

Examen du
Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur

Rapport présenté par Lorne A. Whitehead le 28 septembre 2011

Table des matières

1.0	Sommaire	1
2.0	Mandat de l'examen.....	2
3.0	Méthodologie	4
4.0	Remarques préliminaires	5
5.0	Portée, qualité et diffusion des recherches du COQES	7
6.0	Exécution du mandat du COQES pour le bénéfice du gouvernement et du public.....	9
7.0	Plans du COQES pour l'avenir, 2011-2012.....	11
8.0	Examen à plus long terme du rôle du COQES dans un monde en changement	13

1.0 Sommaire

Le présent rapport contient les résultats d'un examen du Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur (COQES), qui a été effectué par le professeur Lorne Whitehead de l'Université de Colombie-Britannique en août et septembre 2011. Comme le stipulait le mandat établi par le Conseil d'administration du COQES, l'examen portait sur quatre questions fondamentales :

- À la lumière du mandat défini dans la *Loi sur le Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur*, quelle évaluation faites-vous (i) de la portée et de la qualité des recherches et des publications du COQES, et (ii) de la diffusion de ses recherches et travaux relatifs aux politiques?
- Globalement, comment le COQES a-t-il rempli son mandat à l'égard du gouvernement et du public selon ce qui est défini dans la Loi?
- Quelle évaluation faites-vous des plans d'avenir du COQES qui sont exposés dans son document *2011-2012 Research Plan and Communications Strategy* (plan de recherche et stratégie de communication 2011-2012)?
- Étant donné l'évolution du milieu de l'enseignement post-secondaire en Ontario, au Canada et à l'étranger, le COQES se retrouvera-t-il en présence d'opportunités ou de défis, et comment devrait-il procéder pour mettre à profit ces opportunités ou relever ces défis?

Pour ce qui est de la méthodologie, on a effectué l'examen des publications du COQES et procédé à des entrevues avec des membres clés du personnel de l'organisme ainsi qu'avec des représentants des intervenants.

Les trois premières questions supposaient une évaluation de la qualité des travaux, de l'exécution du mandat et des plans à court terme. Dans chaque cas, les répondants s'accordaient pour situer ces travaux à la fine pointe de l'excellence de calibre international. L'une des clés de cette réussite a été l'attitude de la direction du COQES, qui a pris soin de toujours suivre la voie du juste milieu; c'est ce qui a permis à l'organisme de bien répondre aux besoins de son principal bailleur de fonds, le ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario, tout en conservant sa réputation d'autorité indépendante et digne de confiance. Les dirigeants du COQES comprennent parfaitement la nécessité d'un tel équilibre. Leurs plans d'action sont clairs et crédibles, et ils s'inscrivent parfaitement dans la perspective d'une amélioration soutenue de l'enseignement supérieur en Ontario.

La quatrième question portait sur une échelle de temps plus longue. Pour l'avenir, la plupart des experts prévoient une accélération notable du rythme des changements au sein du secteur de l'enseignement supérieur. Pour cette raison, on propose d'étendre légèrement le portefeuille de recherches du COQES pour y inclure une perspective à plus long terme en ce qui concerne le secteur, et de prendre ainsi en compte les implications possibles des décisions à venir. Un aspect connexe à cette question est qu'une grande partie du travail de recherche du COQES est également pertinente dans tout le reste du Canada, ce qui permet de penser qu'une certaine forme de collaboration entre les provinces sur ces dossiers pourrait être utile. Une intensification de la coopération interprovinciale permettrait d'accroître la quantité de recherches effectuées sans pour autant faire augmenter les coûts supportés par l'Ontario, ce qui contribuerait aussi à renforcer la réputation du COQES comme autorité indépendante et digne de confiance.

2.0 Mandat de l'examen

Le mandat du présent examen, qui émane du Conseil d'administration du Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur, est le suivant :

Examen externe périodique du COQES

Le Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur (COQES) a été créé en 2005 par une loi de l'Assemblée législative de l'Ontario qui lui donnait le mandat d'assister le gouvernement (notamment le ministère de la Formation et des Collèges et Universités) sur diverses questions pour lui permettre d'améliorer l'accessibilité, la responsabilité et la qualité des collèges et universités de la province.

Le COQES a commencé ses activités en 2007; depuis cette date, à partir des recherches qu'il a menées lui-même ou commandées à des chercheurs externes, il a publié ou rédigé plus de 120 publications dont certaines sont en cours de préparation, les *Rapports en question* qui résument l'état de la recherche sur des dossiers importants de l'enseignement post-secondaire (p. ex. politique sur les droits de scolarité), des analyses de politiques et des recommandations stratégiques à l'intention du gouvernement et du secteur (p. ex. recommandations sur les « écoles polytechniques » et plus grande différenciation du secteur universitaire ontarien), ainsi que des rapports annuels et des rapports communautaires.

Le moment est venu de commander à un expert externe un examen des résultats du COQES et de ses plans d'avenir.

En l'occurrence, nous nous adressons à un ou à plusieurs experts du domaine de l'enseignement post-secondaire, sans lien de dépendance à l'égard du COQES, à qui nous demandons d'examiner les résultats de l'organisme, ses contributions et ses plans d'avenir en répondant aux questions suivantes :

- À la lumière du mandat défini dans la *Loi sur le Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur*, quelle évaluation faites-vous (i) de la portée et de la qualité des recherches et des publications du COQES, et (ii) de la diffusion de ses recherches et travaux relatifs aux politiques?
- Globalement, comment le COQES a-t-il rempli son mandat pour le bénéfice du gouvernement et du public, selon ce qui est défini dans la Loi?
- Quelle évaluation faites-vous des plans d'avenir du COQES qui sont exposés dans son document *2011-2012 Research Plan and Communications Strategy* (plan de recherche et stratégie de communication 2011-2012)?
- Étant donné l'évolution du milieu de l'enseignement post-secondaire en Ontario, au Canada et à l'étranger, le COQES se retrouvera-t-il en présence d'opportunités ou de défis, et comment devrait-il procéder pour mettre à profit ces opportunités ou relever ces défis?

L'examen a été effectué par Lorne Whitehead, professeur à l'Université de Colombie-Britannique de Vancouver, dont une courte biographie est présentée à l'Annexe A.

3.0 Méthodologie

Au début de l'examen, au mois d'août 2011, on a communiqué par téléphone avec Frank Iacobucci, président du Conseil d'administration, et Harvey Weingarten, président-directeur général du COQES, dans le but d'établir une méthodologie d'examen; il a alors été convenu que le COQES communiquerait à M. Whitehead certaines de ses publications récentes ainsi que ses plans opérationnels et ses énoncés de vision passés et actuels, ce qui a été fait. M. Whitehead a examiné ces documents ainsi que le site Web de l'organisme, et il a effectué des entrevues avec les personnes suivantes, principalement à l'occasion d'une série de rencontres tenues à Toronto le 13 septembre 2011 :

- Frank Iacobucci, président, Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur
- Harvey Weingarten, président-directeur général, Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur
- Ken Norrie, vice-président, recherche, Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur
- Alex Johnston, directeur des politiques et de la recherche, Cabinet du premier ministre de l'Ontario Dalton McGuinty
- Deborah Newman, sous-ministre, ministère de la Formation et des Collèges et Universités
- Marie-Lison Fougère, sous-ministre adjointe, Division des politiques stratégiques et des programmes, ministère de la Formation et des Collèges et Universités
- Ian Clark, professeur, School of Public Policy and Governance, Université de Toronto
- David Naylor, président, Université de Toronto
- Linda Franklin, présidente-directrice générale, Collèges Ontario
- Bill Summers, vice-président, recherche et politiques, Collèges Ontario

4.0 Remarques préliminaires

Avant même le début des conversations relatives au COQES, pour l'examineur, il était déjà évident que l'organisme présentait deux volets très distincts, qui étaient interdépendants et qui revêtaient une certaine importance pour des raisons différentes. Puis, au cours de l'exercice, il a semblé souhaitable de dissocier ces deux rôles pour pouvoir exposer plus clairement la teneur des nombreux commentaires et avis recueillis. Par conséquent on a choisi de commencer la présentation du rapport par un exposé des rôles en question.

Le premier rôle du COQES, qui est clairement défini dans la *Loi sur le Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur* (voir Annexe B) est d'adresser au gouvernement de l'Ontario et aux établissements d'enseignement supérieur de la province de l'information et des recommandations pour leur permettre de prendre de meilleures décisions en matière de planification. Dans le texte du présent rapport, ce volet sera désigné sous le nom de « rôle consultatif » du COQES.

Le second rôle, qui complète le premier, concerne l'exécution et la commande de recherches sur les facteurs qui ont une influence sur la qualité de l'enseignement supérieur en Ontario. Dans le texte du présent rapport, ce volet sera désigné sous le nom de « rôle de recherche » du COQES.

Il ne fait aucun doute que le rôle consultatif doit être complété par le rôle de recherche. Cependant il est utile de garder à l'esprit certaines différences importantes qui existent entre ces deux volets; la plus importante, et de loin, est que le rôle consultatif du COQES est très spécifique à l'Ontario, alors qu'une grande partie des travaux et des résultats liés au rôle de recherche sont pertinents non seulement pour l'Ontario, mais également pour le Canada et d'autres pays.

Une autre différence essentielle est que la gamme d'activités qui s'inscrivent dans le rôle consultatif est déterminée en grande partie par ceux-là mêmes qui demandent au COQES de leur adresser des recommandations (principalement le ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario), et dont les besoins sont bien définis. Par contre, pour ce qui est du rôle de recherche, c'est le COQES lui-même qui, à la lumière de son mandat général, doit définir quelles sont les activités qui couvrent le mieux les besoins des intervenants en matière d'information. Dans ce dernier cas, son objectif ultime est de répondre aux besoins des utilisateurs finaux de l'information, mais le processus de conception exige davantage de créativité puisque le COQES doit examiner soigneusement une vaste gamme de projets possibles aux fins de la planification de son programme de recherche. Bien que le budget du COQES ne soit pas réparti en fonction de ces deux volets, il est clair que le rôle de recherche devrait recevoir la plus grande partie du financement; lors des conversations tenues avec les dirigeants de l'organisme, cette portion a été évaluée à plus de 80 pour cent, ce qui semble adéquat.

Au cours de ces rencontres et entrevues, il est souvent apparu que les intérêts de chaque personne relativement au COQES étaient principalement orientés vers l'un ou l'autre de ces rôles et, généralement, un bref échange sur ces deux volets permettait de cerner et de clarifier la conversation.

Plusieurs de ces personnes ont également souligné un rôle qui *n'est pas* celui du COQES, à savoir la défense d'intérêts. Comme nous le verrons à plusieurs reprises dans le présent rapport, ce « non-rôle » contribue fortement à asseoir la réputation de l'organisme comme autorité neutre et digne de confiance.

Toutes les personnes interrogées ont été généreuses de leur temps et ont formulé des avis judicieux et constructifs. L'examineur n'a pas été confronté à des opinions extrêmes ou très contradictoires, de sorte qu'une image claire et cohérente s'est fait jour au cours de ces échanges.

Pour cette raison, il est préférable de présenter ces conclusions non pas en fonction des points de vue individuels, mais plutôt en fonction des quatre principales tâches définies dans le mandat du projet; c'est donc ce format que nous avons adopté dans le reste du présent rapport.

5.0 Portée, qualité et diffusion des recherches du COQES

Le COQES exécute et commande une vaste gamme de travaux de recherche, dont il diffuse les résultats au moyen d'une tout aussi vaste gamme de publications et de plates-formes de communication. Une même personne pourrait difficilement évaluer en expert tous les aspects de la qualité de ces travaux. Cependant l'examineur juge utile de commencer en exprimant ici son opinion personnelle, qui est que la qualité de la recherche effectuée et des communications est tout simplement remarquable. Le travail de recherche dans les domaines de l'enseignement et de l'apprentissage présente de nombreuses difficultés; en effet, la discipline est complexe, la recherche portant sur des sujets humains est et doit être assujettie à des contraintes sévères, et il est difficile d'exposer clairement les idées essentielles, notamment lorsqu'on s'adresse à des publics différents. De ce point de vue, l'examineur est d'avis que le travail du COQES se situe au sommet de l'excellence au niveau international.

Comme ce n'est là que l'opinion d'une seule personne sur un aspect quelque peu subjectif, on a choisi de maintenir la question de la qualité de la recherche et de la diffusion au centre de toutes les entrevues qui ont été effectuées. Il en est ressorti un consensus généralisé qui reflétait assez fidèlement la première impression de l'examineur.

Étant donné que l'expertise des personnes interrogées ne couvrait pas nécessairement toute l'étendue des travaux du COQES, l'examen a aussi dû prendre en compte d'autres critères de qualité. L'un des indicateurs en question était la qualité du personnel de recherche de l'organisme. Il est évident que sous la direction de Ken Norrie, économiste et dirigeant universitaire renommé, l'équipe de recherche du COQES a attiré des experts qui disposent des connaissances nécessaires pour faire une évaluation critique des travaux effectués à l'interne et des recherches externes commandées par l'organisme; c'est là une forme de contrôle intégré de la qualité.

De plus, le COQES effectue environ la moitié de sa diffusion dans des revues savantes reconnues faisant l'objet d'un examen anonyme par des pairs, ou bien dans le cadre de conférences d'experts, ce qui constitue une forme de contrôle externe de la qualité. Bien entendu, le COQES ne devrait pas assurer la totalité de la diffusion par ces canaux spécialisés parce que ce ne serait pas la meilleure façon de répondre aux besoins de son principal client. Mais le fait qu'il publie une bonne partie de ses travaux de cette façon constitue une autre forme de contrôle de leur qualité.

Une autre démonstration de cette qualité se trouve dans le récent ouvrage d'un professeur de l'Université de Toronto, *Academic Reform : Policy Options for Improving the Quality and Cost-Effectiveness of Undergraduate Education in Ontario* (Ian Clark *et al.*). Il cite des publications importantes issues de nombreuses sources du monde entier, et l'autorité la plus souvent citée est le COQES. On pourrait supposer que l'ouvrage en question concerne surtout l'Ontario, comme les travaux du COQES. Cependant ce lien avec la province ne revêt qu'une importance mineure : les travaux sont principalement cités parce que le COQES est devenu une source incontournable en matière d'enseignement et d'apprentissage.

Il importe de préciser ici un aspect qui concerne également le rôle consultatif du COQES : en raison de ses fondements mêmes, l'organisme est amené à confier à l'extérieur un petit nombre de recherches qu'on pourrait qualifier de « non spécialisées ». Celles-ci n'ont de valeur que pour les organismes qui les effectuent, et elles ne se prêtent généralement pas à une publication dans une revue savante. On a donc pu confier une partie de ces travaux à des personnes qui

connaissent moins la recherche spécialisée de haut niveau, et accroître ainsi la capacité globale du système pour ce qui est de la recherche avancée. Ce faisant, le COQES regroupe des personnes aux compétences diverses et issues de toute une gamme d'institutions, ce qui a par ailleurs pour effet d'améliorer la capacité de compréhension et les compétences de l'ensemble de l'équipe.

Étant donné la diversité des résultats de recherche du COQES et de leurs canaux de diffusion, il est risqué de citer des exemples précis. Cependant il semble opportun de signaler une publication intitulée *Les avantages d'une plus grande différenciation du secteur universitaire ontarien*, rédigée par Harvey P. Weingarten, président-directeur général du COQES, et Fiona Deller, directrice la de recherche du même organisme. Spontanément, lors de plusieurs conversations indépendantes, les répondants ont indiqué que ce rapport reflétait la qualité et la pertinence des travaux du COQES; mais aussi, et surtout, l'ouvrage démontre que les résultats de cette nature ne peuvent être publiés et accueillis avec autant de respect par la majorité des groupes d'intervenants concernés que s'ils émanent d'un organisme jouissant du prestige et de la réputation d'indépendance du COQES. En outre, la pertinence de ces travaux ne se limite pas à l'Ontario; ailleurs au Canada, les administrateurs sont confrontés, à divers degrés, à de nombreuses difficultés très semblables à celles dont il est question dans ce rapport.

En résumé, les travaux de recherche et de diffusion des résultats qui en sont issus sont d'une qualité absolument remarquable, et le COQES les a exécutés de façon adéquate et pragmatique.

6.0 Exécution du mandat du COQES pour le bénéfice du gouvernement et du public

Il est clair que le COQES est un organisme très respecté en Ontario, dans tout le Canada et probablement à l'étranger. Au cours de cet examen, il est apparu que cette notoriété découlait en grande partie du délicat équilibre que le président-directeur général et la direction de l'organisme ont réussi à maintenir. Pour mériter un tel respect, le COQES doit être perçu comme une entité neutre qui ne s'intéresse qu'aux conclusions fondées sur des preuves. Il doit donc trouver un équilibre entre deux forces opposées. La première de ces forces résulte des importants besoins du gouvernement provincial qui finance le COQES; la seconde reflète les besoins des établissements d'enseignement supérieur de l'Ontario et des autres intervenants qui, comme on le comprend bien, espèrent que le COQES s'appuiera sur les résultats de ses recherches pour défendre indirectement leurs intérêts. Tous les organismes qui se situent « entre » des intervenants aux intérêts partiellement divergents sont inévitablement confrontés à un défi de taille en matière de gestion. En l'occurrence, pour relever ce défi, la direction du COQES a opté pour des communications claires et transparentes, des compétences et un travail assidu, ce qui a donné d'excellents résultats. C'est peut-être cette nécessité de maintenir un équilibre délicat qui a fait naître un antagonisme propice à la créativité, qui a lui-même mené à l'excellence.

Mais plusieurs intervenants ont tout de même eu des raisons de s'inquiéter. Au sein du Ministère, dans le passé, on considérait que le COQES ne se préoccupait pas assez des besoins immédiats en recherche. Il serait difficile, et probablement inutile, de chercher à évaluer la gravité de ce problème parce que, fort heureusement, il a été largement résolu, au moins en partie grâce au président-directeur général actuel. Le COQES rend maintenant de précieux services au Ministère, pour le compte duquel il effectue des vérifications crédibles et indépendantes relatives à d'importantes initiatives que le gouvernement doit mettre en œuvre. Plus précisément, les travaux du président-directeur général sur la différenciation sont considérés comme étant du plus haut intérêt dans ce domaine. De façon plus générale, le COQES est resté dans les limites de ses responsabilités telles qu'elles sont définies par la *Loi sur le Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur*, c'est-à-dire qu'il a travaillé sur secteurs prioritaires que sont l'accessibilité et la qualité de l'enseignement supérieur en Ontario, et la responsabilité des établissements qui le dispensent.

Les collèges de l'Ontario considèrent que le COQES devrait défendre leurs intérêts et qu'il ne le fait pas, et également qu'il consacre une trop grande part de ses recherches aux universités, un point de vue très compréhensible. Il est facile de voir comment une perception d'iniquité, non fondée, peut se faire jour. Il est vrai que le COQES commande des recherches et que la plupart des chercheurs se trouvent dans les universités et non dans les collèges, ce qui crée un déséquilibre intrinsèque. Cependant le COQES a fait des efforts pour agir comme mentor auprès des chercheurs moins expérimentés dans le but de rétablir un certain équilibre. Ainsi les membres des collèges, qui sont nombreux à avoir une expertise et une expérience en recherche, peuvent prendre part à de tels travaux dans le domaine de l'enseignement et de l'apprentissage. Mais indépendamment de cet aspect, certains craignent que le COQES accorde trop d'importance à des problèmes qui concernent principalement les universités, et qu'il délaisse par conséquent ceux qui sont propres aux collèges. Cependant il est clair que l'organisme a commandé des recherches sur des problématiques qui touchent principalement les collèges. Globalement, il est évident que cette question mérite une certaine attention, mais il a été reconnu que la tendance amorcée sous la direction du président-directeur général actuel allait probablement dans le bon sens.

Dans les universités et chez leurs présidents, on note aussi une certaine méfiance à l'égard du COQES. Il fut un temps où, de l'avis de certains, le financement accordé à cet organisme aurait pu être mieux mis à profit par les universités de l'Ontario. Au cours des dernières années, il y a eu une évolution considérable sur cet aspect, en grande partie grâce aux efforts de communication de haut niveau qui ont été entrepris par le président-directeur général actuel.

C'est ainsi que le COQES s'est mérité l'admiration et la confiance de la plupart des groupes d'intérêt du monde de l'enseignement supérieur. Une exception pourrait être l'Union des associations des professeurs des universités de l'Ontario (OCUFA) qui, il y a quelque temps, a déclaré qu'elle ne souhaitait pas entretenir de communications directes avec le COQES; par conséquent on ne l'a pas sollicitée aux fins du présent examen.

Globalement, il est clair que le COQES est devenu la source incontournable d'information indépendante et crédible sur l'enseignement supérieur en Ontario, ce qui constitue une réussite importante obtenue au prix de grands efforts.

7.0 Plans du COQES pour l'avenir, 2011-2012

Le document du COQES *2011-2012 Research Plan and Communications Strategy* est présenté à l'Annexe C. On y trouve une stratégie claire et cohérente de mise en œuvre des activités selon trois grands volets, à savoir : (a) recherche, (b) communication et (c) rôle de rassembleur.

Le plan lui-même est bien rédigé, complet et intrinsèquement cohérent, et il représente une continuation crédible et adéquate des récents travaux du COQES et un maintien des tendances favorables dont il est question plus haut.

Ce plan à court terme pourrait cependant bénéficier de l'ajout d'un élément, soit une évaluation des changements à long terme qui sont prévus dans le monde de l'enseignement supérieur, assortie d'une réflexion sur les rôles que le COQES pourrait être amené à jouer à long terme; il serait également possible d'y adjoindre une évaluation des effets éventuels de ces changements sur les activités de l'organisme au cours des prochaines années. Cela supposerait probablement une légère augmentation du budget qui, aux yeux de l'examineur, semblerait entièrement justifiée. (Dans la partie qui suit, on étudie cette possibilité selon une autre perspective.)

Il est également possible d'examiner les trois grands volets des activités du COQES en fonction du type de complément qu'ils représentent pour les rôles consultatif et de recherche.

7.1 Volet recherche

Bien entendu, le COQES devra maintenir son degré d'excellence dans le volet recherche et, dans la planification de ses activités, il devra maintenir l'équilibre entre son rôle consultatif et son rôle de recherche. Pour pouvoir adresser ses recommandations au Ministère en temps opportun, idéalement, l'organisme devrait détenir directement toute l'information pertinente, ce qui l'obligerait à identifier ses priorités de recherche avec soin tout en prenant en considération le type d'information qui a le plus de chances d'intéresser le Ministère. Simultanément, tout en tenant compte des besoins du Ministère, le COQES devra mener à bien des activités de recherche qui seront utiles à d'autres intervenants du monde de l'enseignement supérieur de l'Ontario, ce qui l'obligera à maintenir les excellents compromis qui lui ont valu sa réputation. De ce point de vue, les plans du COQES sont adéquats.

7.2 Volet communications

Le COQES a reconnu un nouveau besoin auquel il consacre des ressources suffisantes : son nouvel objectif est d'être connu des entités pouvant bénéficier des résultats de ses recherches, et de gagner leur confiance. Mais comme les intervenants ont des besoins divergents, d'importants efforts devront aller au maintien d'une sensibilisation adéquate partout là où cela est nécessaire. À cet égard, le plan est clair et pertinent, et il contient plusieurs critères utiles pour l'évaluation des progrès accomplis.

7.3 Rôle de rassembleur

Le rassembleur est une personne qui réunit des gens en vue d'une action commune; cette définition reflète bien le rôle de catalyseur que le COQES peut jouer si, en agissant comme chef de file, il permet le déploiement d'un effort beaucoup plus vaste. L'organisme a montré qu'il pouvait regrouper d'excellents chercheurs issus de divers secteurs de l'Ontario, et également du Canada et de l'étranger, dans le but de mettre en commun leurs meilleures idées, de comparer des résultats de recherche et de planifier des collaborations de recherche propres à créer une synergie. Ces activités rendent le COQES plus efficace dans son rôle consultatif auprès du Ministère. En

effet, il dispose ainsi d'un meilleur accès à de nombreuses sources d'information, et il est mieux en mesure de créer une culture propice à l'amélioration fondée sur des preuves en matière d'enseignement et d'apprentissage; cela lui permet de mieux refléter les besoins de l'ensemble des intervenants tout en créant une autre forme de complément pour son rôle de recherche. Le rôle de rassembleur est donc un ajout judicieux au plan stratégique du COQES.

7.4 Financement

Le plan du COQES repose sur des bases financières saines (prolongement raisonnable de ce qui a si bien marché au cours des dernières années). Aucun changement important n'est nécessaire, à l'exception des ajustements mineurs qui ont déjà été effectués dans le but d'apporter les améliorations indiquées plus haut.

Comme on l'a déjà indiqué, le budget actuel du COQES n'est pas réparti en fonction des deux principaux rôles de l'organisme (consultatif et de recherche), et effectivement ce serait difficile parce que ces volets sont interdépendants dans une large mesure. Cependant il est tout de même utile d'examiner leur financement séparément parce qu'il existe une différence fondamentale pour ce qui est de la période de temps visée.

Le rôle consultatif du COQES est certes compatible avec le type de budget annuel qui prévaut normalement chez les organismes de la Couronne. Cependant il en va autrement du rôle de recherche parce qu'il couvre des projets qu'il est impossible de mener à terme au cours d'une même année. Certaines des études d'intervention les plus utiles peuvent même s'étaler sur une période de trois à cinq ans pour pouvoir produire des résultats significatifs, et idéalement elles peuvent se prolonger encore davantage. Évidemment, pour ces projets, il est préférable d'attirer la crème des chercheurs et, pour obtenir les données administratives requises, il faut souvent convaincre les collègues et les universités d'investir du temps et d'autres ressources. Cela implique donc des engagements très sérieux sur plusieurs années, mais le COQES n'est pas en mesure d'assurer à ces participants qu'ils auront le temps de mener ces projets à leur terme. Il serait donc souhaitable de modifier légèrement le mode de financement du rôle de recherche pour que les chercheurs concernés soient mieux assurés de pouvoir terminer leurs travaux. Sans qu'on prétende vouloir suggérer une solution en particulier, il pourrait être utile de faire une comparaison avec le financement de l'infrastructure, où des engagements financiers sont possibles à l'égard de projets de construction qui s'étalent sur plusieurs années. Si le financement est incertain, on comprend aisément que certains des meilleurs entrepreneurs préfèrent ne pas s'engager.

Une autre raison qui pourrait justifier une modification du système de financement du rôle de recherche, c'est que cela permettrait de conserver la réputation d'indépendance du COQES. Cette image revêt une certaine importance aux yeux du Ministère, mais l'assujettissement complet de l'organisme à l'égard du financement annuel accordé par ce même Ministère est susceptible de nuire à cette réputation d'indépendance.

Pour ces deux raisons, il semble que le temps soit venu d'envisager la recherche d'autres sources de financement. La même idée est également évoquée dans la partie qui suit, pour d'autres raisons.

8.0 Examen à plus long terme du rôle du COQES dans un monde en changement

Les hypothèses sur l'avenir lointain sont souvent étonnamment fausses ou stériles. Mais il est parfois imprudent de *ne pas* envisager soigneusement les changements très prévisibles ou qui auront nécessairement de grandes répercussions. On peut citer l'exemple de l'évolution récente des services bancaires aux particuliers : les banques devaient prévoir le moment probable de la transition vers la situation actuelle (transactions personnelles effectuées surtout en ligne et par l'intermédiaire de guichets automatiques) et ce, pour deux raisons : premièrement, tôt ou tard, elles allaient être obligées d'offrir ce type de services pour retenir leurs clients et, deuxièmement, les modifications nécessaires pour ce faire allaient prendre un temps considérable, de sorte qu'il fallait absolument agir en temps opportun.

Aujourd'hui, nous sommes confrontés à une situation plus ou moins comparable dans le domaine de l'enseignement supérieur. Les systèmes informatiques et de télécommunication très abordables mais puissants peuvent engendrer des changements fondamentaux dans le système d'enseignement supérieur, sous de nombreuses formes. Par exemple, la mise en commun de « modules d'apprentissage » permettra à tout professeur compétent d'enseigner efficacement à presque n'importe quel élève. On peut également citer la vidéoconférence à large bande passante qui permettra une interaction personnelle rapprochée entre les étudiants et avec des professeurs qui ne se trouvent pas au même endroit, éliminant du même coup les obstacles qui, à l'heure actuelle, sont créés par les coûts, les frontières et les distances.

Ainsi la plupart des dirigeants d'établissements d'enseignement supérieur pensent que les changements à venir au cours des 20 prochaines années seront beaucoup plus radicaux que ceux qui auxquels on a assisté depuis 20 ans, pour les raisons exposées ci-dessus. Nous n'avons pas encore besoin de comprendre intégralement la nature de ces changements, mais nous devons rester attentifs à l'évolution future pour avoir le temps de nous y adapter. Comme nous le savons tous, dans les organismes, les changements qui sont apportés trop rapidement occasionnent souvent des coûts inutiles ou de graves erreurs, alors que les modifications qui sont étalées de façon optimale sur plusieurs années peuvent donner de bien meilleurs résultats. Le choix des échéanciers et, par conséquent, la planification à long terme sont cruciaux.

Ce raisonnement nous ramène à la question du cadre temporel des travaux du COQES. Pour ce qui est du rôle consultatif, le gouvernement a besoin de recommandations sur des décisions courantes visant principalement la période qui s'écoule entre deux élections, tout en souhaitant, dans la plupart des cas, faire globalement les meilleurs choix. Mais le rôle de recherche du COQES semble naturellement s'inscrire dans une perspective à long terme. Il semble prudent d'étaler une petite portion des travaux de recherche du COQES sur une période plus longue en vue de mieux comprendre les facteurs que les établissements d'enseignement supérieur devront prendre en compte dans leur planification.

Cette idée est liée à l'observation que nous avons faite plus haut, selon laquelle le rôle de recherche du COQES bénéficie à l'ensemble du Canada. Il est intéressant de penser que les excellentes universités publiques du pays pourraient coopérer pour devenir les chefs de file mondiaux en matière d'adaptation aux changements à venir, et il y a de bonnes raisons de croire que le Canada serait bien préparé à jouer ce rôle. Par exemple, nos universités ont beaucoup de choses en commun et sont parfaitement en mesure de collaborer efficacement entre elles. On peut également compter sur la proximité de nos établissements avec les grandes universités des États-Unis et les liens qu'ils entretiennent avec celles-ci, bien qu'ils soient indépendants du

système américain, beaucoup plus complexe. Ajoutons que le Canada occupe déjà une place de chef de file sur la scène mondiale; à cet égard, on pourrait citer l'exemple du COQES lui-même ainsi que la Carl Wieman Science Education Initiative de l'Université de Colombie-Britannique. À la lumière de ces exemples, et de la réputation généralement bonne du Canada à l'échelle internationale, il est permis de penser que le pays pourrait prendre la tête d'un renouveau de l'excellence en enseignement supérieur dans le monde entier. Bien entendu, il est de loin préférable d'être l'instigateur du changement plutôt que d'être amené à y réagir sans préparation suffisante.

En conclusion, il est intéressant d'examiner l'avenir du COQES à long terme. Pour plusieurs raisons qui ont été exposées plus haut, il semble qu'il soit arrivé à un moment idéal pour élargir son rôle de recherche, y inclure une perspective à plus long terme et prendre en compte le reste du Canada de façon plus explicite. Il faut donc se demander quelle est la façon la plus efficace d'y parvenir. Une avenue à envisager serait que les provinces intéressées créent leur propre version du rôle consultatif du COQES, et qu'elles collaborent pour appuyer ce qu'on pourrait appeler le « Conseil canadien de la qualité de l'enseignement supérieur » (peut-être avec des succursales dans les provinces participantes). Un tel dispositif de financement permettrait d'accroître l'ensemble des budgets consacrés à la recherche, ce qui est devenu nécessaire si l'on veut ajouter une perspective à long terme; il s'ensuivrait peut-être une légère diminution des coûts supportés par l'Ontario. En présence d'un tel système de financement interprovincial, le COQES serait peut-être en mesure d'offrir de meilleures assurances quant au financement des recherches étalées sur plusieurs années, ce qui aurait pour effet d'améliorer encore la qualité et la valeur de ces travaux. Il en résulterait aussi une meilleure image de non-dépendance à l'égard d'un gouvernement provincial unique, et par conséquent un renforcement de la réputation de neutralité et de crédibilité de cet organisme très respecté.