



---

# ASSEMBLÉE NATIONALE

---

PREMIÈRE SESSION

TRENTE-SEPTIÈME LÉGISLATURE

## **Journal des débats**

**de la Commission permanente de l'éducation**

**Le mardi 30 septembre 2003 — Vol. 38 N° 8**

Audition des dirigeants d'établissements  
d'enseignement universitaire dans le cadre  
de l'examen de leurs rapports annuels 2001-2002 (4)

**Président de l'Assemblée nationale:  
M. Michel Bissonnet**

---

**QUÉBEC**

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

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

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

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

Assemblée nationale du Québec  
Distribution des documents parlementaires  
880, avenue Honoré-Mercier, bureau 195  
Québec, Qc  
G1R 5P3

Téléphone: (418) 643-2754  
Télécopieur: (418) 528-0381

Consultation des travaux parlementaires de l'Assemblée ou des commissions parlementaires sur Internet à l'adresse suivante:  
[www.assnat.qc.ca](http://www.assnat.qc.ca)

Société canadienne des postes – Envoi de publications canadiennes  
Numéro de convention: 40010195

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec  
ISSN 0823-0102

**Commission permanente de l'éducation**  
**Le mardi 30 septembre 2003 — Vol. 38 N° 8**

**Table des matières**

Auditions (suite)	1
Université Concordia	1

**Intervenants**

M. Geoffrey Kelley, président

Mme Pauline Marois

Mme Francine Gaudet

M. Maxime Arseneau

Mme Noëlla Champagne

M. Vincent Auclair

Mme Margaret F. Delisle

- \* M. Frederick H. Lowy, Université Concordia
- \* M. Marcel Danis, idem
- \* M. Jack Lightstone, idem
- \* M. Michael di Grappa, idem
- \* M. Larry English, idem
  
- \* Témoins interrogés par les membres de la commission

Le mardi 30 septembre 2003 — Vol. 38 N° 8

**Audition des dirigeants d'établissements d'enseignement universitaire  
dans le cadre de l'examen de leurs rapports annuels 2001-2002 (4)**

*(Neuf heures quarante et une minute)*

**Le Président (M. Kelley):** Alors, je constate que nous avons quorum. Donc, je déclare ouverte la séance de la commission de l'éducation. Je veux rappeler le mandat de la commission. Le mandat de la commission est d'entendre les dirigeantes et dirigeants des établissements d'enseignement de niveau universitaire sur leurs états financiers 2001-2002, déposés à l'Assemblée nationale en application de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire.

Mme la secrétaire, est-ce qu'il y a des remplacements?

**La Secrétaire:** Aucun remplacement, M. le Président.

**Le Président (M. Kelley):** Alors, je vais faire l'ordre du jour pour la journée. Il y aura la possibilité pour le recteur, M. Lowy, et son équipe, de faire un exposé de plus ou moins 20 minutes. Si j'ai bien compris, on est dans la haute technologie parce que ça va être une présentation PowerPoint. Après ça, il y aura des échanges avec les membres de la commission. On va faire une légère modification à l'horaire pour finir vers midi quinze parce que nos invités ont un rendez-vous sur rails à 12 h 50 ou quelque chose comme ça. Alors, on va laisser le temps pour nos invités de prendre leur train.

**Auditions (suite)**

Alors, juste un mot de bienvenue à l'équipe de Concordia. Je pense, dans cette ère de transparence et d'imputabilité, je vais déclarer mon intérêt personnel. Je suis le parent d'une étudiante à Concordia. Alors, c'est clair pour tout le monde que le président a un intérêt direct dans la saine gestion de cet établissement qui a toujours joué un rôle-clé à Montréal, notamment dans une grande diversité de sa clientèle. Un engagement d'une formation des adultes de retour aux études sont des traditions de longue date à Concordia et ses deux composantes, Sir John Williams et Loyola. Alors, on va voir avec grand intérêt le travail qui a été fait.

Comme j'ai signalé à vos collègues des autres universités, ça, c'est les démarches statutaires qui découlent de la nouvelle loi n° 395 que, sur un cycle de trois ans, nous allons recevoir devant la commission de l'éducation l'ensemble des 19 établissements universitaires. Il y aura un autre rendez-vous bientôt, parce que le ministre de l'Éducation a signalé son intention de publier un document de consultation sur le financement des universités... J'imagine, Concordia aura un mot ou deux à dire à ce sujet. Mais ça, c'est quelque chose qu'on prévoit faire tôt en 2004. Les dates ne sont pas encore fixées, mais je suis les travaux de l'Assemblée nationale et, si quelque chose va être annoncée sous peu... Et,

comme j'ai dit avant de commencer, ça n'exclut pas la possibilité d'évoquer la question de financement aujourd'hui parce que c'est très difficile de parler des contrats de performance et de la gestion sans, de temps en temps, aborder le sujet de l'argent.

Alors, sur ça, M. Lowy, la parole est à vous, et bienvenue encore une fois devant les membres de la commission de l'éducation.

**Université Concordia**

**M. Lowy (Frederick H.):** Alors, merci bien, M. le Président. Mesdames, messieurs, je tiens tout d'abord à vous remercier de nous avoir donné à nouveau l'occasion d'exposer la situation de notre Université. Mais, auparavant, permettez-moi de présenter mes collègues: M. Michael di Grappa, vice-recteur aux services; M. Jack Lightstone, vice-recteur exécutif à l'enseignement et à la recherche; M. Larry English, chef de la direction financière; Me Marcel Danis, vice-recteur aux relations institutionnelles et secrétaire général; et Mme Evelyn Abitbol, directrice des affaires publiques et des relations gouvernementales.

Alors, M. le Président, nous souhaitons aborder cinq points. L'Université Concordia a rempli ses obligations en vertu du contrat de performance. Elle est heureuse d'être en mesure de vous assurer qu'elle réussit très bien dans la poursuite de sa mission. Comme vous le constaterez dans nos exposés, les indicateurs de performance critiques généralement utilisés pour mesurer la réussite sont tous positifs. Notre population étudiante continue d'augmenter et s'inscrit dans des secteurs particulièrement importants pour la société québécoise. La diversité qui caractérise notre établissement est un formidable atout, et nous réjouissons du nombre croissant d'étudiants québécois, canadiens, étrangers qui les choisissent chaque année. Nos étudiants sont de tous âges, cultures et antécédents. Pour donner un exemple, nous comptons, à l'heure actuelle, des étudiants étrangers provenant de 137 pays différents. Ce riche amalgame représente bien sûr un défi pour l'Université mais un beau défi, en ce sens que nos étudiants, plongés dans ce bain de diversité culturelle, acquièrent une excellente préparation au contexte de mondialisation dans lequel ils seront appelés à évoluer une fois leurs diplômes en poche.

Côté recherche, notre rendement connaît une hausse significative du point de vue, d'une part, de la proportion de professeurs dont la recherche fait l'objet d'une évaluation par un comité de pairs et, d'autre part, du point de vue de la valeur des subventions reçues.

Côté enseignement, nous avons procédé au renouvellement du corps professoral en engageant plus de 200 nouveaux jeunes professeurs au cours des dernières années.

Côté immobilier, nous continuons d'investir dans des infrastructures et des installations de pointe

afin d'optimiser notre milieu d'enseignement et de recherche.

Côté administration, l'Université, je crois, est bien gérée, et nous avons fait la preuve que nous sommes en mesure d'assumer nos responsabilités financières et d'afficher des résultats positifs.

Deuxième point. L'administration de l'Université, soutenue par notre conseil d'administration, continue de prôner et d'appliquer une gestion financière responsable. Ainsi, dès 1999, nous avons complètement éliminé notre dette accumulée à long terme, qui atteignait les 36 millions de dollars en 1994. Nous avons pu éviter les déficits d'exploitation et, cette année encore, nous avons réussi à atteindre l'équilibre budgétaire.

Troisième point. Chaque année, notre lutte pour équilibrer le budget se fait au prix de grands sacrifices, comme celui de renoncer à certains objectifs importants, afin d'éviter les déficits dus au sous-financement. Aussi, notre réussite budgétaire ne doit-elle pas donner la fausse impression que l'Université est financée adéquatement.

Quatrième point. Toutes les universités du Québec sont sous-financées par rapport aux autres universités du Canada et des États-Unis, bien que l'octroi du gouvernement du Québec par étudiant soit supérieur à celui des autres provinces canadiennes. Or, il importe de souligner que cet octroi ne suffit même pas à compenser le manque à gagner causé par des frais de scolarité peu élevés au Québec.

● (9 h 50) ●

M. le Président, nous avons beaucoup de respect pour la décision du gouvernement du Québec, précédent et actuel, de maintenir le gel des frais de scolarité annuels à environ 1 700 \$ par étudiant, alors que la moyenne nationale du Canada dépasse les 4 000 \$ et qu'elle atteint 6 000 \$ dans certaines autres provinces. Ceci dit, force est de reconnaître que les universités du Québec sont dramatiquement sous-financées. Si l'on ne corrige pas la situation, elles finiront par devenir des universités de second ordre. L'année dernière, un groupe de travail conjoint, ministère de l'Éducation du Québec-CREPUQ, a détecté à l'aide d'une méthodologie mutuellement acceptée un écart de 375 millions de dollars par an entre le financement des universités de l'Ontario et du Québec. M. le Président, la façon dont cet écart sera comblé relève des politiques sociales et des choix politiques. Les solutions possibles sont évidentes: majoration des subventions gouvernementales, hausse des frais de scolarité, participation accrue du secteur privé ou une combinaison de ces éléments. Qui doit payer et dans quelle proportion? Ces questions devraient faire l'objet d'un débat public mené par la Commission sur le financement des universités que le ministre de l'Éducation entend créer. Mais une chose n'est pas matière à débat, c'est qu'il va falloir trouver plus d'argent quelque part.

Dernier point. Dernier point. En raison du manque de fonds, certaines universités ont proposé un financement de base différentiel, selon lequel les universités axées sur la recherche bénéficieraient d'un financement préférentiel. L'Université Concordia s'y oppose catégoriquement. Certes, nous en convenons, les universités vouées à la recherche, comme McGill, l'Université de Montréal ou Laval, qui ont des frais indirects très élevés, devraient être indemnisées. Or,

cela se fait déjà par le biais du paiement différentiel que versent les gouvernements fédéral et provincial. Ajouter à cela un financement différentiel des activités de base serait injuste et, à notre avis, totalement injustifié.

Afin d'étayer ces points, mes collègues et moi désirons projeter quelques diapositives. Des copies papier sont distribuées, je crois. Avec votre permission, je demanderais au vice-recteur aux relations institutionnelles et secrétaire général, Me Danis, de parler brièvement des différentes initiatives en marche à l'Université, notamment en matière de financement; au vice-recteur exécutif aux affaires académiques, M. Lightstone, de faire état de notre planification pédagogique et de nos réalisations liées au contrat de performance; au vice-recteur aux services, M. di Grappa, d'exposer notre programme immobilier de 350 à 400 millions de dollars; et au chef de la direction financière, M. English, de présenter notre situation financière.

Alors, Marcel.

**M. Danis (Marcel):** Alors, merci, M. le recteur.

**Le Président (M. Kelley):** Marcel Danis... Juste pour les fins de l'enregistrement, si vous pouvez vous identifier à tour de rôle pour aider les personnes qui font les transcriptions.

**M. Danis (Marcel):** Alors, Marcel Danis, vice-recteur aux relations institutionnelles et secrétaire général.

Alors, merci, M. le Président, membres de la commission. La partie qui m'incombe, je voudrais vous dire en premier lieu que l'Université a fait des efforts considérables en termes de collecte de fonds depuis la venue de notre recteur en 1995. Vous avez un acétate là-bas qui nous démontre que, en 1994-1995, nous avions dans notre fondation universitaire la somme de 12 millions, et aujourd'hui nous avons une somme de 78 millions, en un petit peu moins de huit ans. Nous allons atteindre la somme de 100 millions d'ici environ 15 mois, ce qui nous mettra, en fait, sur les 19 universités du Québec, en quatrième position. Une bonne partie de ces sommes-là ont été amassées dans une campagne de financement qui a eu lieu entre 1997 et 2000, qui était présidée par notre recteur, où nous avions un objectif de 55 millions et que nous avons comblé; nous avons amassé la somme de 77 millions. Actuellement, nous sommes en train de préparer une campagne publique pour financer notre complexe sportif à l'Université, sur notre campus Loyola, qui va nous coûter 17 millions. On vient juste de commencer, mais on a à date amassé 7 millions. Cette campagne-là est présidée par Larry Smith, l'éditeur, le «publisher» de la *Gazette*. Et ce que nous allons faire en 2005, nous allons lancer une nouvelle campagne de financement de l'ordre de 100 millions.

C'est pour dire, lorsque nous approchons les gouvernements, soit celui de M. Landry ou celui de M. Charest, pour vous dire que nous tentons de faire notre part, nous-mêmes, à même les fonds privés. Alors, c'est tout, M. le Président.

**Le Président (M. Kelley):** Merci, M. Danis. M. Lightstone.

**M. Lightstone (Jack):** Merci, M. le Président. Jack Lightstone, vice-recteur...

**Des voix: ...**

**M. Lightstone (Jack):** Ah, merci. On a... Est-ce que tu m'écoutes? Bon, merci. Maintenant...

**Une voix:...**

**M. Lightstone (Jack):** Ça va. Jack Lightstone, vice-recteur exécutif aux affaires académiques, M. le Président. Bon, j'aimerais vous raconter une petite histoire, et ça commence il y a à peu près sept ans, huit ans. Il s'agit de processus de planification que l'Université Concordia a déclenché, nous avons commencé le processus à l'automne 1995, et ça continue, c'est un processus de planification continue, interactive. Et ça veut dire que, pour chaque période, à peu près trois ans, quatre ans, on se définit dans un objectif pour nous-mêmes de développement académique, et on développe des moyens et des objectifs précis et des moyens de réussir à les atteindre.

Et c'est intéressant parce que dans cette démarche-là, je dois dire franchement que nous avons anticipé les démarches du gouvernement, les démarches de Mme Marois, de M. Legault et M. Simard. C'était juste avant le fait que Mme Marois a insisté... que des universités se penchaient sur la rationalisation de programmes, que nous avons déjà, il y a peut-être deux ans en avance, commencé notre propre processus de planification avec l'objectif dans cette époque-là, dans cette période de notre processus de planification, d'étudier chacun de nos programmes afin d'établir comment chacun de nos programmes répondent aux besoins de nos étudiants pour une bonne formation pour le XXI<sup>e</sup> siècle et pour le développement et la prospérité de notre société.

Et pendant cette période-là, entre 1995 et l'automne 1997, nous avons restitué, de façon significative, l'ensemble de nos programmes d'enseignement après un processus de définir, pour nous-mêmes, des critères précis afin de faire cette analyse de chacun de nos programmes. Nous avons, à cette époque-là, fusionné et éliminé des programmes afin d'avoir des programmes, au premier cycle en particulier, avec un esprit plus large parce que nous avons décidé que nos étudiants du XXI<sup>e</sup> siècle doivent avoir une éducation, une formation universitaire plus polyvalente. Même à l'intérieur de leur discipline, ça veut dire qu'on doit éviter la surspécialisation, et, à l'extérieur de leur discipline, ça veut dire qu'ils devront avoir une formation polyvalente, qui ne s'applique pas seulement à leur discipline de spécialité, mais aussi une connaissance des disciplines connexes et même des disciplines qui ne sont pas connexes à leur discipline afin de servir pas seulement leurs besoins comme futurs employés dans notre société, mais comme futurs citoyens bien formés et bien informés. Et, quand la Commission des universités sur les programmes a été formée, nous avons simplement livré nos propres résultats de nos propres processus de planification aux commissions pour leur validation.

● (10 heures) ●

En tenant compte d'une restructuration de nos programmes, nous avons défini, pour nous, un autre objectif, ça veut dire à cause de notre mission historique sur l'accessibilité d'augmenter considérablement le nombre d'inscriptions dans nos programmes en général, et aussi, en particulier, des autres programmes d'importance stratégique pour notre région. Par exemple, nous avons décidé de doubler le nombre des inscrits en génie et en sciences informatiques bien avant que le gouvernement de cette époque-là ait défini comme une priorité pour le Québec de le faire, et nous avons accompli cette tâche-là, mais pas seulement dans ces domaines-là, parce que nous savons plus, tous, qu'une population de formation universitaire, c'est une nécessité pour la prospérité de notre société dans l'avenir, et c'est à nous pas seulement de former des gens en génie et en informatique, mais aussi de former plus de gens qui peuvent fonctionner dans notre société, de plus haut niveau.

Après le remaniement de nos programmes et la définition des objectifs du nombre de clientèles, nous avons refait totalement notre plan pour les employés, soit du côté enseignement-recherche, soit du côté du personnel de soutien. Avec ça en main — et mon collègue M. di Grappa va parler plus de ça — nous avons défini nos besoins pour l'aménagement physique de notre établissement. Et nous avons installé un nouveau module d'attribution de notre budget à l'interne de l'Université afin de répondre à nos objectifs académiques selon notre planification. Et nous avons défini aussi l'objectif d'équilibrer le budget annuel de fonctionnement et d'effacer presque complètement la dette de fonctionnement accumulée.

J'aimerais passer vite sur le deuxième grand rôle de planification académique qui, encore, a anticipé une autre démarche du gouvernement, le contrat de performance. Bien encore avant le processus, l'exercice du contrat de performance, dans notre deuxième grande phase de planification, nous avons défini pour nous-mêmes, originellement, quatre objectifs précis: recruter et retenir les professeurs hautement qualifiés. Ça veut dire de commencer bien tôt et bien tôt que les autres, d'être dans le marché plus tôt que les autres universités dans le processus de renouvellement de la relève professorale, à cause du fait que nous savons que, avec chaque année, le marché devient de plus en plus difficile et nous voulons être là très tôt, et de se servir de ce renouvellement de notre relève, de stimuler notre capacité de recherche et de faire des progrès significatifs et durables à long terme, dans le domaine de la recherche d'avant-garde et la subvention de la recherche.

Établir un équilibre entre notre accessibilité traditionnelle et notre compréhension des facteurs contribuant à la rétention des étudiants. Nous avons un défi spécial à cause de notre mission d'accessibilité particulière, mais on doit trouver des moyens d'équilibrer ces deux objectifs.

Nous avons aussi défini tout récemment d'augmenter le nombre de pourcentage de nos inscrits dans les programmes de 2<sup>e</sup> et de 3<sup>e</sup> cycles, parce que c'est bien évident que notre société a besoin de plus en plus de gens avec une formation de 2<sup>e</sup> et de 3<sup>e</sup> cycles et une formation en recherche pour l'innovation.

Et ce n'est pas écrit sur un acétate, mais c'est évident avec notre présentation de PowerPoint, nous avons défini pour nous-mêmes un autre objectif qui est très important: ça veut dire exploiter, dans une façon responsable, la révolution en technologie d'information dans notre pédagogie universitaire. Nous avons fait des grandes démarches dans ce domaine-là. Et je ne parle pas ici simplement ou exclusivement ou particulièrement des cours en ligne, mais que les processus — dans nos salles de classe et en dehors de nos salles de classe, dans les processus de formation — doivent être changés par cette révolution technologique.

Nos réussites. C'est l'histoire du développement de nos effectifs étudiants d'équivalent temps complet depuis 1995 jusqu'à aujourd'hui; un développement énorme. Nous avons... En ce qui concerne notre objectif d'accessibilité et d'augmenter l'inscrit pas seulement dans tous nos programmes, mais, en particulier, des programmes d'importance stratégique pour le Québec, nous avons accompli ça.

Ça représente un grand pourcentage, cette augmentation dans le réseau. C'est évident, par exemple, que, au début, nous avons représenté à peu près 10 % de tous les effectifs EETC dans le réseau universitaire du Québec; maintenant, nous sommes plus que 12 %. Et, hier soir, M. Gendron nous a dit que nous représentons 50 % de toutes les augmentations de clientèles dans le réseau, 50 % — ici, les mêmes résultats mais en nombre brut, pas en EETC, de 25 000 étudiants à 32 000 — et c'est surtout des étudiants dans les programmes dits crédités. Les chiffres pour l'éducation non créditée continue n'apparaissent pas ici.

Même dans les... Nous attirons de plus en plus des étudiants étrangers. Ça ne représente qu'un pourcentage faible peut-être de toutes nos augmentations de clientèles, mais, surtout, ça représente le fait que notre Université a une réputation plus reconnue ou renommée à l'étranger, et on attire plus de ces étudiants.

Et je dois dire, au nom de toutes les universités du Québec, qu'un des signes d'un système de formation supérieure en toute maturité, c'est qu'ils attirent de plus en plus un grand nombre de personnes de l'extérieur de notre pays. Et on doit célébrer ce fait parce que c'est un aspect, c'est un signe de la maturité de notre système.

Nos corps professoraux. Qu'est-ce que nous avons fait pendant les années de coupures afin de répondre à notre objectif d'équilibrer notre budget et, de la même façon, d'accélérer le renouvellement de notre relève professorale?

Ce que nous avons décidé, c'est d'avoir un programme de retraite anticipée — pour nos professeurs — très généreux pour deux raisons... en réalité, pour trois raisons: équilibrer de court terme notre budget pendant les années difficiles. Deuxièmement, nous donner l'espace, on peut dire, pour changer la structure de nos postes professoraux. Dans un système où les professeurs ont des permanences, comment on peut diminuer par 50 % un département et augmenter le nombre de professeurs d'un autre département par 100 % sans avoir une marge de manoeuvre, vous voyez, et nous avons utilisé ce programme de retraite anticipée afin de nous donner une marge de manoeuvre. Et, troisièmement, ça nous a aidés à être dans le marché beaucoup plus tôt que les autres dans le

processus du renouvellement de la relève professorale.

Ici, vous avez des chiffres actuels jusqu'à l'automne 2003 et les projections de nos besoins pour les prochaines années, les prochaines cinq années. Vous voyez? Nous sommes, à ce moment-là, à peu près 850 professeurs à temps complet, nous devons avoir plus que 1 000 profs afin de répondre à nos besoins avec une augmentation remarquable de nos clientèles.

Comme j'ai dit, notre plan a été d'utiliser le renouvellement de nos corps professoraux afin de donner une grande pousse au développement de la recherche dans notre établissement. Parce que la plupart de nos vieux professeurs, on peut dire, étaient des professeurs venant de fusion de Sir George et de Loyola qui, à cette époque-là, n'avaient pas de missions très prononcées dans le domaine de la recherche et de la formation de deuxième et troisième cycles. Et, par ce processus de faire convaincre nos collègues en très grand nombre de prendre leur retraite anticipée, nous avons une occasion de vraiment faire des grandes démarches dans le développement de recherches à long terme, parce que, bien sûr, les jeunes profs n'ont pas les moyens d'attirer des grandes subventions de recherche, mais ce qu'on voulait voir, c'est qu'on veut avoir une participation plus élevée dans la recherche et dans la recherche subventionnée parce que, maintenant, on veut développer une force dans la recherche, pas pour aujourd'hui seulement, mais pour les prochains 30 ans par ces embauches-là.

● (10 h 10) ●

Et c'est remarquable ce qui s'est passé jusqu'à aujourd'hui dans le développement de nos subventions de recherche. Ça représente une augmentation de plus que 40 % depuis 1998-1999, et c'est des chiffres réels et ça exclut, ça exclut les subventions de RCI ici. C'est tous exclus. C'est seulement des subventions de recherche externes et des contrats de recherche, excluant les RCI, et nos projections pour les prochaines années, et ces projections, à mon avis, sont très conservatrices.

Ici, c'est le défi. Ici, vous avez le ratio étudiant ETC par professeur temps complet. C'est le résultat du fait que nous avons un processus de retraite anticipée afin de renouveler notre relève ou en même temps que nous avons décidé, pour le Québec, d'augmenter le nombre des inscrits. Le défi, c'est que — on espère que c'est temporaire — le ratio étudiant ETC par professeur ait monté sérieusement. Et c'est une augmentation qu'on ne voulait pas avoir, sauf quelques années. Et, notre objectif, c'est de baisser ce chiffre-là à au moins 24, 23 étudiants ETC par professeur dans les prochaines années, et c'est primordial pour nous, et, ici, ce défi-là représente le vrai défi du financement de nos universités. Ça veut dire, ce que nous avons vécu ici, toutes les universités vont le vivre dans les prochaines années. Et on doit, on doit se pencher sur la problématique de maintenir un ratio des étudiants ETC par prof qui est raisonnable et qui va permettre à des universités du Québec d'avoir une formation de qualité et de recherche innovatrice.

Un aspect de nos objectifs était en même temps de promouvoir l'accessibilité et aider nos étudiants à réussir dans leur diplomation. Et, ici, c'est les résultats

de nos efforts là-dedans, c'est un grand défi pour nous. Nous avons des défis qui sont différents des autres universités à cause de notre mission, mais, quand même, nous avons fait des progrès.

**M. di Grappa (Michael):** Bonjour.

**Le Président (M. Kelley):** Michael di Grappa.

**M. di Grappa (Michael):** ...vice-recteur aux services. Merci, M. le Président, membres de la commission. Avec une superficie totale de 3 millions de pi<sup>2</sup> et 70 édifices répartis sur deux campus à environ 7 km de distance, l'Université Concordia a conçu un important occupant de la ville de Montréal. Cette occupation n'est toujours pas suffisante pour combler le manque d'espace requis afin de répondre à la croissance rapide de notre population étudiante.

Outre le manque d'espace, Concordia fait également face à un problème relié à la qualité des locaux. Nous devons donc louer l'équivalent d'un demi-million de pieds carrés de notre superficie. Concordia a des coûts annuels de location de 4,7 millions de dollars, et les locaux utilisés temporairement sont souvent inadaptés à nos besoins d'enseignement, de recherche et d'administration. À titre d'exemple, nous louons présentement des locaux dans les hôtels, dans un sous-sol d'église, dans un ancien cégep ainsi qu'un ancien cinéma de la rue Sainte-Catherine. Il nous est donc difficile de fournir à notre communauté universitaire des locaux centralisés, accessibles et propices à un climat d'enseignement et de recherche.

Afin de répondre à nos besoins d'espace, l'Université Concordia a entrepris un vaste projet de construction, évalué à 400 millions de dollars, qui permettra de consolider nos installations. La première réalisation physique de notre plan de construction est le Complexe des sciences Richard-J.-Renaud, au campus Loyola. Le Complexe des sciences a été inauguré le 22 septembre en présence du premier ministre, M. Charest. Ce pavillon d'une valeur de 85 millions de dollars regroupera tous les départements de science et plusieurs espaces de recherche. Le Complexe des sciences Richard-J.-Renaud est une réalisation importante dans le cadre de projets de revitalisation du campus Loyola et de la communauté de l'ouest de Montréal.

Le pavillon intégré regroupant les facultés de Génie, informatique et des beaux-arts est un projet d'envergure d'une superficie totale de 800 000 pi<sup>2</sup> et d'une valeur de 165 millions de dollars qui contribuera à la revitalisation du centre-ville. Nous sommes très heureux d'avoir bénéficié d'un support financier de 97 millions de dollars du gouvernement de M. Landry, à qui nous sommes très reconnaissants. M. Renaud Plamondon, du ministère de l'Éducation, ici présent, a contribué grandement au succès de cette contribution, et je l'en remercie.

La construction du pavillon intégré Génie, informatique et beaux-arts, prévue pour l'hiver 2005, est particulièrement importante, puisqu'elle marque le mariage de deux disciplines traditionnellement distinctes. En intégrant ces deux champs disciplinaires dans un même édifice, nous favoriserons de nouvelles aires de recherche en microélectronique, en robotique, en multimédia

et animation cinématographique, sans oublier la construction de l'école de gestion John-Molson, projet se chiffant dans les 92 millions de dollars, qui devrait être terminé pour l'année 2006. Cet édifice ultramoderne et superbement aménagé évoquera à la fois le prestige et l'élégance du monde des affaires en plein centre-ville.

En plus des projets de construction, notre plan de revitalisation comprend aussi la rénovation des édifices Hall et Drummond ainsi que l'aménagement de centres sportifs sur les deux campus. Ces projets représentent un programme de construction planifié sur une période de 15 ans que nous envisageons avoir complété en moins de sept ans. Il est important de souligner le fait aussi que le gouvernement du Québec finance moins de 25 % de nos programmes de construction évalués à 400 millions, et nous espérons fortement que, une fois complété, le gouvernement aurait financé 50 % et, 50 %, l'Université.

Nous travaillons déjà sur le prochain plan de construction qui inclura un centre de performance artistique et des résidences étudiantes. Bien que nous reconnaissons que les activités se déroulant à l'intérieur de nos édifices sont plus importantes que les nouvelles infrastructures mêmes, nous sommes heureux de pouvoir offrir à nos étudiants, nos chercheurs, nos professeurs et nos employés des installations modernes et sophistiquées. Nous espérons ainsi pouvoir offrir un environnement universitaire favorisant le succès de notre population grandissante et diversifiée. Merci.

**Le Président (M. Kelley):** Merci, M. di Grappa.

**Une voix:** Maintenant, M. English. Larry.

**M. English (Larry):** Bonjour. Larry English, chef de la direction financière. Pour faire peut-être juste un résumé de la situation financière de l'Université, vous avez entendu, de M. di Grappa, les bâtisses, les bâtiments; de Dr Lightstone, le programme académique et qu'est-ce que nous avons fait dans les dernières quelques années.

J'aimerais vous présenter les résultats, d'où nous avons parti, d'où nous sommes. Vous voyez ici que quelques années passées, en 1995-1996 jusqu'à 1998, on était à un déficit cumulé d'environ 37 millions, et ça, c'était pour plusieurs années.

À peu près en même temps, on a commencé des coupures dans le système de l'éducation. Là, toutes les universités, il fallait faire des coupures, et ça a encouru d'autres déficits. Mais nous regardons nos résultats: de 1998 à 1999, on a baissé de la demie. Notre dette accumulée a chuté par un demi. Pour faire une longue histoire courte, on est maintenant à 22 millions de surplus.

• (10 h 20) •

Dans cette période de — on dit toujours — coupures, dans cette période de rationalisation, nous avons pris avantage de la situation, comme Dr Lightstone a expliqué tout à l'heure, et nous avons passé de 40 millions de déficit à 22 millions de surplus. Ça, ça a été incroyable de notre part, mais c'était stratégique, c'était notre décision de faire ça. C'est toujours facile de dépenser un dollar, c'est toujours plus difficile de le retenir. Nous avons pris ce choix au tout début par... Et

nous avons eu de la chance, naturellement: notre plan de retraite anticipé. C'est dur ou c'est difficile de regarder nous tout seuls sans regarder nos partenaires, les autres universités.

Vous voyez — et les couleurs ne nous aident pas ici — mais vous voyez Concordia à 40 millions de déficit en 1993. Vous voyez la ligne bleue qui continue jusqu'à notre 22 millions de surplus. Et vous connaissez la période peut-être mieux que moi. Vous voyez d'autres... Dans ce temps-là, il y avait seulement deux universités, Concordia et McGill: 40 millions de déficit, 80 millions de déficit. Vous voyez nous; il y a d'autres universités. Mais là vous voyez la ligne en descendant, puis je n'ai pas l'intention de... C'est peut-être mieux que je ne l'explique pas.

**Une voix: ...**

**M. English (Larry):** Oui. Subventions de fonctionnement, par exemple, n'a pas amélioré. J'ai deux lignes ici: les frais de scolarité et la subvention du MEQ. Vous voyez qu'en 1995, par exemple, la subvention a été au-dessus de 8 000 \$ par étudiant chez nous, et, aujourd'hui, c'est en dessous de 8 000 \$ — 7 800, 7 700. Donc, dans la situation dans cette période de temps, on a moins d'argent par étudiant aujourd'hui qu'on avait il y a quelques années.

Je sais que ce n'est pas un tableau à montrer au monde, surtout en PowerPoint, il y a trop de chiffres là-dessus. Et, normalement, on devrait se limiter à tant de lignes. Par contre, dans les derniers huit, neuf ans, sur une base historique, sur les surplus de déficit, le redressement, voilà l'histoire de Concordia; vous l'avez toute sur une page.

Dans cette période qu'on parle on a eu des surplus — pas cumulés mais surplus additionnels chaque année — de 70 millions de dollars. Il ne faut pas se cacher. On a eu des transferts à d'autres fonds de 12 millions, fonds de capital entre autres, pour une variation nette, le solde du fonds, de 58 millions. Et vous voyez exactement, je vous montre depuis le déficit jusqu'au 22 millions que je vous ai parlé tout à l'heure, comment c'est arrivé.

Pourquoi? C'est toujours la question. Bien, nous avons entendu tout à l'heure les raisons du Dr Lightstone du point de vue académique. Puis c'est vrai que c'est l'académique qui gère l'Université. C'est des décisions prises qui affectent les finances. Mais on eu de l'aide. Et, parce qu'on était en équilibre budgétaire dès le début, avant, quand ça été le temps de réinvestissement dans les années 1999-2000, vous voyez les chiffres ici que l'Université a profité de 24 millions sur deux ans. Bien, ce 24 millions du gouvernement, qui a été distribué au prorata de toutes les universités, naturellement en équilibre, c'était du surplus, et nous l'avons mis de cette façon-là.

En même temps, notre clientèle... vous savez, on a vu tout à l'heure que notre clientèle a augmenté, des chiffres pas loin de 37 % dans ces années-là. En finançant les clientèles, ça nous a permis de récupérer un 48 millions de dollars par augmentation. Et voilà exactement en deux lignes ces deux affaires: la contribution spéciale du MEQ puis la variation nous a donné 78 millions de dollars. Et nous avons pris avantage

parce qu'on était en équilibre dès le début, et nous avons maintenu cette ligne-là. En résumé, c'est à peu près ça, la situation financière, je crois, de l'Université.

**M. Lowy (Frederick H.):** Eh bien, M. le Président... Maintenant, vers quoi nous dirigeons-nous? À quoi ressemblera l'Université Concordia d'ici cinq ans? La réponse à ces questions dépend de la disponibilité ou de la non-disponibilité du financement et des ressources dont nous avons besoin.

Je vais exposer deux scénarios possibles pour illustrer mon propos. Et, compte tenu de l'heure avancée, je passe directement à ces scénarios, sur la page 9 de mon exposé.

Alors, voici le premier. Au cours des cinq prochaines années, si nous pouvons compter sur des ressources financières convenables, notre population étudiante continuera de s'accroître, et nous pensons atteindre le chiffre de 25 000 étudiants équivalents à temps complet, c'est-à-dire à peu près 35 000 étudiants effectifs. Nous continuerons d'accueillir toujours le plus d'étudiants francophones et étrangers de premier, deuxième et troisième cycles. Nous améliorerons encore le rapport numérique professeur-étudiants qui devrait atteindre 24... 23 ou 24 étudiants pour un professeur — et, ici, je ne parle pas de chargés de cours mais de professeurs réguliers — quoique nous estimions ce rapport acceptable, pas bon mais acceptable.

Nous poursuivrons notre plan intégré de construction immobilière afin de pouvoir offrir aux étudiants et aux professeurs des installations d'enseignement et de recherche de premier ordre; nous intensifierons nos activités de recherche. Nous jouerons un rôle toujours plus important au sein de la collectivité locale, et nous continuerons de répondre aux besoins socioéconomiques du Québec. Cette croissance planifiée et ces projets dynamiques auront des retombées positives sur l'économie et la société québécoises.

Il faut savoir toutefois que ce scénario n'est envisageable que si nous obtenons les ressources qui nous permettront de poursuivre sur notre lancée. Pour ce faire, il faudra augmenter les subventions gouvernementales ou, encore, majorer les droits de scolarité. Cela suppose, d'une part, que les étudiants équivalents à temps complet, y compris ceux qui s'ajoutent d'année en année, soient financés à 100 % des coûts définis, et, d'autre part, qu'on procède à une deuxième ronde de réinvestissement universitaire.

Le second scénario, M. le Président, n'est pas agréable à envisager. Si le ministère de l'Éducation modifie les modalités de financement de manière à ce que nos étudiants équivalents temps complet ne soient pas financés à 100 % des coûts définis, s'il n'y a pas de deuxième ronde de réinvestissement dans le réseau universitaire et si l'on maintient le gel des frais de scolarité, le profil de l'Université Concordia d'ici cinq ans sera tout autre.

Bon nombre de nos projets de déploiement pédagogique et immobilier devront être interrompus ou réétudiés. La mission d'accessibilité aux études supérieures, qui nous caractérise et à laquelle la société est aussi très attachée, sera compromise. La souplesse que nous avons toujours démontrée et qui nous a permis de prévoir les besoins de la société québécoise et d'y

répondre, cette souplesse ne pourra plus être la même. Nous ne serons plus en mesure d'éviter les déficits d'exploitation.

Si les étudiants équivalents à temps complet n'étaient plus subventionnés intégralement en raison d'une modification de la formule de financement, cette mesure aurait un effet dissuasif indiscutable sur l'accès aux études supérieures. Le rapport quantitatif professeur-étudiants grimperait à 29 ou même à 30 contre un, ce qui est tout à fait indésirable. Les professeurs consacreront moins de temps à leurs étudiants, et le nombre d'étudiants par classe serait plus élevé.

Je termine, M. le Président, en faisant remarquer que l'Université Concordia connaît depuis 10 ans une renaissance qu'elle a soigneusement planifiée et à laquelle elle a travaillé très fort. Tous les indicateurs de réussite et les tendances sont positifs, et nous pensons pouvoir atteindre l'objectif que nous sommes fixé de devenir la plus importante université généraliste au Canada.

Nous continuerons d'établir des plans réalistes et d'assurer une gestion responsable de notre établissement, dans le cadre de nos capacités financières. Nous poursuivrons activement nos activités de collecte de fonds pour construire de nouvelles infrastructures et offrir des bourses d'études.

● (10 h 30) ●

Nous souhaitons travailler en collaboration avec le ministère de l'Éducation et les autres universités du Québec afin de doter notre société de diplômés compétents, parfaitement équipés pour réussir dans le contexte de la mondialisation. Nous continuerons de faire tous les efforts possibles pour contribuer au développement économique, social et intellectuel du Québec, mais, pour cela, nous avons besoin de votre aide.

Alors, M. le Président, mesdames, messieurs, je vous remercie de votre attention, et nous répondrons... essaierons de répondre à vos questions.

**Le Président (M. Kelley):** Merci beaucoup. Et merci beaucoup pour ce survol, notamment les derniers 10 ans où Concordia a fait une transformation qui est tout à fait remarquable, entre autres, je regarde M. di Grappa, mais la revitalisation du secteur de Guy et Sainte-Catherine, ce qui est une partie de la ville de Montréal qui avait beaucoup de difficultés. Et on voit qu'est-ce qui est en train de se développer dans ce secteur, et, comme Montréalais, c'est fort intéressant de voir cette contribution à la revitalisation de notre métropole.

Sur ça, Mme la députée de Taillon, première question.

**Mme Marois:** Alors, merci beaucoup, M. le Président. Je voudrais vous souhaiter la bienvenue au nom de ma formation politique. Je dois vous dire que vous êtes la sixième université que nous rencontrons, et nos échanges ont été très fructueux jusqu'à maintenant et dans un climat de grande cordialité, et nous continuerons de procéder ainsi dans les heures qui viennent.

D'abord, je veux vous féliciter, parce que j'ai suivi votre évolution depuis un bon moment, vous le savez. Je pense qu'on s'est rencontré déjà à quelques

reprises lorsque j'avais la responsabilité du ministère de l'Éducation, et j'avais tenté de supporter de façon équitable chacune des universités, mais sachant qu'il y avait, dans le cas de Concordia, un certain rattrapage à faire, entre autres du côté des immobilisations — je pense que vous y faisiez référence tout à l'heure — parce qu'il y avait un éparpillement qui est en train de se corriger sur la ville de Montréal, sur l'ensemble du territoire de la ville de Montréal. Et, le président y faisait référence tout à l'heure, vos investissements ont contribué à revitaliser aussi certaines parties de la ville en atteignant les objectifs que vous étiez fixés en termes d'amélioration des infrastructures disponibles pour les étudiants et les étudiantes qui fréquentent votre Université. Alors, je veux vous féliciter pour cela et pour plus que cela encore parce que je pense que ce qui est intéressant — et on le note dans vos résultats au niveau du contrat de performance — c'est que vous avez atteint les cibles que vous étiez fixées.

Et là je veux revenir de façon plus générale — après ça, on ira de façon un petit peu plus pointue — sur ces contrats de performance. Dans votre présentation, vous nous dites: On a devancé les attentes du gouvernement. Je pense que vous en avez fait une présentation éloquente à cet égard, vous avez révisé vos programmes avant que la Commission des universités, avec la CREPUQ, travaille à cela. Vous nous dites: Le contrat de performance, nous, on souhaitait embaucher des nouveaux professeurs, et il y avait d'autres objectifs, là, qu'on a bien compris, dans votre présentation, qui étaient très clairs. Alors, ce fameux contrat de performance, vous avez à peu près dépassé toutes vos cibles, sauf une, du moins avec les chiffres que l'on a, c'était sur l'embauche de nouveaux professeurs. Je reviendrai sur cette question.

Plus globalement, si, demain matin, vous aviez à signer un nouveau contrat de performance, sur quels points souhaiteriez-vous des corrections, des ajustements? Et par rapport à quels éléments êtes-vous en accord, et ces aspects du contrat vous ayant apporté des avantages plutôt que des inconvénients, hein? Parce que je pense qu'il faut tirer expérience... il faut tirer des conclusions et tenir compte de l'expérience vécue pour voir quelle sera la suite des choses.

**Le Président (M. Kelley):** M. Lowy.

**M. Lowy (Frederick H.):** Mme Marois, on a pris très sérieusement nos devoirs sur les contrats de performance. Je crois qu'on continuerait sur les mêmes pistes parce que je crois qu'on répond actuellement, on veut répondre aux besoins de la société québécoise et à l'économie de Montréal, en effet.

Peut-être, je demanderai à M. Lightstone et M. di Grappa de continuer d'une façon plus précise sur ce sujet.

**Le Président (M. Kelley):** M. Lightstone.

**M. Lightstone (Jack):** Oui. En particulier en ce qui concerne les embauches de professeurs, nous avons fixé, dans notre contrat de performance, un objectif, pour l'automne 2003, d'avoir 825 professeurs TC, temps complet.

**Mme Marois:** Temps complet.

**M. Lightstone (Jack):** Oui. Nous avons embauché à date... L'année dernière, nous avons embauché... nous avons atteint le chiffre de 824...

**Mme Marois:** Oui. Vous avez atteint...

**M. Lightstone (Jack):** Oui, absolument. Et, au même temps, au même temps, le développement de nos clientèles était surpassé ce que nous avons rêvé. Ça veut dire... ce que nous avons mis en place afin d'accueillir plus des étudiants avec plus de succès, peut-être plus... a réussi beaucoup plus que nous avons à s'attendre à avoir, et maintenant nous sommes dans une situation où nous devons continuer les démarches...

**Mme Marois:** D'embauche.

**M. Lightstone (Jack):** Oui, d'embaucher des profs. Et c'est une... Et, à mon avis, c'est un atout. C'est un atout des deux côtés parce que c'est un avantage pour le Québec d'avoir plus de citoyens formés du niveau universitaire.

**Une voix:** ...

**M. Lightstone (Jack):** Oui, de dépasser nos objectifs d'accessibilité, ce n'est pas une mauvaise chose, c'est...

**Mme Marois:** C'est très bien, même.

**M. Lightstone (Jack):** Mais ça représente aussi un très grand défi pour le renouvellement du corps professoral, et nous pouvons le faire si, un, nous sommes... La subvention de l'augmentation de la clientèle, c'était à 100 % comme les politiques actuelles. Et, s'il y a une deuxième ronde de financement, de réinvestissement pour l'Université qui était toujours envisagée, toujours envisagée... Ce n'était jamais envisagé que la première ronde est la fin de l'histoire. Et, je peux engager l'Université, si ces deux choses sont là, le financement de 100 % et le réinvestissement, nous pouvons embaucher les professeurs dont nous avons besoin, dépasser 1 000 professeurs temps complet. Nous pouvons continuer cet épanouissement remarquable pour nous dans le domaine de la recherche et de maintenir ce niveau d'inscription de clientèle à 25 000 étudiants EETC, l'augmentation la plus remarquable parmi toutes les institutions du Québec.

**M. Lowy (Frederick H.):** Maintenant, sur le plan immobilier, Michael.

**M. di Grappa (Michael):** Il faut toujours continuer à travailler sur l'amélioration de la qualité des infrastructures, des espaces, de réduire le nombre de pieds carrés, de mètres carrés en location dont... On doit toujours maintenir un montant pour s'il y a jamais une variation de la clientèle étudiante. Je suis responsable... Il y a un problème dont on connaît... de l'entretien différé de nos universités. C'est quelque chose qu'on doit faire face un jour. Le chiffre à Concordia est autour

de 100 millions de dollars, le montant à investir pour moderniser nos installations. Aussi, je suis responsable pour le service aux étudiants et je pense qu'on doit investir pour aider les étudiants à réaliser tous leurs objectifs. Et, pour moi, ce serait un objectif dans les prochains cinq ans.

**Mme Marois:** Alors, je tire comme conclusion que vous avez été d'accord avec les contrats de performance, ça a été pour vous une expérience stimulante et intéressante. Vous souhaiteriez une deuxième phase où on aurait aussi les mêmes contreparties de la part du gouvernement en termes de réinvestissement, et, à ce moment-là, ça vous permettrait de garder votre niveau de performance et de continuer à accueillir autant d'étudiants... plus d'étudiants finalement, améliorer l'accessibilité. Et aussi il y a le volet recherche et développement qui est de plus en plus important, je pense, à Concordia, avec les réorientations auxquelles vous avez procédé dans les dernières années.

Il y a une chose qu'on constate dans vos documents — parce que, évidemment, on a fait une synthèse de vos résultats et du contrat de performance — il y a une chose qu'on constate au niveau du modèle de recrutement des professeurs. Vous avez un modèle particulier de recrutement et même, dans certains cas, vous... J'ai compris que vous aviez eu certains problèmes parce qu'il y avait certaines exigences, j'imagine, que vous posiez et auxquelles certains ne pouvaient pas répondre. J'aimerais ça que vous me parliez un petit peu de ce modèle particulier de recrutement.

● (10 h 40) ●

**M. Lightstone (Jack):** Je commence avec le problème, parce qu'il y a une année ou une année et demie que nous avons des problèmes pour trouver les bons candidats. On a un choix, pas seulement à Concordia, mais dans le Québec parce que... Et le choix, c'est d'embaucher ceux qu'on peut trouver.

**Une voix:** ...

**M. Lightstone (Jack):** Oui. Ou afin d'avoir un... dans une salle de classe et dans un laboratoire... Ou on peut embaucher sûrement des gens de qualité qui peuvent fournir, nous fournir pas seulement Concordia et le Québec avec une base de corps professoral qui peut nous garantir un enseignement de haute qualité, une pédagogie de haute qualité et la continuation d'épanouissement extraordinaire du Québec en ce qui concerne la recherche. Il y avait un an au minimum où nous ne pouvons pas trouver assez de candidats de haute qualité dont nous avons besoin. Et c'est intéressant parce que j'ai parlé avec, à cette époque-là, ma collègue de l'Université de Montréal qui a vécu exactement la même chose la même année. Nous ne savons pas pourquoi, mais c'était évident que, même à l'UDM, ils avaient de la misère de trouver cette année-là des candidats de haute qualité.

En ce qui concerne notre stratégie, il y a deux stratégies... trois. Une, on doit décider que nous n'avons pas aucun choix que de payer des salaires compétitifs. Nous sommes en compétition avec le reste du Canada, le reste de l'Amérique du Nord au minimum, en particulier les institutions anglophones, mais pas seulement

les institutions anglophones, et on doit être compétitif. Et ça veut dire qu'on doit consacrer de plus en plus notre budget, de pourcentage de notre budget à la masse salariale des professeurs, et c'est un grand défi. Et, à cause de ça, notre surplus accumulé va disparaître très vite, très, très vite.

Deuxièmement, ce n'est pas seulement les salaires. On doit payer des salaires compétitifs, mais ce n'est pas seulement le salaire qui attire des gens, des jeunes professeurs-chercheurs. Nous avons développé des subventions de recherche de démarrage les plus généreuses au Canada pour la première année. Et, surtout, ce n'est pas seulement en sciences où c'est répandu de voir des bonnes subventions de démarrage pour les professeurs, mais aussi dans les sciences humaines, sciences sociales. Et c'est primordial pour nous parce qu'un jeune prof veut savoir pas seulement qu'il ou elle peut s'attendre à avoir une carrière pédagogique de haute qualité, mais une carrière de recherche.

La troisième chose qu'on a faite, c'est simplement un aspect de «public relations». C'est nous qui avons développé le moyen de publier dans un seul avertissement tous les postes vacants dans les universités. Ça impressionne énormément les gens à l'extérieur. Ce qui se passe généralement, c'est qu'il y a un avertissement pour chaque poste individuellement qui est perdu dans les autres avertissements pour toutes les universités. Nous avons commencé à publier une page avec tous nos postes, et ça donne, ça donne l'impression que l'Université est en plein développement, plein développement. Et, pour les gens que nous recrutons dans les sciences, et beaux-arts, et génie, et informatique, chaque fois qu'ils nous visitent pour une entrevue, nous leur donnons les plans de notre nouveau pavillon parce que les gens veulent savoir que leurs laboratoires seront importants, dans des bâtiments de très haute qualité et modernes, et ça aide beaucoup aussi.

**M. Lowy (Frederick H.):** Si je peux ajouter quelques mots, ce qui nous aide beaucoup à embaucher des professeurs d'ailleurs, c'est la qualité de la vie au Québec, surtout à Montréal, hein? Même si on ne peut pas payer les salaires des États-Unis, ou même Ontario, ou Alberta, on peut offrir une qualité de vie exceptionnelle, et ça attire les gens.

**Mme Marois:** ...on va se servir de vos propos pour faire de la promo, de la promotion. C'est bon, ça. Maxime, qui s'est occupé de l'industrie touristique, dit: Ce serait bon pour l'industrie touristique.

Mais vous avez totalement raison. J'ai fait beaucoup de travail de représentation évidemment pour le Québec auprès surtout des décideurs économiques d'autres pays, et un des éléments qu'on mettait toujours en lumière, c'est la qualité de vie à Montréal, au Québec en général et à Montréal en particulier, parce qu'on y retrouve quand même des concentrations industrielles, économiques et institutionnelles importantes. Et, à chaque fois, ça étonnait les gens quand ils nous voyaient si près de l'Amérique... enfin, des États-Unis avec des caractéristiques particulièrement intéressantes. Alors, ça va pour l'instant, M. le Président.

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

**Mme Gaudet:** Bonjour, M. le recteur. Bienvenue ici, à cette commission sur l'éducation. Bienvenue à l'équipe qui vous accompagne également.

Alors, je tiens à vous féliciter aussi pour les efforts de rationalisation qui ont été faits au niveau budgétaire et aussi les efforts de révision des programmes. En fait, vous nous avez fait une présentation éloquente de la réingénierie qui a été effectuée, je pense, à tous les niveaux à l'Université Concordia, et c'est très impressionnant.

Concernant le financement, c'est certain que vous avez soulevé des hypothèses ou des pistes de solution, et je dirais que les plus simples, entre guillemets, sont financement accru de l'État et une hausse des frais de scolarité des étudiants, une combinaison des deux, et tout ça, mais vous avez également abordé l'émergence ou... le travail en partenariat pour arriver à un financement différent du financement plus traditionnel, si on peut dire.

J'aimerais que vous nous exposiez les partenariats que vous avez mis en place et, en tout cas, que vous nous en parliez un peu, s'il vous plaît.

**Le Président (M. Kelley):** M. Lowy.

**M. Lowy (Frederick H.):** Bon, d'abord, si on parle des investissements à long terme comme les investissements dans l'immobilier, on compte sur un partenariat avec notre communauté, c'est-à-dire les anciens de l'Université et les amis de l'Université. Comme M. di Grappa vient de dire ce matin, jusqu'au moment le gouvernement a participé à un taux d'à peu près 25 % dans le coût de nos nouveaux édifices. Alors, jusqu'ici, nos amis, nos anciens ont contribué d'une façon remarquable. L'édifice, le nouvel édifice au campus Loyola, l'édifice Richard-J.-Renaud, est payé complètement par des fonds de l'Université et ses donateurs.

● (10 h 50) ●

Mais, si on passe aux budgets d'exploitation, les budgets annuels, on ne peut pas compter seulement sur la participation de la communauté, hein, parce que les montants sont larges. Alors, je crois qu'il faut envisager une balance entre la participation des étudiants et leur famille, d'une part, et de l'État, de l'autre part. La proportion, c'est quelque chose qu'il faut discuter d'une façon publique. Ce n'est pas à nous à décider qu'il faut dégeler les droits de scolarité ni de dire au ministère qu'il faut augmenter l'argent du gouvernement. Je crois que c'est un choix politique. Mais nous sommes convaincus, tout comme les autres universités, qu'il faut trouver de l'argent quelque part. Larry.

**Le Président (M. Kelley):** ...Larry English...

**M. English (Larry):** Oui, merci. Peut-être pour augmenter ou pour ajouter, si on regarde les bâtisses, les pavillons, les quatre pavillons qu'on était en train de construire, on a été la première université au Québec qui a été sur le marché public avec des obligations. Nous avons été chercher 200 millions de

dollars, il y a maintenant deux ans, qui nous ont permis d'avancer dans ce chemin-là. Sans ça, on aurait été toujours en attente. Peut-être une bâtisse, peut-être pas, mais là ça nous a permis de tout faire en même temps. Bon, un après l'autre, là, mais le plan global, qui est formidable... Nous avons eu beaucoup d'aide aussi du ministère, surtout, des Finances. Parce que ayant été le premier au Québec à faire de quoi, le chemin n'était pas ouvert, et comment faire ça? Donc, le partenariat, ça existe, privé, public aussi.

**Le Président (M. Kelley):** Oui, M. Danis.

**M. Danis (Marcel):** M. le Président, il y a un programme que le gouvernement de Mme Marois a mis en place il y a quelques années, c'était ce qu'on appelait le programme de contrepartie où, si les universités faisaient de la collecte de fonds, le gouvernement nous donnait 0,25 \$ pour un dollar, jusqu'à concurrence de 4 millions. C'est que les universités comme nous, en fait, nous recevions... Si on collectait au moins un million, on en avait un du gouvernement. C'est un bon début, ça. En Ontario, on me dit que le gouvernement fait la même chose, mais il n'y a pas de limite. Quand l'Université de Toronto collecte 50 millions, le gouvernement ontarien donne un autre 50. Je comprends que le gouvernement du Québec n'a peut-être pas les moyens d'aller jusque-là, mais ce que vous avez fait nous a aidés beaucoup, et je peux présumer que ça a aidé énormément les composantes de l'Université du Québec dans les régions. Ça, c'était un excellent programme, et on espère que ça va continuer, ce nouveau gouvernement.

**Une voix:** Les partenariats industriels.

**M. Danis (Marcel):** Oui. Nous avons aussi une série de partenariats industriels avec des grandes compagnies. Moi, je peux vous dire que, depuis que je suis dans mon poste — ça fait sept ans — j'ai appris que les Québécois sont très, très généreux si on leur demande, et ça, c'est... Chez les francophones, c'est peut-être un peu plus difficile vu le style de religion qu'on avait, avec les communautés religieuses, mais ça change maintenant, et ça va bien.

**M. English (Larry):** Si je peux ajouter à ça, on doit distinguer des types de dépenses, des coûts aux universités; je parle de la viande et la sauce. O.K.? On peut compter sur des partenariats de plus en plus pour des bâtiments, pour des nouveaux moyens de financer des bâtiments, pour des bourses pour les étudiants, etc. À mon avis, c'est important, c'est nécessaire, mais, pour la viande — ça veut dire qui va payer les salaires de professeurs — on ne peut pas compter sur l'industrie de nous aider. Elle peut enrichir l'expérience de nos étudiants et de nos profs, mais, si on veut vraiment avoir... garder un système d'éducation supérieure public, on doit trouver le moyen de garantir aux universités, pour leurs budgets de fonctionnement de base, un support soit du côté des frais de scolarité soit du côté des subventions gouvernementales. On ne peut pas compter — pas seulement pour des raisons financières, mais pour des raisons de mission — sur l'industrie pour les fonctionnements de base.

Mais je peux vous donner des exemples très intéressants comment l'industrie nous aidait actuellement. Par exemple, tous les programmes coop dans le Québec, vraiment, sont des programmes enrichissants pour les étudiants dont... Sans reconnaissance, les industries paient un profit significatif. Comment on paie... Parce qu'ils paient un salaire aux étudiants, ils ne paient pas des frais... des coûts de fonctionnement de l'Université. Ces coûts-là devront être une responsabilité publique et de la clientèle elle-même qui bénéficie de cette formation.

**Mme Gaudet:** En complément, quand vous parlez des programmes coop, là, vous parlez des étudiants qui font des stages en milieu de travail et qui sont rémunérés?

**Une voix:** ...

**Mme Gaudet:** Et qui sont rémunérés. Est-ce que vous en avez beaucoup, dans vos programmes, de cette formule de stage en partenariat, là, ou de formation en partenariat avec l'industrie?

**M. Lightstone (Jack):** Oui. Nous avons une... Nous avions des programmes de... Nous étions, je pense, le deuxième au Québec d'avoir des programmes coop. Sherbrooke était le premier, et nous avons suivi Sherbrooke, l'Université de Sherbrooke assez vite. Ça veut dire que nous avions des programmes de coop depuis 25 ans maintenant, depuis 25 ans. Ça a commencé dans les facultés des... dans les discipline des sciences, et maintenant on a des choix pour les étudiants de suivre des programmes de coop presque dans toutes les facultés de l'Université. Mais c'est conçu pour des élites parmi les étudiants. Pourquoi? Parce que c'est un programme très, très rigoureux, très rigoureux. L'ordonnance du semestre de travail, des stages et du semestre dans les salles de classe, ça demande beaucoup des étudiants et, pour nous, ça doit rester, d'une certaine façon, un programme pour les meilleurs étudiants.

**M. Lowy (Frederick H.):** Si on veut garder les partenariats avec l'industrie, il faut envoyer seulement les étudiants sérieux, hein?

**Mme Gaudet:** En complément d'intervention, j'aimerais avoir vos commentaires sur les frais afférents ou les frais de gestion dont on a entendu parlé, là, au niveau de votre clientèle étudiante. Est-ce que vous êtes en augmentation au niveau de ces frais-là? Comment vous comparez aux autres universités? Parce que chaque université, là, nous en a un peu parlé, donc c'est pour avoir votre information, s'il vous plaît.

**M. Lightstone (Jack):** ...histoire du développement et des changements dans nos frais afférents, M. English peut répondre, mais je veux commencer. Ça me fâche, cette préoccupation des frais afférents. Ça me fâche. Pourquoi? C'est bien évident qu'on ne peut pas simplement aller aux étudiants de plus en plus pour des frais. Moi, je comprends ça. Mais, le discours autour des frais afférents me fâche pour une raison particulière: il y a pas mal de nos dépenses qui, depuis longtemps, sont

définies par le gouvernement comme des coûts inadmissibles pour les subventions gouvernementales. Qui va payer pour ces services-là si c'est des services de conseil psychoéducatif, des services de santé, des services de conseillers, pas mal de services, le loisir, c'est tous des coûts inadmissibles? Si les étudiants ne veulent pas payer pour ça, si le gouvernement continue à définir ces coûts-là comme des coûts inadmissibles, qui va payer?

Est-ce qu'on veut avoir des bons conseillers psychologiques et conseillers pour des étudiants? Oui, parce que c'est démontré dans toutes les universités d'Amérique du Nord que c'est un des facteurs les plus importants dans la réussite des étudiants. Oui, mais, si ces coûts-là sont inadmissibles pour des supports gouvernementaux, qui devra payer? Est-ce que tu veux que je gèle ces services-là, que je gèle les salaires des gens qui travaillent dans ces départements de l'Université, dans ces services? Je ne peux pas les geler. Au contraire, on doit développer plus ces services-là si on veut vraiment que nos étudiants puissent réussir dans leurs études. Et c'est tout payé par des frais afférents. De geler ces fonds d'un côté et de maintenir toujours que ces coûts sont inadmissibles pour des subventions gouvernementales, c'est inacceptable.

**M. Lowy (Frederick H.):** Bon, ceci dit, si vous demandez où sont nos coûts en comparaison avec les autres universités, je crois que c'est au milieu, hein?

**M. English (Larry):** Y a-tu d'autres questions ou... Moi, il me semble qu'il n'y a pas de précisions à ajouter.

**Mme Gaudet:** Vous situez dans la moyenne des autres constituantes universitaires.

**M. English (Larry):** Oui, oui, oui. Mais je n'ai pas les chiffres...

● (11 heures) ●

**M. Lightstone (Jack):** J'aimerais ajouter quelque chose. Ce n'est pas seulement les chiffres, mais comment on a décidé de ces choses-là. Je me rappelle, pendant les années de coupures, un moyen parmi des autres qu'on a essayé de confronter ce défi-là en tenant compte du fait qu'une grande partie de nos budgets sont des budgets inadmissibles, c'est de demander des étudiants un peu plus en ce qui concerne les frais afférents.

Et nous avons défini à l'avance, dans le sénat, pas nous-mêmes, dans le sénat de l'Université — le sénat, ça veut dire la commission de l'éducation de l'Université; après ça, confirmé par le conseil d'administration — d'augmenter, pendant ces années, les frais afférents. Je me souviens que... et notre plan, c'était d'augmenter ces frais à chaque année pour quatre ans.

Quand le gouvernement a cessé les coupures et a décidé de réinvestir dans les universités, nous avons rediscuté ça avec les étudiants qui sont membres de notre sénat, et on a décidé ensemble, avec les étudiants, qu'on va annuler la quatrième année d'augmentation et ça va rester au niveau qu'on adoptait pendant les trois premières années. Et je me souviens bien que, moi, j'ai proposé cette annulation, et le président du syndicat étudiant a appuyé la résolution. Mais c'était, quant à moi, une entente, une entente que les frais qu'on a

maintenant, on doit les garder, mais, la quatrième année d'augmentation, c'est annulé.

**Mme Gaudet:** Ce que vous expliquez, c'est que les frais afférents sont une aide directe aux élèves, et la façon dont vous nous l'exprimez, évidemment, on convient que c'est de très grande importance. Mais je pense que ça a avantage à être connu, expliqué, de la façon dont vous nous l'avez mentionné.

**M. Lightstone (Jack):** Oui. Et que les étudiants eux-mêmes étaient là, dans tous les conseils législatifs de l'Université où ça s'était discuté et adopté.

**Mme Gaudet:** Merci.

**M. Lowy (Frederick H.):** Même le conseil d'administration de l'Université.

**Mme Gaudet:** Merci. Moi, ça va.

**Le Président (M. Kelley):** Peut-être, avant de céder la parole à mon collègue le député des Îles-de-la-Madeleine, juste une dernière précision pour voir qu'est-ce qui était différent dans le financement, par exemple, le pavillon Richard-Renaud. Parce que, dans un échange la semaine passée, on a dit: Plutôt que le gouvernement émette des obligations pour financer directement le pavillon, Concordia le fait, mais ça arrive plus ou moins, il y a une obligation, une dette publique engagée soit par Concordia, soit par le ministère, mais, au bout de la ligne, c'est quatre trente-sous pour une piastre. Et c'est un petit peu l'argument qui était présenté ici.

Alors, peut-être juste des précisions, à quel point l'innovation dans le financement de ces pavillons en comparaison avec un mode de financement traditionnel.

**Mme Marois:** Et juste pour compléter...

**Le Président (M. Kelley):** Oui, parce que je pense...

**Mme Marois:** ...si vous le permettez, M. le Président. Effectivement, quand on émet des obligations, c'est une sorte de dette qu'a l'Université par la suite. Bon. Alors donc, ce qu'on dit, c'est: Est-ce que c'est de l'argent public? Est-ce qu'elle vient d'une contribution volontaire ou d'une participation d'entreprises? Et quelle est la portion gouvernementale? Par exemple, quand on se retire de location, on transforme la location, on s'entend, mais cette location-là était supportée par des sommes allouées au fonctionnement. Donc, ça reste de l'argent public, même si elle était devenue en propre à l'Université, parce que, évidemment, c'est de l'argent qui faisait partie des budgets réguliers.

Alors, on veut essayer de comprendre vraiment ce qui est différent de ce qu'on faisait dans le passé pour ce pavillon-là et, par ailleurs, la portion publique versus la portion qui est la contribution privée ou qui vient de partenaires de l'Université.

**M. English (Larry):** Je vais essayer de commencer. La portion privée, si vous voulez, des obligations

de chez nous, nous avons 200 millions sur un projet total de 350. Le 200 millions, ça a été mis sur le marché par nous, avec pas de garantie du gouvernement. Donc, nous, on est obligés de rembourser ces montants-là et...

**M. Lowy (Frederick H.):** Mais avec l'appui du ministère des...

**Mme Marois:** Oui, avec l'appui du ministère des Finances, ça, ça va, bien sûr.

**M. English (Larry):** Ah! Oui, oui. Le ministère des Finances était dans le portrait tout le temps. Mais le 200 millions, c'est notre dette, et c'est nous qui s'engagent à la rembourser. C'est ça, notre fondation. On a la fondation, comme Me Danis nous parlait tout à l'heure, et nous avons l'intention de ramasser de l'argent, de recueillir des fonds. N'oubliez pas que c'est d'ici 40 ans; j'ai 40 ans à rembourser ces fonds-là, le «bullet», là.

Entre-temps, j'ai les intrants à payer. Oui, c'est un frais. On fait de notre mieux. On ramasse de l'argent. Nous avons déjà amassé beaucoup de sous. Mais n'oubliez pas, rembourser 200 millions dans 40 ans, c'est l'équivalent d'un don aujourd'hui de 16 à 20 millions. Un bon donateur qu'on peut avoir pour 16 millions va nous couvrir dans 40 ans. Ça, ce n'est pas beaucoup, de ce point de vue là, mais ça nous permet de réaliser aujourd'hui qu'est-ce qu'on a besoin, et c'est ça, la clé de toute cette affaire-là.

**Le Président (M. Kelley):** M. Danis.

**M. Danis (Marcel):** Quand on parle d'un donateur, il faut rembourser le montant. Malheureusement, on ne peut pas vous donner le montant d'argent qui nous a été donné par M. Renaud, mais je peux vous dire que c'est plus que 16 millions. Donc, ça répond à votre question que...

**Le Président (M. Kelley):** Non, non, mais c'est juste que je pense que nous avons cherché, parce qu'on a eu un échange avec un autre recteur qui est venu la semaine passée, avec beaucoup de problèmes d'espace... et qu'est-ce que vous allez faire, vous-mêmes, pour solutionner mes problèmes? Et qu'est-ce que nous avons trouvé innovateur dans le modèle Concordia, c'est... Mais qu'est-ce qu'on cherche, les précisions, c'est à quel point c'est Concordia même et l'implication de Concordia dans la solution. Il demeure toujours que vous êtes partenaires avec le gouvernement, et ces genres de plans sont faits ensemble; alors, ce n'est pas que Concordia fait bande à part.

Alors, on cherche peut-être l'innovation, si je peux résumer l'intérêt des membres de la commission, dans la façon que vous avez financé notamment ces quatre pavillons, mais on a vu les manchettes au moment de l'ouverture du pavillon Renaud qui a piqué notre intérêt la semaine passée. C'est toujours le volet innovation ou qu'est-ce qui est différent d'une façon de financer les bâtisses, les édifices universitaires traditionnels.

**M. Lowy (Frederick H.):** Nous avons besoin d'espace. Actuellement, nous occupons à peu près 72 édifices dans la ville de Montréal. On veut consolider,

hein, on veut avoir, au centre-ville, à peu près 14 édifices et, à Loyola, à peu près 10 édifices au lieu de 72, hein. Alors, il faut faire ce qu'on peut pour combler l'écart, hein.

**Le Président (M. Kelley):** M. Danis.

**M. Danis (Marcel):** Ce qui est particulier, pour répondre à votre question, chez Concordia, c'est qu'il faut que l'Université assume les coûts de remboursement. C'est ça, en fait, qu'on a décidé de faire, puis nous sommes confiants de le faire. Puis, en fait, on a eu beaucoup d'aide du ministère des Finances. C'est vrai que ce n'est pas garanti par le ministère, mais... Le gouvernement de M. Landry nous a aidés énormément à avoir nos obligations. Il n'y a pas eu de garantie financière, mais les gens étaient là lorsque M. English rencontrait les gens de New York, et ainsi de suite. On a eu l'appui moral qui était absolument essentiel pour nous, mais nous assumons le paiement des intérêts.

**Le Président (M. Kelley):** M. English.

**M. English (Larry):** Il fallait expliquer au marché la différence que vous mentionnez: ce n'est pas des obligations du gouvernement, c'est privé. Et ça prenait le bureau de M. Turgeon, dans le temps, pour nous aider...

**Mme Marois:** ...qui était notre sous-ministre adjoint, à toutes les opérations de financement au gouvernement.

**M. English (Larry):** Exactement. Et il nous a accordé beaucoup d'aide dans ces explications-là parce que c'était nouveau, malgré que, écoute, on a copié sur d'autres provinces quand même. Ça a existé ailleurs.

**Mme Marois:** Si vous permettez, M. le Président. En fait, c'est qu'il faut être capable, cependant, de compter à ce moment-là sur des dons, bien sûr, et ça, c'est votre travail de représentation et de cueillette de dons pour être capable de couvrir cela sans grever le budget de fonctionnement de l'Université autrement.

**Le Président (M. Kelley):** Juste pour clore le sujet, M. di Grappa et Mme la députée de Maskinongé. On va passer à mon collègue tout de suite après.

**M. di Grappa (Michael):** Juste un petit point. On dit souvent que Concordia a été la quatrième université au Canada à émettre des obligations, ce qui est vrai. Mais nous étions la première à les émettre pour des pavillons académiques. Toutes les autres provinces, les autres universités ont émis des obligations pour construire des résidences pour étudiants, des structures de stationnement. Tout ce qu'on disait était inadmissible. Alors, ces provinces continuent à financer une bonne partie de la construction des pavillons académiques, et, nous, on l'a fait avec nos obligations, en partenariat avec le gouvernement du Québec.

**Le Président (M. Kelley):** Une dernière sur ce sujet. Mme la députée de Maskinongé, est-ce que ça va?

**Mme Gaudet:** Non, moi, c'est un autre sujet, M. le Président.

**Le Président (M. Kelley):** M. le député des Îles-de-la-Madeleine et vice-président de la commission.

**M. Arseneau:** Merci beaucoup, M. le Président. À mon tour de saluer les représentants de l'Université Concordia qui sont avec nous ce matin, les remercier aussi pour la qualité, je dirais, la transparence, la franchise de leur présentation, puis aussi les féliciter pour la qualité du bilan. Je pense que la présentation qu'on a eue fait état, là, de la rencontre des objectifs en termes de contrat de performance et en termes d'objectifs que vous étiez fixés de façon globale, de même que la situation financière de l'Université.

• (11 h 10) •

Il y a un élément sur lequel j'aimerais revenir, M. le Président, ça m'a frappé dans la présentation et dans les textes de préparation qu'on nous a remis, c'est toute la question du fait que l'Université Concordia souhaite, c'est un de ses objectifs, c'est une des réalités aussi en termes de clientèle... elle a misé sur l'accessibilité. Donc, quand on regarde la clientèle, il y a beaucoup d'étrangers, il y a aussi... on dit que la moyenne d'âge est plus élevée qu'ailleurs, il y a aussi des couches défavorisées de la population, des minorités culturelles, etc.

La première question, ce serait: Qu'est-ce que l'Université Concordia fait de particulier ou de spécial pour aller chercher ces clientèles-là? Parce que, moi, la question de l'accessibilité, c'est fondamental dans les régions, la question de l'accessibilité. Alors, qu'est-ce que vous faites de différent des autres universités? C'est quoi, vos stratégies? Et ce serait ma première question, M. le Président.

**Le Président (M. Kelley):** La question est posée. M. Lowy.

**M. Lowy (Frederick H.):** D'abord, il faut souligner le fait que c'est la clientèle qui nous cherche, hein. En effet, il y a la tradition de Sir George Williams University, un de nos ancêtres, la tradition d'offrir aux gens qui travaillent l'opportunité d'étudier en même temps. Alors, on a commencé, dans les années 1920-1930, d'organiser des classes le soir. Actuellement, à Concordia, le taux de participation le plus élevé, c'est entre les heures d'après-midi, de 5 à 9, chaque jour, même le samedi.

Alors, on a à peu près 70 % de nos étudiants qui travaillent, ou à temps plein ou à temps partiel, et il n'y a pas de distinction chez nous entre les étudiants à temps partiel ou à temps plein. C'est-à-dire qu'il n'y a pas de doubles... de deux tiers, hein, «two tiers», deux étages.

**Une voix: ...**

**M. Lowy (Frederick H.):** Oui. Parce qu'ils sont tous dans les mêmes classes, hein, ils choisissent les classes qui leur conviennent. Alors, il y a une espèce de flexibilité, de souplesse dans nos horaires, et je crois que ça attire des gens.

À part de ça, nous avons une tradition de servir les communautés ethniques à Montréal. Nous sommes l'université, même au Canada, qui a le taux le plus élevé d'étudiants grecs et italiens chez nous. On a bien des étudiants du Moyen-Orient, on a des étudiants de la Chine, même des Canadiens, des Québécois qui sont d'origine chinoise ou arabe. Alors, on les accueille, et, quand les communautés ethniques commencent à étudier à Concordia, leurs frères, leurs soeurs, leurs parents, ils viennent aussi. Alors, ce sont les étudiants qui nous cherchent, en effet.

**Le Président (M. Kelley):** M. Lightstone, en complément?

**M. Lightstone (Jack):** Oui. Il y a un aspect culturel ici. Ça veut dire que, depuis très, très tôt dans l'histoire de l'Université, une culture qui est perçue par les nouveaux arrivés au Québec, une culture accueillante pour eux a été développée, et c'est devenu à peu près naturel. Et c'est difficile à élaborer, une formule que les autres peuvent suivre, parce que ça implique aussi une mentalité parmi le personnel de soutien, parmi les professeurs, etc., et c'est quelque chose qu'on a bâti depuis longtemps, et ça prend longtemps de bâtir cette ambiance culturelle.

Mais on doit aussi, peut-être, remarquer un peu comment c'est différent. La plupart des universités en Amérique du Nord ont des départements d'éducation continue où on trouve des étudiants à temps partiel enseignés presque en totalité par des chargés de cours. C'est la formule normale, on peut dire, en Amérique du Nord. Et, si on tient bien compte du fait que les gens sont des nouveaux arrivés au Québec, ou leurs parents sont des nouveaux arrivés au Québec, et qu'ils devront, à cause de leur statut socioéconomique, devront travailler ou devront supporter leur famille, devront équilibrer des engagements en combinaison avec leurs études... En général, dans les autres établissements, ils devront accéder... ils ont accès à une éducation seulement dans un Département d'éducation continue avec des chargés de cours. Nous n'avons jamais, jamais, jamais fait ça. Notre Département ou Institut d'éducation continue s'occupe seulement des études non créditées, seulement. Pour le reste, c'est nos professeurs réguliers qui enseignent aux étudiants soit à temps partiel, soit à temps complet, soit pendant la journée, soit pendant la soirée.

Je peux vous raconter une histoire personnelle. Je suis venu à... j'ai été recruté... Je suis Ontarien. Alors, jeune, j'ai été recruté en 1976 aux États-Unis, où j'étais à cette époque-là, et, quand je suis venu à Concordia, c'était le début d'une histoire pour l'Université Concordia, ça a été fondé en 1974. J'étais là en 1976, juste avant l'élection du gouvernement du Parti québécois. Et j'étais, comme on dit en anglais, le «low man on a totem pole» dans le Département. Bien oui, j'étais jeune, et toutes mes classes, toutes mes classes étaient après six heures pour les deux premières années, et j'aimais beaucoup. C'est une expérience extraordinaire. Dans les salles de classe, à cette époque-là et aujourd'hui aussi, quand j'étais un jeune prof, dans certains cas, j'étais la personne la plus jeune dans les salles de classe. Moi, le professeur, j'étais le plus jeune dans les salles de classe. Et on doit visiter chez nous, dans

nos salles de classe, afin de vraiment avoir une connaissance profonde de l'expérience qui s'appelle l'Université Concordia, parce que c'était une expérience et c'est toujours une expérience.

**Le Président (M. Kelley):** M. Lowy.

**M. Lowy (Frederick H.):** Moi, je suis venu ici de l'Université de Toronto. Alors, je connais bien la différence. À Concordia, notre slogan, c'est: *On se prépare pour le monde*. Alors, c'est une université très pragmatique, et je crois que c'est ça qui attire les gens.

**Le Président (M. Kelley):** M. le député.

**M. Arseneau:** Alors, c'est extrêmement intéressant, M. le Président, et j'ajouterais ma petite expérience à la formation continue et aux adultes. Ceux qui retournent à la formation sont, par contre, des étudiants extrêmement intéressants et qui travaillent de façon assidue et qui sont intéressés à avoir de bons résultats.

M. le Président, M. Lowy a évidemment abordé la question du financement, je pense, dans la conclusion de son intervention, et c'est très important. Il a rappelé, entre autres, que, si le ministère modifie la formule de financement pour aller dans une direction, ça pourrait avoir des conséquences vraiment graves sur le financement de Concordia en particulier et sur les objectifs qu'ils se sont fixés et l'atteinte de ces objectifs-là. Il a parlé d'une deuxième ronde de réinvestissement. Il a parlé que, si on maintient le gel des frais de scolarité, tout ça pourrait mettre en péril, en fait, s'il n'y a pas des choses qui sont faites pour assurer un financement adéquat, tous les objectifs qu'ils se sont fixés.

• (11 h 20) •

J'aimerais revenir sur un aspect tout à fait pointu et particulier — je m'excuse de cet... pointilleux, ce matin, là, comme ça. Mais, quand on regarde l'exposé qui nous a été fait, vous avez dit: On a beaucoup d'étrangers qui viennent au Québec. Actuellement, à Concordia, par exemple, on va chercher 50 % des nouveaux inscrits dans les universités — c'est ça que vous nous avez donné comme chiffre — dans l'augmentation des clientèles.

Il y a des éléments... Quand on regarde les frais de scolarité... Moi, j'aimerais vous entendre spécifiquement là-dessus. Je le sais, que c'est une décision politique et que ce sera une décision politique qui va rester politique, mais, dans le fait de la performance de Concordia pour aller chercher de nouveaux étudiants, soit à l'étranger, ou soit ici, ou ailleurs au Canada, ou ailleurs, est-ce que vous pensez que, par exemple, le fait que les frais de scolarité soient les plus bas, comparés à la moyenne canadienne, qui est à 4 000 puis à 6 000 en Ontario, comparés, par exemple, au coût de la vie à Toronto, ou au coût de la vie à New York, ou pour un étudiant de, je ne sais pas, moi, d'Asie ou d'Afrique qui pense à aller étudier à Londres, en termes de coût de la vie, à Londres ou à Paris, est-ce que, si on touche à ces éléments-là, comme frais de scolarité ou autres, on ne devrait pas avoir une pensée pour ne pas briser un momentum que vous avez développé chez vous?

**M. Lowy (Frederick H.):** Bon, vous avez raison. Le coût de la vie chez nous est beaucoup plus

bas qu'en Ontario, par exemple, et on ne parle pas de New York ou de Londres. Mais les étudiants ont aussi des choix de petites villes comme Kingston et London, Ontario, et les autres petites villes universitaires au Canada et au Québec. Bon, je crois que les étudiants, malgré ce qu'ils disent, je crois que les étudiants seraient prêts, la plupart des étudiants seraient prêts à payer un petit peu plus. Maintenant, l'écart entre les droits de scolarité chez nous et ailleurs est si grand que je crois qu'on peut trouver un montant dans la moyenne, hein.

**M. Arseneau:** Alors, M. le Président, je comprends bien que M. Lowy est en train de nous dire qu'il y a un petit espace. C'est ce que je comprends, là, de l'intervention.

**M. Lightstone (Jack):** Est-ce que je peux ajouter, M. le Président?

**Le Président (M. Kelley):** Oui, oui.

**M. Lightstone (Jack):** C'est difficile pour nous de se prononcer sur la question de si les droits de scolarité doivent être augmentés, haussés ou non, parce que ce n'est pas une question où nous sommes, comme citoyens, privilégiés de répondre là-dessus. On doit tenir compte de ça. Nous sommes des administrateurs d'universités, nous avons besoin de financement, c'est clair. Mais ce n'est pas... On résiste de vous dire que c'est nécessaire, le moyen nécessaire de la faire, cette augmentation des frais de scolarité. Peut-être comme citoyen privé, je peux me prononcer là-dessus, comme tous les autres citoyens du Québec peuvent, et peut-être doivent, se prononcer là-dessus, parce que c'est tous les citoyens qui paient. Mais c'est difficile de demander des universités elles-mêmes, qui sont une classe privilégiée parmi les citoyens, de déclarer comment devra coûter notre éducation supérieure.

Mais vous avez... Mais, quand même, vous avez un comité gouvernemental qui s'appelle le Comité sur l'accessibilité, les frais de scolarité et l'aide financière. C'est un comité... Oui? C'est un comité du gouvernement. C'est présidé par M. Roger Côté. Ils ont publié, l'hiver dernier, un document consultatif dans lequel ils ont une analyse très, très intéressante. Ils ont fait une étude et un tour de table sur les représentants des universités et des associations étudiantes, un tour de table de ce comité. Ils ont publié en mars ou février, je ne me souviens pas exactement, une étude sur la question de, parmi d'autres, les effets sur les frais de scolarité et l'accessibilité. Ils ont fait des études avec des données des autres provinces du Canada, des autres États des États-Unis, etc., etc., et ils ont conclu que c'est bien difficile de faire la preuve qu'il y a un lien direct entre le niveau des frais de scolarité et l'accessibilité à l'éducation supérieure. Il ne peut pas dire qu'il n'y a pas aucune relation, mais que la relation est indirecte et complexe et peut... et, à mon avis, ça peut être d'autres facteurs qui sont peut-être aussi importants ou plus importants que le niveau de frais de scolarité.

Bien sûr, si les frais de scolarité montent à 15 000 \$, bien sûr, ça aura un effet pervers. Mais on doit se pencher sur les faits en fin de journée, et les faits sont là et les données sont là, et on doit se trouver un moyen

de sortir d'un discours — je m'excuse pour le mot — politique...

**Une voix:** Ou idéologique.

**M. Lightstone (Jack):** ...ou idéologique et commencer d'avoir un discours scientifique sur des données réelles qu'on peut facilement attirer d'ailleurs afin de tester l'hypothèse sur des moyens de financement des universités et les effets sur l'accessibilité, parce que c'est loin d'être évident que c'est le facteur le plus important ou le facteur direct. Bien sûr, dans une certaine gamme de frais, oui, c'est sans doute...

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

**Mme Gaudet:** M. le député des Îles-de-la-Madeleine m'a devancé concernant l'accessibilité qui est évidemment une dimension extrêmement importante, là, au niveau de la clientèle étudiante dans votre Université. J'aimerais, en lien avec l'accessibilité, que vous nous entreteniez sur la persévérance de vos étudiants. Je pense que c'est complémentaire à l'accessibilité. Vous nous avez parlé de votre mission et du défi que vous avez d'atteindre les objectifs que vous êtes fixés au niveau de la persévérance de vos étudiants. Pouvez-vous nous en parler, des facteurs que vous avez mis en place ou des moyens que vous avez mis en place pour atteindre vos objectifs?

**M. Lightstone (Jack):** Oui, oui. Je pense... Je ne sais pas si nous avons envoyé à un membre du comité des annexes qui parlent directement de ça. Je pense qu'il y a des annexes. Evelyne, est-ce que nous avons envoyé? Parce que vous avez pas mal de choses, là, et je ne veux pas répéter ce que vous avez entre vos mains. Sinon, on peut les envoyer. Et des pages et des pages des annexes sur qu'est-ce que nous avons fait afin d'améliorer la persévérance.

Nous avons adopté, par exemple, des moyens de — ça s'appelle «Class One» — identifier des étudiants en péril et leur donner des cours spéciaux, au-delà de leurs cours normaux, qui les aident à améliorer leur capacité d'étudier effectivement, d'écrire des examens effectivement, etc., etc.

Mais le facteur le plus important pour nos étudiants, ce n'est pas nécessairement le facteur financier — c'est intéressant — parce que nous avons fait une étude, je pense, il y a neuf ans, là-dessus, et, bien sûr, le facteur financier est un des facteurs, mais ce n'est pas le facteur qui explique la plupart des variations, on peut dire — si j'utilise les termes scientifiques — les variations en ce qui concerne les chiffres sur l'accessibilité. Les facteurs psychoémotionnels sont les plus importants, les plus importants, en particulier pour nos étudiants qui, parmi eux, devront travailler, ont des familles, ont des défis de s'habituer à notre culture et notre société, etc., en même temps qu'ils devront étudier, étudier dans une langue qui, nécessairement, est leur troisième ou quatrième langue, et la pression, le stress, le stress psychosocial de nos étudiants est énorme. Ça veut dire que ce n'est pas seulement un défi pour nous de les accueillir, c'est un défi, un grand défi

pour eux. Et pour cette raison-là, je pense — c'est démontré dans les études des États-Unis et ailleurs — que les attitudes et l'état psychosocial des étudiants sont les facteurs les plus importants en ce qui concerne leur réussite.

• (11 h 30) •

Mais j'ai aussi... En anglais, ça s'appelle «hobbyhorse». Right? J'ai un «hobbyhorse» et je veux monter mon «hobbyhorse», O.K., et c'est moi, personnellement, qui parle. Pour moi, comme éducateur, comme enseignant, nous avons perdu... Et pourquoi? Je ne sais pas. Mais, pendant les derniers 10, 15, 20 ans, je ne sais pas quand, nous avons perdu une certaine conception très, très valable, c'est la conception de scolarité, pas frais de scolarité, scolarité.

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

**M. Lightstone (Jack):** Je me souviens bien, quand j'ai commencé à enseigner dans nos universités du Québec, qu'on avait une conception de la scolarité, ça veut dire: chaque cours qu'un étudiant a réussi à terminer était déjà un succès, je veux dire un haussément de scolarité qui serve bien l'étudiant, qui serve bien la société. Et je pense qu'on a perdu cette appréciation de la valeur de scolarité et on penchait seulement sur une mesure, la diplomation. Et je ne nie pas, je ne veux pas nier que la diplomation est importante, mais on doit la garder comme un objectif, mais on doit aussi... Si on veut avoir vraiment une accessibilité à l'éducation, on doit dire à nos étudiants: Essayez d'étudier dans nos établissements des études supérieures. Essayez. Essayez un coup. Essayez un deuxième coup. Oui. Parce que, maintenant, ce qu'on fait avec nos étudiants: si on commence, on doit terminer. S'il y a des gens qui ont déjà un tel montant de stress et de pression sur eux, de dire ça, ça n'aide pas à leur donner le courage et la «confiance» de suivre des études supérieures. On doit leur dire: Bien sûr, obtiens un diplôme. Mais il y a des buts intermédiaires. Si vous pouvez compléter une heure ou 10 cours ou 15 cours, c'est déjà quelque chose. Vous avez déjà accompli quelque chose. Vous avez déjà amélioré votre situation personnelle et vous êtes mieux préparé à contribuer à notre société. On doit réintroduire, sans nier l'importance de la diplomation, l'importance de la scolarité.

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

**Mme Champagne:** Dans un autre ordre d'idées, d'abord, permettez-moi de vous souhaiter à nouveau la bienvenue. J'ai un peu raté la semaine dernière pour des raisons familiales; par contre, vous êtes un peu mon baptême au niveau de la commission de l'éducation. Alors, je vais essayer de me baptiser correctement.

Alors, ma question s'adresse, dans un domaine où vous mettez beaucoup d'emphase, à Concordia, c'est la recherche. Penser que pour faire de la recherche, on peut y mettre beaucoup de sous, il y a plein de frais indirects à la recherche, alors j'aimerais savoir si votre Université vit des problèmes à ce niveau-là? Et, si vous en vivez, et je n'en doute pas, y a-t-il des solutions que vous proposez?

**M. Lowy (Frederick H.):** Je vais commencer, et mon collègue va continuer. D'abord, il faut dire que les universités québécoises sont privilégiées depuis longtemps parce que le gouvernement du Québec a ajouté 15 % sur chaque subvention qu'on a des grandes agences de subventions fédérales et québécoises, et c'est très, très important. Alors, je crois que le Québec a réussi d'une façon remarquable sur le champ canadien, sur le champ de la recherche en général, parce que notre taux de succès est plus élevé qu'ailleurs au Canada, et les frais indirects nous ont beaucoup aidés. Maintenant, le gouvernement fédéral a commencé l'année passée à ajouter de leur côté de l'argent pour les frais indirects. J'espère, j'espère que le gouvernement du Québec va continuer avec sa subvention. C'est très, très important pour donner aux universités québécoises ce prêt-là, un atout, hein, parce que, avec cet atout, on peut réussir en comparaison avec les autres universités canadiennes. C'est très, très important.

**M. Lightstone (Jack):** Peut-être...

**Le Président (M. Kelley):** M. Lightstone.

**M. Lightstone (Jack):** ...si vous me permettez de continuer, M. le Président, dans la même ligne. Une des choses qui attirent les gens, ici, au Québec, comme chercheurs, c'est le fait que nous avons un système québécois de subventions de recherche. Nos agences sont subventionnées — on a trois agences, quatre vraiment — avec... en arts et culture, et c'était, à mon avis, un développement innovateur au Québec, remarquable. Il y a au moins 25 ans, plus que 25 ans, quand nous avons établi ces agences de subventions, les universités du Québec étaient en arrière en comparaison en ce qui concerne la recherche, en comparaison avec les universités dans le reste du Canada, et maintenant nous sommes en avant.

J'ai écouté, ici ou là, des rumeurs que, maintenant, dès que nous... parce que nous sommes maintenant en avant, on n'a pas besoin de nos propres agences subventionnaires; quant à moi, c'est un argument faux parce que le monde de recherche universitaire est un monde tellement compétitif! Je ne peux pas... je ne sais pas combien de personnes qui... et les autres, ici, qui ont vécu ça personnellement, c'est tellement compétitif, on ne peut pas parler d'une recherche autrement qu'une recherche qui est compétitive au niveau mondial parce que la recherche, par définition, le produit de la recherche, par définition, c'est innovation et originalité. Et innovation et originalité, ce n'est pas en comparaison avec vos collègues, ici, à Montréal, ou Québec, ça devrait être innovateur et original dans le monde entier.

Et la compétition, au niveau fédéral, par exemple, pour les subventions, c'est une compétition affreuse et c'est devenu encore plus affreux. Pourquoi? Pourquoi? Parce que les années de développement des universités au Québec et ailleurs en Amérique du Nord, des grandes années de développement, c'était entre 1965 et 1975. Par exemple, au Canada en entier, en 1965, on avait à peu près 12 000 professeurs-chercheurs, professeurs à plein temps, 12 000. En 1975, on avait atteint, dans tout le Canada, un corps professoral dans nos

universités de plus de 30 000, ça veut dire un développement énorme. Entre 1975 et 1992, on a augmenté ces nombres sûrement à 37 000 ou 38 000 professeurs réguliers. Ça veut dire, pendant une période de 10 ans, on a plus que doublé et, après ça, on a simplement augmenté ces nombres-là par peut-être, bien par 20 %, à peu près 25 % pendant les prochains 20 ans.

Mais, ce qui se passe, c'est le suivant: la plupart de nos universités au Québec et au Canada n'avaient pas des missions élaborées de recherche avant 1975. Ça veut dire que beaucoup de gens embauchés dans la plupart de nos universités — je ne parle pas de McGill, l'Université de Toronto ou des autres comme ça qui avaient une culture de la recherche depuis 100 ans — mais la plupart de nos universités, pas seulement au Québec mais ailleurs, ont développé pendant les années avant qu'ils ont adopté des missions en recherche et en formation de deuxième et troisième cycles.

Et c'est ces gens-là qui commençaient de prendre leur retraite dans aussi grand nombre, et ils seront remplacés — et, chez nous, nous avons déjà, à mi-distance dans ce processus de remplacement, de relève, nous avons embauché des centaines de profs — et notre société et nos universités s'attendent de ces personnes-là, la relève, qu'ils auront tous des carrières de recherche significatives.

Imaginez-vous maintenant la pression d'alimenter la recherche de nos professeurs au Québec et ailleurs, en tenir compte du fait que ceux qui sont partis, un grand pourcentage n'avait pas de carrière de recherche, mais ceux qui remplacent auront une carrière de recherche. Ce sera encore plus pire la compétition pour le support et les subventions. Si le Québec ne peut pas aider sérieusement la compétitivité de nos chercheurs, où ils sont, oui, on peut très vite aller en arrière.

Il y a une expression d'un «folk hero», un gars folklorique des années trente des États-Unis, Will Rogers, qui disait — et je dois le dire en anglais parce que ça ne se traduit pas très bien en français: You can be on the right road and still get run over. Let's not get run over.

● (11 h 40) ●

**Le Président (M. Kelley):** Je vais juste inviter... parce que j'ai plusieurs demandes d'intervention. Si tout le monde peut aller en rafale, Mme la députée de Taillon, après ça, M. le député de Vimont, mais, si on peut faire ça...

**Mme Marois:** Oui, ah, très, très rapide... très, très rapidement. À combien vous les estimez les frais indirects de recherche? Parce que nous en subventionnons, le Québec en subventionne une partie, mais évidemment, c'est plus que ça, là, un. Et est-ce que vous souhaiteriez qu'il y ait une correction à cet égard-là, et de quel ordre? C'est clair et précis, M. le Président.

**M. Lowy (Frederick H.):** Bon. Il faut, pour concurrencer avec les États-Unis, il nous faut 40 %, c'est-à-dire 25 % du fédéral, 15 % de Québec.

**Mme Marois:** D'accord.

**Le Président (M. Kelley):** M. le député de Vimont. Peut-être très rapidement, parce que je voudrais...

**M. Auclair:** Oui, parce que, moi également, j'ai... Premièrement, merci beaucoup d'être ici ce matin. Ce qui m'intéresse beaucoup, non pas que le reste n'est pas pertinent... Vous avez, dans les statistiques que vous informez... le fameux mur-à-mur, là, de diplomation, je suis d'accord avec vous, je trouve que c'est un chiffre qui est très abstrait. Au niveau des... Vous avez connu une augmentation majeure de vos étudiants, vous avez également connu une augmentation très importante de votre corps professoral. Toutefois, votre ratio d'étudiants par professeur a augmenté de façon, en tout cas, sur une base très importante.

Moi, ce qui m'intéressait à l'égard de tout ça, premièrement, combien de classes vos professeurs donnent-ils? Quel est le ratio de classes... de cours donnés par vos professeurs? Est-ce que c'est un ratio d'environ... ou est-ce qu'ils passent, en d'autres mots, est-ce qu'ils passent beaucoup de temps en recherche, moins de temps sur le terrain avec les étudiants ou est-ce qu'ils ont quand même un nombre de classes important?

**M. Lowy (Frederick H.):** ...la chance à M. Lightstone.

**M. Lightstone (Jack):** Ce que nous avons remarqué, c'est que le taux de charge de professeurs d'enseignement n'a pas beaucoup changé; ça veut dire, nous étions à environ quatre cours par année par prof, et ça reste comme ça. Comment on peut garder ce niveau de charge des professeurs et en même temps faire de la recherche dont notre société ont besoin? Il y a pas mal de moyens de le faire. Je pense, par exemple, on peut en tenir compte quand on fait les charges pour chaque professeur. Premièrement, le quatre est une moyenne, ça veut dire, nous avons toujours... et c'est différent dans les autres universités à cause de leur convention collective. Nous... moduler les charges de nos professeurs. Nous avons des professeurs qui enseignent plus que quatre, qui font, à cause des études, qui font moins de recherche, et des professeurs qui enseignent moins, mais nous avons établi un seuil qu'on ne veut pas dépasser. On ne veut pas voir des professeurs qui n'enseignent rien, et nous avons établi un minimum de trois cours pour une personne qui est vraiment une star, right, et pour ceux qui dirigent un grand centre de recherche, deux cours. Et, de l'autre côté, on avait des professeurs qui font moins de recherche, et ils ont jusqu'à cinq ou six cours. Et je sais que des conventions collectives de certaines autres universités ne permettent pas cette modulation, et ça pose un problème. Mais on fait d'autres choses aussi, on peut tenir compte du fait que, par exemple, si nous avons un prof qui est impliqué sérieusement dans la recherche et la recherche aussi subventionnée aussi — et on peut faire des choses comme ça — on peut donner à ce prof deux sections du même cours, oui, ça veut dire, ça implique qu'il enseigne deux cours avec deux cohortes d'étudiants, mais ça représente une seule préparation.

Vous savez, on doit traiter chaque personne individuellement afin de tenir compte de leur situation, leurs engagements dans la recherche, leur productivité dans la recherche, et on doit gérer les choses de façon rationnelle et pas seulement par des nombres stricts.

**M. Auclair:** Moi, ce qui m'inquiète beaucoup, c'est au niveau de l'accès surtout aux premières années, aux premières... donc au baccalauréat, au premier cycle, d'avoir accès à des professeurs de haut niveau, ce qui est toujours très intéressant et très valorisant. Et c'est ce qui me fait peur un peu avec la recherche qui... parce que, souvent, les professeurs... Je sais qu'il y a différentes universités que nous avons rencontrées dont les professeurs vont avoir un ratio élevé, sauf que, dans leur ratio, on comprend qu'ils font beaucoup de maîtrise et de doctorat, donc ce qui est une exigence... C'est un peu la crainte que j'ai, moi, au niveau de l'accessibilité, et sinon, ça va être des chargés... c'est des chargés de cours qui sont très compétents mais qui ont une autre réalité, là.

**M. Lightstone (Jack):** C'est facile pour moi à vous dire: N'inquiète pas, mais je suis prêt de le dire: N'inquiète pas. On écoute toujours des histoires, des anecdotes, ça veut dire un prof qui n'enseigne presque rien ou un prof qui, depuis 20 ans, n'a pas vu une salle de classe de premier cycle. Ici ou là, il y a ces cas-là dans toutes nos universités, mais ce n'est pas la norme et c'est loin d'être une norme. La plupart des universités demandent à leurs professeurs chevronnés et des grands chercheurs d'avoir au minimum un cours au premier cycle, et, parmi nos universités, il y en a parmi eux qui demandent, qu'ils devraient avoir une classe de première année de premier cycle. Les universités sont bien conscientes de ça, il y a toujours bien sûr une tension entre certains chercheurs et les universités, mais c'est une tension positive, oui, parce que... Et je pense que — c'est facile à dire, mais je vais vous dire — on doit avoir une certaine confiance dans les administrateurs de nos universités de gérer correctement les choses.

**M. Lowy (Frederick H.):** Il faut souligner aussi le fait que notre convention collective avec les professeurs permet cette flexibilité. On l'a négociée avec la coopération des professeurs, c'est M. Danis qui dirige ça.

**M. Danis (Marcel):** Oui, on a une flexibilité, et, je pense, qu'on n'a pas dans certaines universités francophones au Québec.

**M. Auclair:** ...vous êtes bien gentils. Merci. Je m'excuse.

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

**Mme Delisle:** Oui. Alors, bonjour, merci d'être là. J'ai malheureusement manqué, moi aussi, les audiences avec vos collègues universitaires pour des raisons de travail. Je suis très contente d'être ici ce matin. J'ai trouvé excessivement intéressant, évidemment, l'ensemble des réponses de vos exposés. Il y a un élément, moi, qui m'interpelle, et ça touche la courbe démographique. J'imagine que vous êtes interpellés, vous aussi, par cette préoccupation qu'on peut avoir dans la société par rapport au taux de natalité qui est en chute et qui, selon les experts, d'ici 10, 12, 15 ans, va

faire en sorte que tout le monde va être rendu à peu près au même niveau. J'exagère un peu, là.

Est-ce que vous avez prévu par rapport aux inscriptions, par rapport à la clientèle finalement que vous cherchez à augmenter, que vous cherchez aussi à aller chercher, comment vous allez maintenir? Parce qu'il y a une courbe qui est croissante actuellement, mais j'imagine que, dans les documents qu'on n'a pas, il doit y avoir un niveau où ça va stagner. Et qu'envisagez-vous faire? Je ne vous demande pas tous vos trucs.

● (11 h 50) ●

Et j'aurais une deuxième sous-question, c'est celle touchant les étudiants étrangers. Il y a, je comprends, les études, vous êtes une université qui accueille de nombreux étudiants étrangers, ça vient de 137 pays. Dans ces étudiants-là, vous avez des étudiants qui sont des Italiens et des Grecs qui, j'imagine, entre autres, sont des gens qui habitent Montréal, mais il y en a aussi qui arrivent d'ailleurs pour étudier chez nous. Avez-vous des statistiques par rapport à la rétention au Québec de ces gens-là, par rapport à leur capacité de se trouver de l'emploi? Je touche un petit peu le niveau d'immigration, là, qui... Est-ce que vous avez une préoccupation par rapport, comme université — une leader quand même, l'Université Concordia fait partie des leaders dans la société — sur comment intégrer, les garder? Et est-ce que vous avez des politiques pour faire en sorte que ces gens-là puissent avoir accès à des emplois?

**Le Président (M. Kelley):** Bon, la question est posée, M. Lowy, ou les questions.

**M. Lowy (Frederick H.):** Oui. Encore, je commence, et mon collègue continue. D'abord, il faut tenir compte du fait que les étudiants internationaux qui ont des visas ici, au Canada, pour étudier, c'est-à-dire à peu près 3 000 personnes chez nous, un dixième de nos étudiants, ces gens doivent retourner chez eux. C'est le contrat, hein, ils sont ici pour étudier puis ils retournent chez eux. Quelques-uns peut-être vont émigrer au Canada après, peut-être. J'imagine que plusieurs d'entre eux, mais on n'a pas les statistiques, mais si on parle des nouveaux Québécois, des gens qui sont... les immigrants ou les enfants des immigrants, la plupart restent ici.

**Le Président (M. Kelley):** Oui...

**M. Lightstone (Jack):** Oui. C'est intéressant parce qu'il n'y a pas un seul facteur qui explique le développement, l'épanouissement de nos clientèles malgré les prévisions démographiques. Et c'est un peu une blague — M. Gendron est assis là — et nous avons toujours, il y a des années, des conversations sur les prévisions démographiques pour les clientèles de l'Université Concordia, et M. Gendron me disait toujours — il est totalement correct: Nous ne pouvons pas, au gouvernement, changer notre méthodologie seulement pour l'Université Concordia. Si notre méthodologie donne des bonnes prévisions pour les autres universités, on ne peut pas avoir une autre méthodologie pour l'Université Concordia. Il est totalement correct, c'est ça, totalement non scientifique. Mais le fait est que les méthodologies démographiques utilisées par le

gouvernement pour prédire les clientèles de chaque université ne s'appliquent pas à l'Université Concordia, c'est évident. Et c'est un fait de pouvoir simplement accepter que c'est un fait, et on doit commencer à laisser à côté les prévisions si on veut vraiment prédire la direction des éléments de Concordia. Pourquoi?

Il y a des choses que nous avons faites, mais il y a aussi des choses dont, je dois vous avouer, nous ne sommes pas responsables, on ne peut pas dire que nous sommes responsables. Par exemple, c'est évident que, dans la région montréalaise, la population développe en particulier à cause de l'immigration. Oui, oui. Ce n'est pas nous qui a fait ça, hein, c'est une décision sociale, et, à cause de notre mission historique en ce qui concerne la formation des nouveaux arrivés, nous sommes des bénéficiaires.

**Une voix: ...**

**M. Lightstone (Jack):** Oui, oui, oui, oui, oui. Je peux continuer? O.K. Si je peux... Si on regarde le développement de nos EETC nommément, voilà! Non, c'est la recherche. C'est ça, je vais à ETC. Bon. On peut remarquer, pour un bon nombre d'années, c'était stable, oui, et, à un certain moment, ça a commencé à augmenter. Mais, pendant les années où il était stable, le nombre des nouveaux arrivés en région montréalaise a continué à augmenter. Pourquoi ça n'apparaît pas dans nos clientèles? C'est à cause du fait qu'on n'était pas organisé afin de les recevoir et de les accueillir, et un aspect important de notre remaniement de nos programmes et notre restructuration de notre corps professoral, c'était de prendre l'occasion d'ouvrir les places dans les programmes qui sont recherchés par les étudiants. Et ça veut dire, c'était une combinaison d'effets démographiques dont nous ne sommes pas responsables, avec les résultats de la restructuration de nos programmes d'un côté et une mission historique qui est importante pour la clientèle potentielle parmi ces populations-là.

**Mme Delisle:** Merci.

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

**Mme Champagne:** ...dans un autre ordre d'idées, mais c'est quand même très en lien aussi, on sait que la plupart de vos étudiants arrivent du collégial. Quel genre d'arrimage qu'il se fait entre tout ça? Moi, j'étais enseignante au secondaire et je trouvais qu'il y avait parfois un manque entre le primaire et le secondaire. Or, entre le collégial et l'universitaire, il se passe quoi? Est-ce qu'il y a des liens très étroits, des échanges? Y a-t-il arrimage?

**Le Président (M. Kelley):** O.K. Go ahead.

**M. Lightstone (Jack):** Encore, je pense qu'on a parlé beaucoup, depuis des années, d'arrimage collège-université. D'une certaine façon, il y a un vrai problème, une vraie discussion à avoir et, d'un autre côté, il y a un faux problème. Pourquoi? Les programmes pré-universitaires étaient conçus afin d'être un

cheminement dans une université. Il n'y a pas un problème d'arrimage. Et tous les problèmes... Et le discours d'arrimage, en ce qui concerne les programmes pré-universitaires, est un faux débat. C'est un faux débat, et le fondement de ce débat, c'étaient d'autres facteurs, des facteurs qui... peut-être, des facteurs, des craintes au niveau des cégeps en ce qui concerne leur futur, leur financement. Oui, leur clientèle, etc. Mais au niveau académique, c'est un faux problème parce que l'arrimage était là du début et c'est conçu pour ça, oui.

Le vrai débat peut-être, c'est: C'est quoi, le rôle des cégeps dans le cheminement vers les universités? Au niveau des...

En ce qui concerne les programmes professionnels dans les cégeps, on a vraiment un débat à faire. Et c'est un débat qui a été déclenché depuis quelques années. Et le fondement du débat, c'est le suivant: Est-ce qu'on veut, au Québec, que la formation professionnelle dans les collèges sera un cul-de-sac pour ces étudiants en ce qui concerne leur future formation potentielle dans nos universités? Oui, c'est le fondement du débat. Et c'est une question très, très importante, parce que, dans la plupart des cas, un diplôme collégial du côté professionnel ne ramène pas à l'université sans revenir au collège afin de suivre des autres cours pour répondre aux requis des universités, des programmes universitaires. Et, dans certains cas, pas seulement nous, mais les autres universités, on a commencé des démarches sérieuses de définir des passerelles entre les programmes professionnels et les universités, par exemple. Nous avons conçu avec Dawson, le collège Dawson, des protocoles afin d'accueillir leurs étudiants dans les formations techniques, dans le programme de génie et informatique, et le modèle fonctionne. Et, après que nous avons certaines années d'expérience avec cette formule-là, nous allons élargir ces protocoles afin de recevoir aussi des étudiants de Vanier et de John Abbott.

**Mme Champagne:** Donc, la passerelle, elle est là, mais elle est à surveiller, elle est à suivre de près parce que tu as des étudiants, effectivement, du collégial, vous l'avez dit tout à l'heure, qui peuvent arriver au niveau d'un cul-de-sac, qui n'est pas intéressant. Donc, il faut qu'il y ait une ouverture tant pour les étudiants au niveau technique que ceux qui ont la préparation adéquate. C'est ça qu'on convient?

● (12 heures) ●

**M. Lightstone (Jack):** Mais on doit aussi réussir leur succès. Et on doit tenir compte du fait qu'en général le taux de succès des étudiants qu'on accueille aux universités venant... de provenance des programmes techniques au cégep, ils ont un taux de succès inférieur à leurs collègues, et on doit tenir compte de ça. Ce n'est pas simplement une question de la reconnaissance des acquis, ce n'est pas si simple que ça. Et ce que je trouve, c'est, dans les discussions et des débats que j'ai écoutés à ce sujet-là, le fait que les diplômés des programmes techniques ont un taux de succès moins élevé que les autres est un problème sérieux, parce qu'on ne veut pas simplement reconnaître ce qu'ils ont fait afin de les placer dans une situation embêtante.

**Mme Champagne:** Je comprends. Merci.

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

**Mme Gaudet:** Oui, merci, M. le Président. Alors, vous nous avez parlé que un des principaux défis que vous avez à relever, c'est l'embauche de personnel qualifié, compétent au niveau de l'enseignement entre autres, là.

Il y a un autre défi aussi que vous soulignez, c'est la rétention de ce personnel. Alors, est-ce que... vous nous avez parlé, de fait, de la compétition entre les universités, des conditions salariales entre autres, et, j'imagine, recherche, et tout ça. Quelle est votre opinion, là, et pouvez-vous nous entretenir sur le... avez-vous des problèmes de rétention finalement, et, pourquoi, si vous n'en avez pas, les enseignants restent à Concordia?

**M. Lowy (Frederick H.):** Bon. Il y a un défi de rétention des étudiants et de rétention des professeurs, hein? Parlons des professeurs, d'abord. C'est la concurrence nord-américaine. Partout au Canada et même aux États-Unis, on cherche des professeurs. L'Association des universités et collèges du Canada estime que dans la prochaine décennie on va avoir besoin d'entre 30 000 et 40 000 nouveaux professeurs au Canada, parce qu'il y en a, des professeurs, qui vont prendre leur retraite et aussi parce que le taux de participation à l'université va augmenter partout au Canada, surtout au Québec.

Alors, plus d'étudiants, c'est-à-dire on a besoin de plus d'enseignants, et la concurrence est féroce actuellement entre les universités canadiennes et même aux États-Unis aussi. Alors, qu'est-ce qu'on préfère? Comme M. Lightstone vient de dire, on commence à payer des salaires plus élevés afin d'attirer les professeurs. Il faut aussi qu'on donne aux chercheurs les moyens de concurrencer avec les autres professeurs d'ailleurs, c'est-à-dire des forfaits de démarrage, des laboratoires de première classe. On est en train de le faire, hein, et c'est ça qui attire et peut-être va nous aider à retenir les professeurs, mais c'est un problème de premier... Oui, c'est un gros problème non seulement pour l'Université Concordia et l'Université McGill, mais aussi pour les universités francophones parce que les professeurs sont mobiles, ils peuvent se déplacer assez facilement. Alors, c'est un problème, mais, pour nous, c'est un défi à relever.

**Le Président (M. Kelley):** M. Lightstone, en...

**M. Lightstone (Jack):** Oui. Peut-être quelques chiffres particuliers qui indiquent le problème et le défi. Depuis trois ans seulement, depuis trois ans seulement le salaire minimum — et je parle de minimum — afin d'embaucher un professeur a monté à 30 % — 30 %. Et, dans certains domaines, ça a monté à 50 % ou 60 % pendant cette période-là. Et il y a un effet d'embaucher des gens, récemment embauchés, dans un si grand nombre de cette augmentation de salaire. Parce que, qu'est-ce qu'on fait avec leurs collègues qui sont embauchés seulement deux ans ou trois ans avant? Si on veut les retenir, on doit ajuster leurs salaires aussi afin de les garder parce que ça veut dire les coûts d'embauche impliquent nécessairement des augmentations,

des ajustements sérieux des salaires d'un pourcentage significatif de tous nos profs.

Et, pour ça, je trouve ça un peu bizarre qu'on parle toujours et seulement sur les coûts... que les coûts d'embauche montent. Ce n'est pas seulement les coûts d'embauche qui montent, mais c'est des coûts des salaires de tous les profs qui montent à cause de ça. Et je pense que, quand on fait les estimations, quel niveau de financement les universités ont besoin afin de réussir dans les prochains 10 ans, on doit tenir compte de ce «spillover effect».

**Le Président (M. Kelley):** Peut-être, avant de vous laisser quelques moments pour une conclusion, une question du président.

You had the misfortune, Mr. Lowy, to be at the eye of the storm in the media with the visit of a controversial speaker and got Concordia a lot of publicity. Sometimes, people say: Any publicity is good publicity, but I think maybe this is one that the University might have preferred to have set aside.

What, you know, a year later, what have we learned? I know that there was a great deal of internal reflection that went on in the University about the Netanyahu visit. Just in terms of what we've learned, what kind of measures the University has taken internally to try to avoid that kind of incident happening again, while, at the same time, respecting the mandate of the University to have this greatest freedom of thought and expression as possible was not an easy time for you. I was wondering what sort of lessons you've drawn from the whole experience.

**M. Lowy (Frederick H.):** Well, Mr. Chairman, this is a very important question for us. First of all, let me say that the extreme diversity that we have at Concordia is a plus. It's an advantage, by and large; however, it carries certain challenges, let's put it that way.

And the challenge is that every time anywhere in the world there is a conflict, to some extent small or large, it's reflected at Concordia. Most of the time, the conflicts don't affect the University as a whole. For example, during the 1990s, when Yugoslavia was breaking up, we have Serbian students, we have Croatian students and they argued here the problems that they had over there; but it was contained.

More recently, the Arab-Israeli conflict has occupied the attention of not just us, but the world, O.K.? And, so, the students at Concordia, particularly Jewish students who were interested in the future of Israel, and Arab and particularly Palestinian students who are interested in the future of Palestine, they argue the case and that's fine; that's what the University is all about. We're happy about that.

What happened in the last few years is very unusual — it's in the last three years — and that is that we had a relatively small number of highly motivated, highly politicized individuals who moved from the level of argument and, in discourse, to a different level of confrontation. And this led eventually to the blow-up in September of last year, which is a very unusual event for us. We do not have violence at Concordia. That was the one episode. However, of course — that is, as you

just pointed out — that is what has caused a lot of publicity that we don't want.

All right. What have we done, since then? We have done two things. First of all, we have strengthened our disciplinary potential. And, second, we have engaged the students in dialogue. We have put into place, first of all, an academic program that's going to go throughout the year, just going to start shortly: dealing with conflict. Not just the Arab-Israeli conflict, but conflict generally and how conflict is resolved. We have hired an expert in conflict resolution.

● (12 h 10) ●

Most important, the students themselves have taken action by voting into power a new student executive that is more interested in — that is their slogan — *Evolution, not revolution*. O.K.?

We also have emphasized the importance of the rule of law — in this case, our law. We have gone all the way according to what our procedure is, according to our own regulation in law. We... for example, to discipline students, we relied on the laws that were present in September 2001. So, some people criticize us for not being more severe when the students have caused trouble. We did charge those students we could identify, but we have followed our own regulations. We want to get across to the students that you follow laws. It has worked so far. This year, the atmosphere on campus is totally different. It's much more positive; it's less... there's less tension; and, now, mind you, the problems have not all gone away; so, we are vigilant. But I think that we are on the right track. I don't know if any of my colleagues want to contribute. But I think that it's...

**Le Président (M. Kelley):** Non, merci beaucoup d'avoir fait le point...

**M. Lowy (Frederick H.):** Oui. Oui.

**Le Président (M. Kelley):** ...et, oui, je trouve que c'est un incident qui était très important à Montréal, et je sais que, comme vous l'avez dit, votre force, dans le sens d'avoir une diversité très importante, vous amène à confronter les situations qui sont importées un petit peu de l'externe, mais, je pense, tous les sons de cloche que j'ai de l'Université, qu'il y a des progrès réels qui ont été faits de à la fois préserver toujours le droit de la liberté d'expression, la liberté de penser, la liberté de former des associations mais tout en faisant le respect d'autrui et — qui est également le nerf de la guerre aussi — de faire l'équilibre nécessaire entre le respect pour les opinions des autres et le droit de garder mes propres opinions.

Alors, je voulais juste, en terminant, vous donner le... parce que, je sais, c'est une question qui n'est pas dans le contrat de performance, à ma connaissance, mais c'est quand même quelque chose qui a marqué les dernières années à Concordia. Mais je sais que c'était une épreuve, pour l'administration dans son ensemble, de trouver la droite ligne entre...

**M. Lowy (Frederick H.):** ...

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

**Le Président (M. Kelley):** ...et, sur ça, dans la grande attention des médias parce que c'est le genre d'incident que les journalistes aiment beaucoup, et ça vous a mis les micros sous le nez à maintes reprises.

Alors, merci beaucoup pour cette mise à jour...

**M. Lowy (Frederick H.):** Merci, monsieur.

**Le Président (M. Kelley):** ...et peut-être... Avez-vous, en guise de conclusion, quelques mots à formuler?

**M. Lowy (Frederick H.):** Non. On vous remercie de nous avoir reçus.

**Le Président (M. Kelley):** Parfait. Et, de notre part aussi, merci beaucoup pour, je pense, 10 ans qui sont très extraordinaires, le travail que vous avez fait, comme équipe, surtout la notion d'accessibilité, le portrait que vous avez donné de votre clientèle qui est différente des cinq autres universités. Et, peut-être, une des leçons que, comme membre de la commission, nous avons tirées, c'est: il faut connaître chacune de nos universités parce que chacune a un profil, un portrait, des défis qui sont les leurs, et c'est important de ne pas mettre tout le monde dans le même bateau.

Comme membre de la commission, nous allons essayer de faire un genre de rapport à l'Assemblée nationale suite à nos discussions. Alors, ça, c'est quelque chose que les membres vont discuter, de trouver un format, de mettre en évidence les échanges que vous avez eus avec les parlementaires, et j'espère assurer un certain suivi.

J'imagine, vous serez de retour bientôt, dans le cadre d'un autre débat qui aura lieu bientôt. Mais, juste au nom de tous les membres de la commission, je veux dire merci beaucoup pour votre disponibilité, pour la qualité des documents qui ont été fournis aux membres de la commission et pour vos réponses aujourd'hui.

Et, sur ça, j'ajourne nos travaux sine die. Merci beaucoup.

*(Fin de la séance à 12 h 14)*