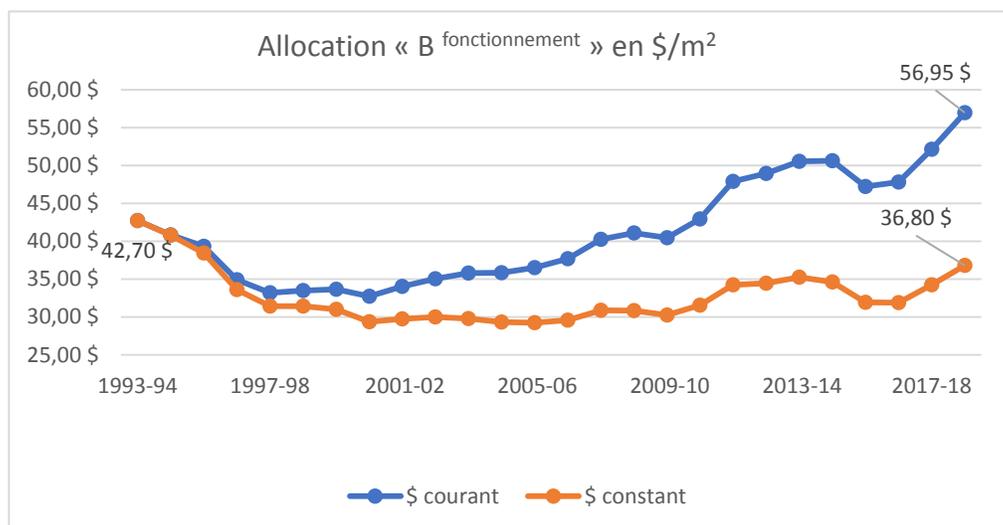
**Tableau 35 – Évolution des sommes accordées au financement du volet B**

	Besoins calculés selon le modèle du B en 000 \$ (1)	Allocation du B fonctionnement en 000\$ (2) = (1 * 5)	Superficie totale en m <sup>2</sup> (3)	Fonction- nement \$/m <sup>2</sup> (4) = (2 / 3)	K % de financement (5)
1993-1994	107 401	92 249	2 160 347	42,70 \$	85,89 %
1996-1997	118 673	80 545	2 307 429	34,91 \$	67,87 %
2013-2014	184 612	127 227	2 517 915	50,53 \$	68,92 %
2017-2018	196 082	131 666	2 525 933	52,13 \$	67,15 %
2018-2019	197 040	144 740	2 541 691	56,95 \$	73,46 %

La lecture du tableau fait ressortir les trois constats suivants :

- La superficie totale des bâtiments des collèges s’est accrue de plus de 17 % entre 1993-1994 et aujourd’hui;
- L’entretien de ces surfaces, calculé conformément aux règles du B, n’est financé qu’à 73,46 % des coûts reconnus en 2018-2019. En effet, malgré l’augmentation de plus de 6 % en 2018-19, le « K » demeure inférieur de près de 13 % de son sommet de 1993-1994.
- L’allocation de 56,95 \$/m<sup>2</sup> de 2018-2019 est inférieure à celle d’origine lorsqu’on l’exprime en termes réels. C’est ce qu’illustre le graphique ci-dessous.

**Figure 5 – Évolution du financement au volet B**



## Annexe VIII : Dossiers nécessitant une demande d'information provenant du MEES et d'autres sources

Tableau 36 – Dossiers nécessitant une demande d'information par direction du MEES<sup>99</sup>

Annexe(s)	Dossiers
<b>Affaires étudiantes, financières et institutionnelles</b>	
	Politique concernant les procédures d'octroi du mandat de vérification sur les opérations financières du collège
	Politique de gestion de ses employés membres d'une association accréditée au sens du Code du travail
	Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages des étudiants (PIEA)
	Politique institutionnelle d'évaluation relative aux programmes (PIEP)
	Politique interne relative à l'attribution des contrats et à la gestion contractuelle
	Politique relative à l'emploi et à la qualité de la langue française
	Politiques ou règlements relatifs à la poursuite des fins du collège
	Règlement la composition, la nomination, la durée du mandat des membres d'un comité constitué ainsi que ses devoirs
	Règlement assujettissant à un examen médical l'étudiant admis à un programme en techniques de pilotage, techniques maritimes, techniques policières
	Règlement favorisant la réussite scolaire
	Règlement sur la composition du comité exécutif et de la Commission des études, la durée du mandat de leurs membres et l'étendue de leurs pouvoirs
	Règlement sur la gestion des biens
	Règlement sur la nomination, les fonctions et les pouvoirs des membres du personnel
	Règlement sur la régie interne
	Règlement sur le paiement de droits de toute nature, notamment les droits d'admission, d'inscription ou afférents
	Règlement sur les conditions particulières d'admission ou de maintien dans un programme des étudiants ou de certaines catégories d'étudiants
	Programme de soutien financier : Accueil et intégration des Autochtones au collégial
	Programme de soutien financier : Soutien à l'intégration des communautés culturelles et à l'éducation interculturelle au collégial
	Plan stratégique incluant un plan de réussite
<b>S024</b>	Accessibilité au collégial et soutien à la réussite scolaire des étudiants en situation de handicap (061)
<b>S011</b>	Achats regroupés en audiovisuel
	Calendrier scolaire
<b>S003</b>	Promotion de l'enseignement collégial : productions étudiantes – Demande de soutien financier 2015-2016
	Rapport d'acquisition de livres
	Rapport d'activité pour l'exercice financier précédent – Rapport financier annuel (RFA)
	Rapports financiers trimestriels
	Formulaire de budget de fonctionnement et d'investissement
	Rapport de gestion

<sup>99</sup> La présente liste de demandes d'information correspond à un recensement non exhaustif et elle peut évoluer en fonction de l'entrée en vigueur de nouvelles règles administratives ou budgétaires.

	Rapports d'étape et final (Entente Canada-Québec relative à l'enseignement dans la langue de la minorité et l'enseignement des langues secondes)
<b>S014</b>	Reddition de compte des organismes TIC – appel de projets
<b>S014</b>	Reddition de compte des organismes TIC – rapport de gestion
<b>S018</b>	Nouvelles technologies de l'information (NTIC) – Suivis sur l'affectation des montants
<b>S025</b>	Programme d'aide pour les applications pédagogiques des technologies de l'information et de la communication (TIC) – rapport d'activités
<b>S025</b>	Programme d'aide pour les applications pédagogiques des technologies de l'information et de la communication (TIC) – bilan financier
<b>S003</b>	Promotion de l'enseignement collégial : appel de projets
<b>S024</b>	Accessibilité au collégial et soutien à la réussite scolaire : déclarations des étudiants en situation de handicap (HAN)
<b>S046</b>	Financement des projets visant à accroître les apprentissages en milieu de travail : appel de projets
<b>S047</b>	Mesure visant à favoriser la mobilité étudiante interrégionale : reddition de comptes (rapport annuel)
<b>S047</b>	Mesure visant à favoriser la mobilité étudiante interrégionale : rapport d'évaluation en 2019-2020
<b>S048</b>	Soutien à l'atteinte de l'excellence en enseignement supérieur – cégeps : volet 1, utilisation des sommes au rapport annuel
<b>S048</b>	Soutien à l'atteinte de l'excellence en enseignement supérieur – cégeps : volet 2, appel de projets
<b>S048</b>	Soutien à l'atteinte de l'excellence en enseignement supérieur – cégeps : volet 3, appel de projets
<b>S048</b>	Soutien à l'atteinte de l'excellence en enseignement supérieur – cégeps : volet 3, plan d'action triennal
<b>S058</b>	Soutien pour accroître le nombre de diplômés dans les domaines des sciences et technologies, du génie et des mathématiques : description des mesures et montant alloué au rapport financier annuel + inscription du montant total reçu dans CollecteInfo
<b>S059</b>	Plan d'action numérique : ventilation des montants utilisés pour chacun des six volets
<b>P013</b>	Concordance entre le SPOC et le rapport financier annuel
	Système d'information sur les personnels des organismes collégiaux (SPOC)
	Vérification des lignes internes de conduite
	Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des réseaux du secteur public (loi 15) – autorisation du dirigeant pour les contrats de service
	Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des réseaux du secteur public (loi 15) – rapport annuel
	Rapport financier annuel
<b>Conformité de l'enseignement privé</b>	
	Avis de cohérence
	Mise en œuvre d'un plan de réussite, Mesures de soutien à la réussite et à la persévérance scolaires, Qualité de la formation et accessibilité
<b>Enseignement collégial (Direction générale de Mme Esther Blais)</b>	
<b>S004</b>	Programme de soutien à la recherche au collégial : volet 1 – appel d'offres
	Programme de soutien à la recherche au collégial : volets 1 et 2 – rapport détaillé
	Programme de soutien à la recherche au collégial : volets 1 et 2 – rapport financier (utilisation subvention)
	Programme de soutien à la recherche au collégial : volets 1 et 2 – résumé des résultats de la recherche
	Programme de soutien à la recherche au collégial : volets 3 – rapport financier et pièces justificatives (utilisation subvention)
<b>S008</b>	Centres collégiaux de transfert de technologie – modification au nom ou à la mission du CCTT

	Centres collégiaux de transfert de technologie – demande de renouvellement de reconnaissance (bilan)
	Centres collégiaux de transfert de technologie – demande de renouvellement de reconnaissance (plan stratégique quinquennal)
	Centres collégiaux de transfert de technologie – plan de travail annuel
	Centres collégiaux de transfert de technologie – rapport annuel
	Centres collégiaux de transfert de technologie – requête annuelle d’information
	Centres collégiaux de transfert de technologie – planification stratégique du centre
<b>Gestion administrative et des contrôles des programmes</b>	
	Reddition de comptes
<b>Gouvernance et gestion des ressources informationnelles dans les réseaux</b>	
	Reddition de compte en sécurité de l’information
	Suivi de la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement
	Plan de gestion en ressources informationnelles – bilan annuel des réalisations et bénéfices –réalisés (BARRI)
	Plan de gestion en ressources informationnelles – programmation annuelle des projets et activités en ressources informationnelles (PARI)
	Plan de gestion en ressources informationnelles – planification triennale des projets et activités en ressources informationnelles (PTPARI)
	Plan de gestion en ressources informationnelles – état de santé des projets (ESP)
<b>Infrastructures de l’enseignement supérieur</b>	
	Budget d’investissement
<b>B001</b>	EnerCégep
	Plan annuel de la gestion des infrastructures
	Stratégie québécoise d’économie d’eau potable
	Déclaration annuelle des espaces (système d’information sur les locaux des cégeps)
	Cadre de gestion des investissements en infrastructure
	- Distinction entre le maintien des actifs régulier (MAR) et le déficit de maintien d’actif (DMA)
	- Mise à jour annuelle des données au PGMAI
	- Audits des aménagements intérieurs
	- Planification décennale des investissements
	Passif environnemental
<b>Planification de l’offre et formation continue</b>	
<b>I007 et I008</b>	Liste des équipements
<b>Planification et des programmes</b>	
	Confirmation des renseignements scolaires
	Rapport annuel du Programme Études-Travail
	Système de gestion des données d’élèves – SOCRATE
<b>Programmes de formation technique</b>	
	Bilan financier des ententes de services relativement aux programmes d’études techniques

<b>Relation du travail du réseau collégial</b>	
<b>E003</b>	Bilan d'utilisation des enseignantes et des enseignants mis en disponibilité (MED)
	Demande de financement aux fins de révision de scolarité
	Dénombrement et Contrôle des effectifs
<b>E005</b>	Gestion de la sécurité d'emploi du personnel enseignant
	Mesures d'employabilité ou de cessation d'emploi personnel enseignant
	Politique de gestion pour régir les conditions de travail du personnel-cadre qui ne sont pas déterminées par le ministre
	Réclamation – Disparités régionales
	Remboursement de libérations syndicales prévues aux conventions collectives des enseignants
<b>Systèmes administratifs et de l'aide financière aux études</b>	
	Attestation relative à un service de transport en commun inexistant ou inadéquat
	Avis de changement d'établissement ou de programme d'études
	Présentation d'une requête au comité d'examen des demandes dérogatoires au regard de l'Aide financière aux études
	Recommandation relative aux formes de soutien requises – Programme d'allocation pour des besoins particuliers (PABP)
	Stage en cours d'études

Source : Fédération des cégeps, septembre 2018 [Document interne].

**Tableau 37 – Dossiers nécessitant une demande d'information provenant d'autres sources que le MEES<sup>100</sup>**

<b>Dossiers</b>
Plan décennal d'investissements en infrastructures de recherche (PDIR) du ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI)
Appel d'offres sur invitation – ouverture à la concurrence aux PME
Recensement des entités créées par les organismes du réseau (Secrétariat du Conseil du trésor)
Recensement de la location d'espace par les cégeps (Vérificateur général du Québec)
Société québécoise des infrastructures – procédure pour l'acquisition ou la vente de biens immobiliers
CNESST
- Plan d'action jeunesse
- Sécurité des machines et équipements
- Amélioration et documentation des procédures à risques
- Enquêtes après accidents
Régie du bâtiment du Québec
- Surveillance de l'application du code du bâtiment lors de travaux
Cadre de gestion des investissements en infrastructures (Secrétariat du Conseil du trésor)
- Plan annuel de gestion des investissements (PAGI)
- Mise à jour annuelle des données sur l'état des infrastructures pour la prochaine parution du PAGI
- Audits des infrastructures aux 5 ans
- Audits des finis intérieurs des bâtiments
Stratégie québécoise d'économie d'eau potable – bilan annuel
Plan d'action 2013-2020 sur les changements climatiques

Source : Fédération des cégeps, septembre 2018 [Document interne].

<sup>100</sup> La présente liste de demandes d'information correspond à un recensement non exhaustif et elle peut évoluer en fonction de l'entrée en vigueur de nouvelles règles administratives ou budgétaires.

*Éducation  
et Enseignement  
supérieur*

Québec 