



ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION

TRENTE-SEPTIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

de la Commission permanente de l'éducation

Le mercredi 9 février 2005 — Vol. 38 N° 51

Audition des dirigeants d'établissements
d'enseignement de niveau universitaire
en vertu de la Loi sur les établissements
d'enseignement de niveau universitaire (5)

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

QUÉBEC

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

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

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

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

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

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

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

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Commission permanente de l'éducation
Le mercredi 9 février 2005 — Vol. 38 N° 51

Table des matières

Auditions (suite)	1
HEC Montréal	1

Intervenants

M. Geoffrey Kelley, président

Mme Pauline Marois
Mme Francine Gaudet
M. Claude Cousineau
M. Vincent Auclair
Mme Diane Legault

- * M. Jean-Marie Toulouse, HEC Montréal
- * M. Moréno Dumont, idem
- * Mme Kathleen Grant, idem
- * Témoins interrogés par les membres de la commission

Le mercredi 9 février 2005 — Vol. 38 N° 51

**Audition des dirigeants d'établissements d'enseignement de
niveau universitaire en vertu de la Loi sur les établissements
d'enseignement de niveau universitaire (5)**

(Neuf heures quarante minutes)

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

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

Le Secrétaire: Oui, M. le Président. M. Bordeleau (Acadie) est remplacé par Mme Legault (Chambly).

Le Président (M. Kelley): Bienvenue, Mme la députée, parmi nous. J'invite encore une fois tout le monde, s'il vous plaît, d'éteindre leurs téléphones cellulaires, parce que les choses les plus importantes: qu'est-ce qu'on fait à l'intérieur de la salle ici.

On est arrivés aujourd'hui, avec notre dernière des 19 audiences avec nos établissements universitaires. Alors, tous les clichés s'imposent: le dernier mais pas le moindre, etc., on a sauvé les meilleurs pour le dernier. Peut-être que c'est plutôt ça qu'il faut regarder ça. Mais on a l'occasion de faire un échange ce matin, avec les dirigeants de l'École des hautes études commerciales, qui a, j'ai appris, 98 ans, alors déjà en préparation pour son centenaire dans deux ans.

Auditions (suite)

Alors, sans plus tarder, je vais donner la parole à vous, à M. Jean-Marie Toulouse.

HEC Montréal

M. Toulouse (Jean-Marie): Bien. Alors, merci beaucoup, M. le Président. Chers membres de la commission parlementaire, ça nous fait extrêmement plaisir de vous rencontrer aujourd'hui, pour parler de notre institution, qui est HEC Montréal. Alors, je suis accompagné de M. Dumont, Moréno Dumont, directeur des finances, administration, finances et développement chez nous, et Mme Grant, communications et recrutement étudiant. Alors, on vous a donné un petit document. On va le parcourir rapidement en guise d'introduction. C'est projeté aussi derrière vous, mais, si vous préférez regarder dans le petit cahier, c'est exactement la même chose.

Alors, HEC Montréal, pionnière au Québec, créée en 1907, première école de gestion de niveau universitaire. Nous avons, à travers notre histoire, formé des grands leaders francophones du monde des affaires, et, aujourd'hui, on forme les futurs leaders des affaires pour le Québec et pour l'international. Notre mission évidemment, elle est inscrite à l'article 3 de la loi constituant l'École des

HEC. Alors: «HEC Montréal a pour mission, objectif de dispenser l'enseignement supérieur dans tous les domaines de la gestion, de promouvoir la recherche et de rendre à la collectivité les services qu'elle est en mesure de lui assurer dans tous les domaines de sa compétence.» Je vous fais juste remarquer que ce libellé de l'article 3 est assez extensif, mais en même temps, deuxième observation, ce libellé n'a pratiquement pas changé depuis 1907. C'est comme ça, ça a toujours été ça, et on pense que c'est une mission qui correspond très bien à ce que la société attend de nous.

HEC Montréal a quatre valeurs fondamentales: l'enracinement dans le milieu pour former une élite d'affaires, soutenir l'épanouissement socioéconomique de la collectivité et ouvrir de nouvelles voies professionnelles; internationalisation de nos actions; innovation pédagogique; et équilibre entre la recherche fondamentale, la recherche appliquée, la formation spécialisée et la formation générale, favorisant chez les diplômés une capacité d'analyse et de gestion. Notre orientation: une grande école de gestion de calibre international. Ce qu'on veut, c'est faire de HEC Montréal l'une des premières institutions francophones et l'une des 10 plus grandes écoles de gestion à caractère international. Pourquoi cette orientation-là? D'abord, évidemment, ça découle un selon nous de l'article 3 de la loi n° 242 — c'est pour ça qu'on dit que cet article nous y invite — nos valeurs nous poussent dans ce sens, et le contexte actuel des affaires nous y oblige. Les économies du Québec et du Canada dépendent des marchés extérieurs. Les affaires se transigent dans une économie ouverte et concurrentielle.

Et, sur ce, je voudrais juste ajouter un petit commentaire: vous savez très bien qu'on a le niveau de vie que nous avons au Québec et au Canada, parce qu'on vend à l'étranger, hein? Si on cessait de vendre à l'étranger, nous cesserions d'avoir le niveau de vie que nous avons. Et, dans ce sens, notre rôle évidemment, c'est de s'assurer que les entreprises et les professionnels qu'on forme dans le domaine de la gestion sont capables de réussir à se distinguer dans ce contexte-là. Si on n'est pas capables d'y arriver, c'est clair que c'est notre niveau de vie qui va baisser.

La technologie crée des nouvelles occasions d'affaires et accélère l'ouverture sur les marchés. HEC Montréal est une école résolument internationale. Nous avons un édifice à la fine pointe des technologies. On a introduit, en 1996, l'ordinateur portable, ce qui à l'époque apparaissait comme un défi un peu insurmontable. Et pourtant ça s'est très, très bien passé et ça a donné vraiment les résultats qu'on anticipait. On enseigne dans trois langues: le français, anglais et l'espagnol. Nous avons un programme d'échange d'étudiants avec 65 institutions dans 25 pays. Nos professeurs proviennent de 22 pays, et nous avons des programmes de formation à la fois diplômants et non diplômants dans 15 pays. J'en ai mentionné quelques-uns ici: la Chine, le Maroc,

le Liban, le Mexique, la Malaisie. On pourra vous en donner d'autres exemples, si vous voulez.

HEC Montréal, c'est une ambassadrice de calibre international: 11 800 étudiants cette année de 60 nationalités; 49 000 diplômés, dont 47 200 sont encore vivants; 225 professeurs de carrière, 22 nationalités; 500 chargés de cours; 33 programmes d'études; et 50 centres ou chaires de recherche.

Quelques résultats de HEC Montréal en 2005: 5 000 étudiants qui utilisent l'ordinateur portable chaque jour — évidemment, il faut bien penser que ce sont des étudiants qui ont 18, 20 ans, donc ce sont de gros usagers; ce n'est pas des petits usagers, c'est des gros et des très gros usagers; matériel pédagogique en ligne; tous nos cours sont en ligne — vous pouvez voir qu'est-ce qu'on enseigne dans nos cours — 1 500 cours. Vous allez avoir: pour chaque cours, il y a son site Internet, et donc vous pouvez avoir accès à tout ce qu'on enseigne. Évidemment, il y a des compléments pour les étudiants qui sont inscrits à ce cours, mais la base du cours est disponible, pour tout le monde, en ligne.

Nous avons diplômé, en 2004, 1 193 étudiants du baccalauréat, 2 017 au certificat, 167 à la maîtrise, 329 au M.B.A., 410 pour les diplômes de deuxième cycle, ce qui fait que, si vous additionnez M.Sc., M.B.A. et diplômes de deuxième cycle, ça vous donnera pratiquement 900 étudiants au cycle supérieur, ce qui est une charge assez spéciale, principalement qu'on n'en a noté que 167, ceux qui sont au M.Sc., ce sont des étudiants avec mémoire.

Le placement six mois après la fin de leurs études. Ici, on vous présente les années 2003-2004, là, parce que le six mois pour l'année passée vient juste de se terminer. Donc, les chiffres ne sont pas sortis, ça va sortir très bientôt. Alors, le taux de placement au baccalauréat: 92 %; salaire moyen, 34 000 \$, médian, 33 000 \$, et maximum, 88 700 \$. Au M.B.A., 90 % de taux de placement, 65 000 \$, 60 000 \$ et 146 000 \$; et, au M.Sc., 95 %, 51 000 \$, 50 000 \$ et 100 000 \$. Les programmes de diplôme et de certificat ne sont pas rapportés ici parce que le taux de placement n'est pas une bonne mesure pour ces programmes-là, la très grande majorité de ces gens étant déjà en emploi. Donc, ce n'est pas une donnée qui signifie grand-chose pour eux.

Nous avons une offre de cours de gestion en anglais et en espagnol. Le M.B.A. est offert totalement en français ou totalement en anglais. Les cours au choix cependant sont au choix de l'étudiant. S'il veut, un étudiant qui est inscrit dans la cohorte française, veut suivre un cours qui est donné en anglais, c'est son choix. Si quelqu'un est inscrit dans la cohorte anglaise veut suivre le cours de Mme Unetelle parce qu'elle est perçue comme le meilleur professeur, c'est son choix. Donc, rendus aux cours au choix, les étudiants vont là où ils veulent. C'est donc la réputation du cours et du professeur qui... Une petite nouveauté pour l'automne 2005: nous offrons, au baccalauréat, un cheminement trilingue — en français, en anglais, en espagnol — c'est-à-dire qu'un tiers des cours du programme seront donnés en français, un tiers, en anglais, et un tiers, en espagnol. Et tous ces étudiants devront aller en échange et ils iront en échange dans la langue la plus faible. Si c'est l'espagnol, la langue la plus faible, ils auront en échange dans un

pays de langue espagnole. Si c'est la langue anglaise, ils iront en échange dans le pays de langue anglaise.

Programmes d'échange évidemment: 200 étudiants par année. Je voudrais juste vous mentionner ici que ça, c'est le chiffre de l'an passé. Juste la semaine dernière, notre directrice du programme d'échange était un petit peu catastrophée. Elle a 386 demandes pour aller en échange, à partir de septembre prochain, et il lui manque de place, hein, parce que, les 200 places, on peut les garantir, mais, les 386, elle est un peu inquiète qu'est-ce qu'elle va faire pour répondre aux demandes des étudiants. Nous avons un bureau d'affaires à Paris, depuis un certain nombre d'années, qui nous permet d'assurer notre présence en Europe.

HEC Montréal, c'est aussi un pôle d'excellence en recherche, 13 millions en subventions, 50 chaires, centres de recherche, 738 publications et documents de recherche, 198 mémoires M.Sc., sept thèses de doctorat, 25 prix et distinctions reçus par les professeurs. Et nous publions six revues dans les domaines de la gestion, gestion des risques et assurances, management international, gestion des arts, actualité économique, revue électronique des cas. Oui, c'est ça.

● (9 h 50) ●

En reconnaissance évidemment internationale de l'école, la seule grande école de gestion en Amérique du Nord à obtenir les trois agréments qui sont AACSB, EFMD et AMBA. Reconnaissance inégalée en 2004. Vous êtes probablement au courant; la revue *Business Week* a classé les meilleures écoles américaines et après ça les meilleures écoles non américaines. Alors, dans les meilleures écoles américaines, c'est une liste de 25 et, dans les écoles non américaines, c'est une liste de 10, et HEC a été classée comme la dixième meilleure école internationale en gestion, ce qui est une première pour une université québécoise. Ce n'est jamais arrivé, et notre objectif évidemment, c'est: 10, c'est un gros chiffre, on aime mieux les petits chiffres. Alors, *Wall Street* et *Forbes* ont aussi reconnu, ces dernières années, le programme du M.B.A. parmi les meilleurs.

Alors, évidemment, tout ceci, ce sont des résultats intéressants, mais l'avenir nous réserve aussi, nous pose aussi des questions importantes. Alors, il y a six questions sur lesquelles on travaille pour l'avenir, et je vais vous sauver du temps en vous demandant d'aller à la page 10, parce que je vais reprendre chacune des choses. Chacun des défis, on va les reprendre un par un, à partir de la page 10.

Alors, le premier défi, c'est attirer et retenir les meilleurs étudiants. Évidemment, pour faire ce qu'on veut faire, pour réaliser notre stratégie, il faut recruter des étudiants de fort calibre au Québec, au Canada et à l'international. Le recrutement des étudiants étrangers, notre objectif, c'est d'avoir un tiers d'étudiants étrangers dans tous nos programmes, pas parce qu'on veut... c'est parce qu'on pense que c'est absolument fondamental pour la qualité de l'expérience pédagogique. Je vous dirais, puisque je suis administrateur universitaire mais je suis d'abord et avant tout professeur, je pense qu'il y a des choses, que les jeunes s'enseignent entre eux, concernant l'international que, nous, les professeurs, nous ne pouvons pas enseigner. Et il est très important qu'ils aient à tous les jours, qu'ils soient obligés de côtoyer des gens venant de d'autres pays. Et, entre vous

et moi, là, il faut faire ça à 19 ans. C'est à 19, 20 ans qu'il faut faire ça. Il ne faut penser à ça à 50 ans, c'est trop loin dans la vie. C'est à 19, 20 ans qu'il faut avoir cette expérience-là. Et d'ailleurs je dis souvent à mes collègues — je peux vous dire la même chose; plusieurs parmi vous avez des enfants: Si vous demandiez à vos enfants de 20 ans: Est-ce que tu as des préjugés? Ils vont tous vous répondre non, c'est bien évident. À 20 ans, on n'en a pas, de préjugé, jusqu'au jour où on est mis à l'épreuve.

Je vais vous raconter une petite épreuve qui arrive souvent dans nos cours. Nous, on enseigne avec la méthode des cas. On enseigne où les étudiants doivent discuter. Supposons que je donne un cours aujourd'hui et que je dis aux étudiants: Formez, entre vous, des groupes de cinq. La probabilité, si je ne vais pas plus loin que ça, la probabilité que j'aie deux groupes d'étudiants qui sont des étudiants étrangers à 100 %, elle est très, très, très forte, ce qu'on ne veut pas qui arrive. Ils n'ont pas de préjugé, mais ils ne se font pas un groupe avec les étudiants étrangers. C'est drôle la vie, hein? Alors, je pense que notre rôle de pédagogue, c'est de dire: Non, ce sont des groupes de cinq dans lesquels il doit y avoir... pour que la diversité se reflète dans le groupe. Et c'est pour ça qu'au M.B.A. on a décidé d'imposer les groupes maintenant avec une composition à la fois disciplinaire et étrangère. Alors, c'est à ça que ça sert de recruter des étudiants étrangers. C'est extrêmement important.

La pratique évidemment. On a atteint notre objectif, au M.Sc. et au M.B.A., en termes de un tiers. Au baccalauréat, nous ne sommes pas tout à fait là; nous avons 18 % à 20 %, dépendant un petit peu des années, donc on veut augmenter principalement dans ça. Et c'est sûr qu'une chose, une réalité de la vie, recruter des étudiants étrangers, ça coûte extrêmement cher parce qu'il faut aller les chercher dans les pays où ils sont. Et le recrutement, dans plusieurs pays, particulièrement les pays européens, se fait dans les salons. Donc, il y a des salons de recrutement qui ont différents noms, et, à chaque salon où nous allons, il faut payer l'espace, il faut payer le temps d'utilisation et évidemment tout ce qui vient avec. C'est coûteux, mais on ne recrute pas des étudiants étrangers pour l'argent, on les recrute pour la pédagogie, pour la qualité de l'expérience pédagogique.

Nouveaux cheminements. On ajoute évidemment, on annoncera très bientôt un M.B.A. exécutif conjointement avec une autre université; le D.E.S.S. en gestion, il y aura quelques nouveaux cheminements dedans; et évidemment un D.E.S.S. en énergie qu'on a ajouté récemment. Entre parenthèses, une des spécialités reconnues internationalement de l'école, c'est la spécialité de gestion de l'énergie.

Offre des cours en banlieue. Nous offrons des cours à Lachenaie, à Laval, à Longueuil et certains cours à distance dans le cadre de certains programmes.

En termes de population étudiante, si vous tournez la page à 11, la population étudiante, en fait notre situation, c'est qu'en 1996 nous avions 8 800 étudiants et, cette année, nous avons 11 800 étudiants; 170 profs, 225; chargés de cours: 400, 500; chaires et centres: 17, 50. Alors, au fond, notre premier défi, c'est de s'assurer que ces étudiants correspondent à ce que nous cherchons, des

bons étudiants qui sont prêts à venir leurs études chez nous.

Le deuxième, évidemment qui est presque le vis-à-vis du premier, c'est le recrutement et la rétention des professeurs. Le problème que nous avons actuellement, qui est un problème majeur pour nous, le ratio étudiants-professeur est 36 étudiants par prof. La moyenne canadienne est 20, de même que la moyenne québécoise. Et, si vous nous enleviez de la moyenne québécoise, la moyenne québécoise serait pas mal plus basse que ça parce que nous sommes des vilains qui faisons monter la moyenne. On croit que 20, ce serait assez. On pourrait être beaucoup mieux, donner un meilleur service. Et évidemment, actuellement, la raison pour laquelle on n'en a pas, c'est qu'on n'a pas d'argent pour payer. Et évidemment, en ce qui concerne les professeurs, il faut retenir principalement l'expression suivante: très forte concurrence internationale — là, les mots «très fort» sont là — pressions sur les salaires et évidemment pressions sur la rétention. Donc, c'est à tous les jours qu'il faut travailler sur cette question-là.

Le troisième défi, évidemment c'est d'avoir une recherche de pointe. Alors, on y arrive en développement des partenariats — on en a quelques-uns, on veut aller beaucoup plus loin — en développement des chaires, des professorship, ce qui nous permet également de développer des domaines d'expertise. On en a déjà quelques-uns, mais on va en ajouter. Et bien sûr, comme nous recrutons un certain nombre de nouveaux professeurs, il nous faut s'assurer qu'ils s'intègrent dans les réseaux de recherche, le plus tôt possible, et évidemment travailler le plus possible à commercialiser ou à rendre utiles les résultats de la recherche. Dans notre cas, c'est particulièrement important, puisqu'une partie de notre vocation concerne aussi la formation de professionnels qui vont pratiquer professionnellement la gestion. Donc, il y a des choses qu'on a à leur dire, et il faut continuer d'alimenter ces professionnels dans le cours de leur vie.

Notre quatrième défi, c'est la consolidation de notre positionnement international. Alors, évidemment, je vous le disais tout à l'heure, nous avons 15 % d'étudiants étrangers au baccalauréat. Ça, ça varie un peu selon les années, mais c'est beaucoup trop petit. On veut aller à un tiers pour ce programme-là. 50 % au M.B.A., nous avons ce qu'on veut, on ne veut pas aller plus loin que ça. Nous voulons monter le pourcentage des professeurs étrangers à 31 %, augmenter notre programme d'échange. Chose assez intéressante au niveau du programme d'échange, il y a 10 ans, l'intérêt des étudiants était l'Europe de l'Ouest; aujourd'hui, l'intérêt des étudiants, c'est la Nouvelle-Zélande, l'Australie, le Japon, la Corée, le Brésil, le Chili, l'Argentine, des pays, il y a quelques années, qui n'étaient pas dans notre univers de l'étranger, mais il est dans l'univers des étudiants d'aujourd'hui, hein? Et donc peut-être aussi il y a une explication très simple: certains de ces étudiants ont voyagé déjà personnellement ou avec leurs parents, et certains choisissent des destinations que leurs parents ne connaissent pas. Et ce n'est pas un mauvais critère de choix, je pense que c'est une façon aussi de s'ouvrir.

Des emplois dans les entreprises internationales. On fait des efforts particuliers pour que nos étudiants acceptent des emplois dans des entreprises internationales et évidemment on insiste beaucoup sur le développement

d'une compétence linguistique en plus d'une langue chez tous nos étudiants. C'est pour ça qu'à l'entrée nos étudiants sont soumis à un test de français et à un test d'anglais, j'ai bien dit: les deux. Quoi qu'on en dise, au Québec, il y a encore des étudiants dont le niveau de français n'est pas assez élevé. Alors, chez nous, ils doivent suivre une prescription qui est d'améliorer leur niveau de français s'il n'est pas assez élevé, mais ça s'applique aussi à l'anglais pour l'instant. Et j'espère très bientôt qu'on va l'ajouter à l'espagnol. On va le faire pour la cohorte des étudiants en espagnol, mais très bientôt j'espère qu'on va le faire pour tout le monde pour qu'on s'achemine le plus rapidement possible, avec des étudiants qui ont une maîtrise linguistique plus large que la moyenne.

Positionnement international également, l'accueil des étudiants étrangers. C'est sûr que d'accueillir des étudiants étrangers, ça crée aussi quelques surprises, ça pose certaines difficultés, donc il nous faut mettre de l'avant des services d'intégration de ces étudiants-là. Vous savez, quand on a eu le verglas, en plein milieu du verglas, nous avons 180 étudiants qui débarquaient, qui venaient de l'étranger, certains venant de pays... ils n'avaient jamais vu de neige de leur vie. Le baptême de la neige, c'était le verglas à Montréal, pas d'hôtel disponible, pas rien, tout ce qu'on voudra. Heureusement que notre édifice principal est en face de Sainte-Justine. Alors, Sainte-Justine a accepté de nous permettre de les envoyer là pour manger, mais on a réussi à négocier une petite entente avec Hydro-Québec, pour avoir deux salles chauffées, pour être capables de dire aux étudiants: Au moins, vous allez coucher au chaud, dans des sacs de couchage, évidemment sur le plancher. Mais c'est ça, l'arrivée et l'intégration. Alors, si jamais vous voulez faire du bénévolat, vous êtes invités, le 3 ou le 4 janvier à chaque année, à accueillir ces étudiants. Il y en a toujours un bon nombre qui arrivent en même temps.

● (10 heures) ●

Il y a une question aussi qui nous pose un problème particulier; la loi québécoise qui veut que tout le monde déménage au 1er juillet est absolument dysfonctionnelle pour les étudiants étrangers. Il n'y a donc pas de logement disponible au 1er janvier, et, ceux qui arrivent au 20 août ou au 25 août, il n'y a plus de logement sur le marché, ce qui fait qu'un étudiant étranger qui ne veut pas vivre en résidence doit venir faire un voyage au mois de mars et au mois d'avril, pour se trouver un logement, ou s'entendre avec quelqu'un d'autre. Dans tous les pays du monde, on déménage n'importe quand dans l'année. Ça rendrait un grand service aux étudiants étrangers si on déménageait quand on veut. Je ne vois pas pourquoi on s'impose une loi de déménager au 1er juillet.

Alors, évidemment, la mise à niveau en langue anglaise, c'est arrivé... en langue française, c'est-à-dire, c'est arrivé, avec quelques étudiants chinois, il y a quelques années, où leurs compétences en français étaient un peu en bas de ce qu'on espérait. Alors, on a décidé de rendre des services à tous ces gens-là pour les inciter à apprendre un minimum de français pendant qu'ils vivent dans un milieu francophone, et ça va très bien. Alors, aux termes d'augmentation des compétences linguistiques, on fait 3 000 évaluations individuelles par trimestre, dans les trois langues; 1 500 inscriptions par année à des

cours de langue des affaires — français, anglais ou espagnol; 30 ateliers par année pour le centre d'aide en français. Alors, c'est là que vont les Québécois qui ne passent pas le test de langue, là. À l'entrée, ils doivent aller à ces ateliers, jusqu'à temps qu'ils réussissent tous les ateliers. Autrement, ils ne peuvent pas avoir leur diplôme.

Et cinquième défi: obtenir les ressources financières adéquates. Alors, nous avons 88 millions de revenus, nous avons des charges de 88 millions, un petit déficit de 45 000 \$. Évidemment, notre problème principal, il est à la page suivante, c'est la formule de financement. On vous l'a raconté quand on est venus vous voir la dernière fois, on tient à le répéter, la formule qui est basée sur les cas observés dans les années soixante-dix est absolument difficile à vivre pour nous parce que l'enseignement de l'administration dans les années 1970, ce n'est pas du tout ce qui se passe aujourd'hui. À cette époque, évidemment, on travaillait beaucoup avec l'audio-visuel, on donnait des cours dans les grands amphithéâtres, et il y avait beaucoup de chargés de cours. Évidemment, en plus, étant monodisciplinaire, HEC évidemment doit vivre avec ce qui vient avec l'administration. On n'a pas d'autre discipline. On ne peut pas faire de péréquation, nous autres.

Évidemment, les conséquences du sous-financement, c'est le ratio professeur-étudiants. C'est la première conséquence, hein? On essaie de corriger et on essaie d'embaucher 25 nouveaux profs par année, mais vous voyez bien, là, que c'est compliqué avec les ressources que nous avons. Quand on regarde aussi une autre mesure des conséquences, quel est le pourcentage des cours assumés par des profs de carrière, c'est 30 %. Alors, notre objectif, c'est 50 %. On ne pense que c'est gourmand d'aller à 50 %, hein, mais 30 %, c'est un peu trop bas. Entre nous, là, c'est un peu trop bas. La chose que je trouve toujours la plus difficile, c'est un étudiant de baccalauréat qui, en troisième année, qui est la dernière année de son séjour parmi nous, va me dire: Vous savez, je vais quitter l'école et je n'ai pas encore eu un cours par un prof de carrière. Ça, je trouve ça très difficile à accepter. Et ça arrive, hein, ce n'est pas de la fantaisie, là. 30 %, c'est ça que ça veut dire concrètement, les cas d'étudiants qui vont peut-être même diplômer n'ayant jamais eu un cours par un prof de carrière. Ce n'est pas ça qu'on veut offrir à nos étudiants.

Évidemment, pour arriver à essayer de continuer ce qu'on veut faire, le sous-financement pour les universités est 375 millions, notre quote-part de ça est 16,3. On pense que le sous-financement additionnel du secteur de l'administration est 3, ce qui fait 19,3. Alors, évidemment, si on pouvait ajouter ce 19,3, ça nous rendrait la vie un petit peu plus facile.

Le manque d'espace. Évidemment, on a un problème d'espace majeur. On est en déficit d'espace avec les chiffres étudiants d'il y a deux ans et demi de 18 000 m² net, ce qui correspond à 49 % des espaces que nous occupons actuellement. Évidemment, les étudiants, il faut les loger; les professeurs, également.

Au niveau de l'infrastructure technologique, nous manipulons, il rentre 125 000 courriels par jour. On a 35 000 adresses courriel. Il s'en ajoute 3 000 par année. Notre site Web est de 40 000 pages. Et évidemment la salle de marché en temps réel, ce qui est un laboratoire

au fond pour les étudiants qui veulent apprendre le placement, c'est la meilleure chose qu'on peut leur offrir, puisqu'ils peuvent à la fois suivre l'évolution des marchés à tous les moments et évidemment s'essayer, se pratiquer. Et aussi bien sûr, si vous êtes venus à HEC, vous avez dû voir, dans ce qui s'appelle l'atrium Hydro-Québec, le grand tableau afficheur sur les cotes, l'évolution des marchés. Ça, ça fait partie de l'éducation de base que tout le monde doit acquérir pendant qu'ils sont chez nous, s'habituer à s'informer de qu'est-ce qui se passe sur les marchés, à tous les jours et à toutes les minutes, parce que ce tableau-là se termine toujours par la nouvelle économique de la minute qui vient de se terminer.

Notre sixième défi, c'est consolider l'image de marque de HEC Montréal. À travers les 10 dernières années, nous avons travaillé extrêmement fort pour essayer de développer une image de marque, renforcer l'image de marque que nous avions déjà. Et on croit qu'on est arrivés à un palier intéressant, mais évidemment il faut travailler très fort pour continuer à améliorer ça. Donc, il faut maintenir nos agréments. Les trois que nous avons sont ceux qu'on veut maintenir.

Il faut assurer notre présence aux États-Unis et en Europe. Malheureusement, la partie du monde où nous sommes le moins connus, c'est les États-Unis. Il faut dire que, quand on a décidé d'ajouter Montréal à notre nom, nous facilitons le travail pour les Américains, parce que c'est plus facile de dire HEC Montréal que HEC, parce que HEC, tu te trouves à disparaître quand tu mets «Montréal»; ça ne se dit plus. Alors donc, il y avait cet aspect-là aussi. Donc, c'est très important. Maintenant, on fait du progrès de ce côté-là de même qu'en Europe.

Évidemment, améliorer notre positionnement dans les classements internationaux. Tout à l'heure, je vous ai dit que *Business Week* nous avait bien classés, mais évidemment on ne veut pas rester dixièmes. Notre objectif, c'est d'aller beaucoup plus haut que ça dans ça. Évidemment, HEC Montréal, c'est servir le monde des affaires et le Québec par la formation d'une relève aguerrie aux pratiques d'affaires mondiales, par l'embauche des profs de calibre international, des activités de recherche d'avant-garde et le maintien des agréments. Et évidemment on va y arriver si on a les ressources qu'il faut, alors 19 millions de financement, ça nous prend 25 profs par année pour un certain nombre d'années encore, au moins cinq ans, et des espaces additionnels. Il faut absolument qu'on trouve des espaces. On a recommencé le jeu de la location d'espaces dans les édifices commerciaux, puisqu'on n'arrive pas.

En conclusion, évidemment, HEC Montréal, c'est un leader qui contribue à façonner le Québec économique et le faire rayonner sur la scène internationale. On doit lui procurer les ressources financières, humaines et technologiques et autres qui vont lui permettre son développement. Nous voulons demeurer un établissement capable de se mesurer au reste du monde pour le bénéfice de nos étudiants, celui des entreprises qui les emploient, et entreprises qui, elles, veulent tirer leur épingle du jeu en contexte de mondialisation des marchés. Nous croyons que cette conclusion va tout à fait dans le sens des recommandations de votre commission. Quand on lit les article 3, 5, 21 et 25, on pense que la commission a tout à fait indiqué que cette

direction-là correspondait avec ce qu'elle pensait qui devait être fait. Et évidemment nous espérons que l'investissement dans l'avenir du Québec va venir bientôt. Merci beaucoup, messieurs dames.

Le Président (M. Kelley): Merci beaucoup, M. Toulouse, pour cette présentation de votre établissement très dynamique. J'ai eu l'occasion de le visiter, et c'est vraiment la grande affiche avec la bourse, et tout le reste, et toute l'activité des étudiants, et tout le reste. C'est vraiment un site formidable, et le climat, l'atmosphère que vous avez créés, l'ambiance à l'intérieur de cette salle, c'est très agréable.

Alors, je suis prêt maintenant à procéder à la période d'échange avec les membres de la commission et je vais reconnaître Mme la députée de Taillon.

Mme Marois: Merci, M. le Président. Alors, bienvenue à notre commission, au nom de ma formation politique. Évidemment, je pense que, là, je ne peux pas faire autrement que de déclarer mes intérêts relativement aux HEC. On le fait toujours, en s'amusant un peu, à la commission. Comme j'ai quatre enfants qui ont fréquenté quatre universités différentes, ça m'a donné l'occasion d'intervenir à différentes reprises dans ce sens-là. Et, dans le cas présent, je suis moi-même une diplômée HEC, au MBA, et mon fils a actuellement entrepris ses études au bac, en janvier dernier. Alors, voilà, M. le Président, pour...

Le Président (M. Kelley): ...

Mme Marois: Les intérêts sont sur la table. Bon. Alors, je vous remercie de votre présentation. Moi, j'aimerais revenir sur la question d'abord du financement. Je l'ai abordée aussi avec de vos collègues qui sont venus les jours derniers, devant la commission. Bon. Dans la quote-part HEC par rapport au 375 millions, vous identifiez une somme de l'ordre de 16,3 millions. Vous rajoutez ensuite un sous-financement additionnel du secteur administration, 3 millions. Est-ce qu'il est compris d'abord dans le 375 millions? Non. O.K.

M. Toulouse (Jean-Marie): Premièrement, d'abord le chiffre qu'on donne pour la quote-part de l'école, c'est tout simplement, ça, en appliquant une tradition québécoise où, quand il y a un montant de 375 qui est, disons, mis à la disposition des universités, le partage se fait au prorata des étudiants que nous avons. Vous prenez notre prorata, et ça donne 16,3.

• (10 h 10) •

Maintenant, comme évidemment, au niveau de la CREPUQ, on réfléchit sur la formule de financement déjà depuis, je ne dirai pas combien d'années, hein?

Une voix: ...

M. Toulouse (Jean-Marie): C'est ça. Exactement. Alors, à travers toutes ces études-là, il y a des choses qui apparaissent évidemment, dont une des constatations. En fait, il y a trois grandes constatations. La première, c'est que la base de calcul basée sur les coûts historiques, c'est pour nous un cul-de-sac absolument intenable parce que ça signifie au fond: Vous avez été

capables de produire des étudiants avec pas beaucoup d'argent et d'obtenir des bons résultats, continuez donc. C'est ça que ça signifie, hein? C'est un drôle de raisonnement, et je ne pense pas que c'est comme ça qu'on va être capable de pousser dans la direction que nous avons lancée. En fait, nous avons démontré que HEC est capable d'obtenir de très bons résultats, mais ce que HEC vous dit maintenant, c'est: Franchement, là, il faudrait qu'on nous donne un peu un coup de main au niveau des ressources. Je vais revenir dans un instant, sur un corollaire de ça. Et donc, ça, c'est une première partie.

La deuxième constatation, c'est que le secteur administration comme discipline... Parce que toutes les formules de financement vont toujours chercher, à un moment donné, comment ça se répercute dans chaque discipline. Quand on regarde l'administration, comment elle est financée — entre parenthèses, c'est le moins financé au Québec, hein, on peut se passer de ça, nous autres. Disons que ça ne symbolise rien d'être le moins financé, mais, moi, je ne crois pas ça. Mais il y a des gens qui essaient de me faire croire ça, d'être le moins financé, ça ne symbolise rien — on croit que le plancher est beaucoup trop bas, et c'est comme ça qu'on dit qu'il manque... Bon.

Et la troisième constante, c'est qu'on a également comparé avec l'Ontario en particulier. Donc, quand on compare avec d'autres provinces, avant le rapport Rae, hein, pas après le rapport Rae, disons, avant...

Mme Marois: ...

M. Toulouse (Jean-Marie): Rae.

Mme Marois: D'accord, oui, qui vient d'être déposé, là...

M. Toulouse (Jean-Marie): Qui vient d'être déposé.

Mme Marois: ...cette semaine. On est interpellés aussi par ça. On verra selon ce que fera le gouvernement ontarien.

M. Toulouse (Jean-Marie): Exactement. Ça va être encore pire après le rapport Rae, hein? Si l'Ontario applique le moins bien ça, on va être vraiment extrêmement mal pris. Alors, en regardant ça, on voit encore un problème de sous-financement. Alors, comme Moréno a siégé sur ces deux comités-là, je vais lui laisser un petit bout de parole.

Le Président (M. Kelley): ...

M. Dumont (Moréno): Oui. Merci. Donc, effectivement, on parle de financement. La ronde actuelle pour regarder le système de financement dure depuis quatre ans et deux mois, au moment où on se parle. Et, bon, les travaux sont à la veille d'accoucher. Deux comités ont été formés, un qui veut regarder, analyser davantage les coûts historiques. Bon. Jean-Marie vous a dit: Pour nous, regarder les coûts historiques, ça ne donne absolument rien, puisqu'on est une école mono-disciplinaire, que, nous, comme école de commerce, on

tient mordicus à équilibrer nos budgets, donc ne pas faire de déficit, ce qui fait que les coûts historiques correspondent en tous points au financement de Québec.

Alors, faire une étude là-dessus, c'est seulement dire: Bien, on va poursuivre ce mauvais financement là pendant encore 50 ans. Alors donc, j'ai persuadé mes confrères qu'il fallait regarder ailleurs aussi. Et donc il y a eu un deuxième comité qui a été formé, qui regarde les revenus en Ontario. Pourquoi l'Ontario? C'est une grosse province. Il y a 18 universités comme au Québec puis il y a beaucoup de choses comparables. Et donc on a entrepris ces travaux-là il y a quatre ans, et ils sont presque terminés. Un rapport presque final a été déposé en décembre. Et là il reste encore quelques petits détails, et, d'ici un mois, le rapport final sera déposé.

Et là on s'est aperçu très facilement, très rapidement que le secteur administration, en Ontario, était beaucoup mieux positionné par rapport aux autres secteurs d'enseignement, alors qu'ici le secteur administration est le moins bien financé par rapport aux autres secteurs d'enseignement. Et l'écart est très, très, très important par rapport aux autres secteurs. Alors, la fourchette, en Ontario, est beaucoup plus petite, et en plus l'administration n'est pas la plus basse, alors ce qui fait qu'ils sont gagnants deux fois. Et donc l'étude que nous avons faite avec la clientèle 2001-2002 donnerait un manque à gagner, pour l'administration aux HEC, de 3 millions de dollars. Notre clientèle ayant augmenté depuis ce temps-là, ce chiffre devra être mis à jour, et on est en train de faire les travaux.

Alors, moi, je crois que ce chiffre-là devrait probablement, avec la clientèle 2003-2004, être autour de 4 millions de dollars supplémentaires aux 16,3 millions de dollars.

M. Toulouse (Jean-Marie): ...peut-être compléter un peu ce que je vous disais, Mme Marois. Vous savez, la réalité, pour nous et pour moi, c'est très simple, c'est: Combien d'argent j'ai par étudiant, comparé à mes concurrents? Ce n'est pas compliqué, ça. J'ai combien d'argent à dépenser par étudiant. Alors, je prends — de temps en temps, je m'amuse — je prends mon nombre d'étudiants, je divise l'argent que j'ai, là, 88 millions, hein; je vois ça m'en donne combien par étudiant. Après ça, je fais la même chose avec l'Ontario, je fais la même chose avec les États-Unis, parce que la concurrence la plus vive que nous avons, elle vient des États-Unis et de l'Europe. C'est de là qu'on a notre plus grande concurrence.

Et, pour l'Europe, je fais la même chose avec ceux avec lesquels nous sommes en concurrence. Et ça donne toujours la même chose, hein: je suis celui qui a le moins d'argent par étudiant pour donner le service que nous essayons de donner. C'est ça que ça veut dire, le sous-financement. Eux autres, ils ont une fois et demie, deux fois, trois fois, quatre fois plus d'argent par étudiant que j'en ai. Ce n'est pas compliqué. C'est ça, du sous-financement.

Mme Marois: Bon. Alors, ce comité auquel vous faites référence, c'est un comité que vous avez mis en place de votre propre initiative, là.

M. Toulouse (Jean-Marie): Non, non, non. C'est le CREPUQ qui a...

M. Dumont (Moréno): C'est devenu un...

Mme Marois: Je n'ai pas compris au début.

M. Dumont (Moréno): O.K. Donc, effectivement, ça a commencé par... propre initiative, mais ensuite c'est devenu un comité MEQ-CREPUQ.

Le Président (M. Kelley): Oui.

Mme Marois: Alors donc, c'est un comité qui inclut, qui comprend le ministère de l'Éducation...

M. Dumont (Moréno): Absolument.

Mme Marois: ...et la Conférence des recteurs. Et votre comparaison s'est faite avec l'Ontario, à ce moment-ci.

M. Dumont (Moréno): Voilà. Mais on sait que — on a quand même regardé un peu ailleurs au Canada — en ce qui concerne l'administration, la position relative par rapport aux autres secteurs est à peu près la même dans les autres provinces aussi. On n'a pas regardé les États-Unis. On a regardé un peu, mais les comparaisons, bon, ça ne tient absolument pas, là, alors...

Mme Marois: Ça devient démesuré comme besoins à combler dans votre cas, c'est ça?

M. Dumont (Moréno): C'est ça. Alors...

Mme Marois: C'est sûr. Bon. Ça, c'est un comité donc auquel a agréé le ministère. Est-ce que vous avez, en contrepartie, des discussions d'engagées avec le ministère ou vous attendiez et vous attendez les résultats finaux de vos travaux pour éventuellement poursuivre la discussion — je sais qu'il y en a eu dans le passé, là — mais avec le ministère de l'Éducation, pour que certaines corrections puissent être apportées?

M. Toulouse (Jean-Marie): Nous avons eu dans le passé, nous continuons d'avoir des discussions avec le ministère de l'Éducation, pour essayer de corriger, disons, le sous-financement, mais nous comptons beaucoup sur les recommandations de votre commission, en juin dernier. Mais disons qu'au moment où nous nous parlons il n'y a pas beaucoup d'argent sonnante dans la caisse qui a été ajouté, et notre espoir est plutôt bas.

Mme Marois: ...par rapport à la suite des choses.

M. Toulouse (Jean-Marie): Surtout quand je lis le rapport Rae, je ne parle plus d'espoir, là. C'est dangereux, ça, le rapport Rae, c'est très dangereux pour le Québec, là.

Mme Marois: Nous ne l'avons pas encore consulté évidemment, mais on en a vu un peu, là, des extraits dans les médias.

M. Toulouse (Jean-Marie): C'est incroyable. Pour nous, c'est terriblement...

Mme Marois: Ça va amplifier d'une façon très, très significative l'écart si jamais... Remarquez que, là, évidemment on parle d'un rapport, on ne parle pas d'une décision d'un gouvernement. Ça, c'est autre chose, parce qu'ils ont aussi quelques petits problèmes budgétaires en Ontario, un peu moins grands que les nôtres, là, mais, dans certains cas, quasi aussi grands, mais enfin. Mais, si donc ça s'appliquait, il reste que l'écart deviendrait complètement démesuré.

Une voix: Énorme, énorme.

Mme Marois: Je pense que vous vouliez ajouter quelque chose...

Le Président (M. Kelley): M. Dumont, vous voulez ajouter.

M. Dumont (Moréno): Oui. Par rapport au ministère de l'Éducation, bon, et la nouvelle formule, pour implanter une nouvelle formule de financement, ça prend de l'argent supplémentaire. On ne peut pas, je pense, enlever à une université pour donner à une autre. En tout cas, ça me semble très difficile. Et on nous dit qu'il n'y a pas d'argent supplémentaire au ministère.

Mais, pendant ce temps-là, le secteur administration et HEC attendent. Et il y a quand même eu il y a quatre ans, cinq ans, il y a eu une nouvelle formule de financement qui a été implantée, et deux universités ont pu jouir et jouissent toujours d'un montant forfaitaire annuel. Alors, nous, ce que nous demandons au ministère, c'est: puisque l'heure de l'implantation d'une nouvelle formule n'est peut-être pas venue, il faudrait qu'il y ait un traitement particulier pour HEC.

Mme Marois: D'accord. Bon. Alors ça, ça va pour le financement. Il y aura peut-être d'autres questions qui pourront venir, là, parce qu'on a regardé un peu d'indicateurs. Dans certains cas, les informations n'ont pas été complètement fournies, là, par rapport à certaines questions, mais il y a sûrement d'autres collègues qui y viendront.

Moi, je veux revenir sur la question du déficit d'espace. Actuellement, dans le plan quinquennal d'investissement, est-ce que vos demandes ont été prises en compte, ont été reçues par le ministère ou pas?

Le Président (M. Kelley): M. Dumont.

• (10 h 20) •

M. Dumont (Moréno): Oui. Alors, le ministère est tout à fait d'accord qu'il nous manque des espaces. D'ailleurs, le 18 042 m², ce sont les chiffres du ministère, donc on n'a aucun problème avec ça. Et le ministère croit que HEC fait partie des trois projets prioritaires pour le ministère de l'Éducation, pour les universités, mais, là encore, il n'y aurait pas d'argent, semble-t-il, ce qui fait que, bon, nous sommes toujours en attente, là, d'être inscrits au plan quinquennal. Mais le ministre est d'accord que nous avons des besoins...

Mme Marois: ...donc cette évaluation-là est une évaluation reconnue par le ministère de l'Éducation.

M. Dumont (Moréno): Oui, tout à fait.

Mme Marois: Parce qu'on sait que parfois, à cause des façons de calculer l'espace net ou autrement, l'espace brut, il y a des écarts entre ce que demandent les institutions, ce qu'évaluent les institutions comme besoins et ce que reconnaît le ministère de l'Éducation. Mais ce n'est pas le cas.

M. Dumont (Moréno): Alors, ici, il s'agit de 18 000 m² net.

M. Toulouse (Jean-Marie): Reconnus.

M. Dumont (Moréno): Reconnus par le ministère.

Mme Marois: Reconnus par le ministère.

M. Toulouse (Jean-Marie): Ah, oui, parce que ça, ça a pris un an à s'entendre sur le chiffre, là.

Mme Marois: Je sais que c'est complexe.

M. Toulouse (Jean-Marie): Mais c'est correct. On a dit: Dorénavant, nous allons parler du chiffre sur lequel nous nous entendons tous les deux. Alors, c'est celui-là dont on parle. Les autres, on en parle pas.

M. Dumont (Moréno): Alors, actuellement, nous avons 37 000 m² en tout, donc ça nous prendrait 50 % plus d'espace que ce que nous avons.

Mme Marois: D'accord. Alors, ça va, M. le Président, pour tout de suite. Je reviendrai sur...

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

Mme Gaudet: Bonjour, merci pour votre présentation. Au niveau de la situation financière des universités, on a reçu, hier, l'Université Bishop's qui nous a dit qu'une des raisons ou une des causes qui faisaient en sorte que présentement c'était difficile au niveau de l'atteinte de l'équilibre budgétaire, c'est la gestion des fonds de retraite, les règles appliquées actuellement, là, au niveau de la gestion du fonds de retraite qui font en sorte que vous êtes un peu considérés comme une entreprise privée. Alors, j'aimerais vous entendre là-dessus, si, au niveau du HEC, c'est comparable, vous vivez aussi cette difficulté-là.

M. Toulouse (Jean-Marie): ...nous n'avons pas ce problème-là. Je dois vous dire que notre caisse de retraite est extrêmement bien gérée. Elle est une des plus performantes au Canada. Le comité de gestion et de placement fait un travail extraordinaire, et on a aucune, aucune inquiétude concernant la solvabilité de la caisse de retraite et concernant également les avantages qui y sont consentis. Je dois vous dire aussi que nos gens qui s'occupent de la caisse de retraite ont pris, avec beaucoup, beaucoup de responsabilités, une expression qu'il y a dans certaines lois québécoises, qui est d'administrer ça comme un bon père de famille généreux. Alors, les gens ont fait le père de famille généreux, conservateur, prudent, donc ils ont exagéré un peu la prudence. Mais,

avec le temps, on se rend compte qu'ils ont eu raison, ils ont eu raison d'avoir prévu un peu plus de situations qui pourraient arriver. Et dernièrement, bon, dans les derniers tests, il y a eu un peu d'inquiétude, et on s'est entendu que les cotisations devraient être ajustées un peu, pas parce que la caisse était en difficulté, parce qu'il serait possible que ça puisse être un peu plus difficile. Des solutions ont été apportées, et maintenant la caisse est tout à fait correcte.

Et je pense que ce qu'il faut retenir, c'est que la caisse est extrêmement bien gérée avec beaucoup de prudence, et les gens s'acquittent bien de leurs responsabilités. Donc, on n'a pas cette inquiétude-là, nous.

Mme Gaudet: C'est ça. Concernant le test de solvabilité...

M. Toulouse (Jean-Marie): Oui, oui, on l'a fait...

Mme Gaudet: ...pourriez-vous nous entretenir un petit peu.

Le Président (M. Kelley): M. Dumont.

M. Dumont (Moréno): Nous, notre fonds de pension passe très bien le test de solvabilité, mais je compatis effectivement avec mes confrères. Le test de solvabilité, il est fait parce que la pérennité de l'entreprise privée n'est pas garantie. Et donc, si, à un moment donné, l'entreprise fait faillite ou ferme pour une raison quelconque, les employés auront-ils une pension? Donc, c'est... Dans le cas des universités, il y a quand même une certaine pérennité. Des universités qui ferment, bon, moi, je n'en connais pas. Il y en a peut-être eu, là, mais je n'en connais pas. Donc, les probabilités sont très, très, très minces, et les universités disent donc: Ce test-là ne devrait pas s'appliquer à nous. Mais, en tout état de cause, nous le passons, ce test-là.

Mme Gaudet: Concernant maintenant les dépenses liées à la catégorie salaires et avantages sociaux, alors on constate que c'est passé de 2,7 millions de dollars en 1999-2000 à 6,4 millions de dollars en 2004-2005, et la catégorie des autres dépenses sont passées de 6,1 millions de dollars à près de 8,4 millions de dollars pour les mêmes années. Vous avez également au niveau des dépenses du fonds de restriction qui sont passées de 8,8 millions en 1999-2000 à près de 14,8 millions de dollars en 2004-2005. Alors, on constate que c'est une augmentation de 68 %. Est-ce que vous pouvez nous expliquer l'accroissement?

M. Toulouse (Jean-Marie): ...question porte sur l'accroissement de la masse salariale...

Mme Gaudet: Oui.

M. Toulouse (Jean-Marie): ... parce que le chiffre que vous avez donné, ça doit être pour les employés, ça, autres que les professeurs. Parce que ça ne se peut pas, il manque les professeurs dans votre chiffre, là.

Mme Gaudet: O.K.

M. Toulouse (Jean-Marie): Je vais vous répondre globalement. Ça va être plus facile.

Mme Gaudet: D'accord.

M. Toulouse (Jean-Marie): Notre masse salariale a augmenté et elle continue d'augmenter. Elle va augmenter encore. La raison première, c'est que nous avons embauché des professeurs. C'est ça, la raison première. Et en fait, au cours des cinq dernières années, nous avons ajouté 104 nouveaux professeurs. Alors, ajouter 104 nouveaux professeurs, évidemment ça vous donne l'augmentation de la masse salariale que vous voyez.

Maintenant, nous avons aussi ajouté du personnel dans ce qu'on appelle, nous, le personnel de soutien et de support qui est lié essentiellement à la croissance des étudiants. Alors, quand on regarde, par exemple... Une donnée que, moi, j'utilise beaucoup dans la gestion, c'est la courbe d'augmentation des étudiants avec la courbe d'augmentation des professeurs et la courbe d'augmentation des autres personnels. Le problème principal que nous avons, c'est que l'écart entre ces trois courbes là est beaucoup trop grand. Nos étudiants, nous avons finalement... Aujourd'hui, là, l'écart entre l'augmentation des professeurs et l'augmentation des étudiants est défavorable, en d'autres mots. Donc, il nous manque de professeurs pour suivre la procession. On dit ça autrement. Nous avons fait exactement la même chose pour le personnel de support et soutien, principalement dans les endroits où les étudiants sont demandeurs de services. Je pense, par exemple, au registrariat; je pense au bureau de gestion carrière profession; je pense également dans l'accompagnement aux études. Donc, c'est tous des endroits où, plus d'étudiants, vous avez automatiquement plus de demandes de services. Alors, c'est là qu'on a fait des dépenses de plus. Alors ça, ça concerne... Et ça, chaque fois que vous voyez de la masse salariale qui a augmenté, là, c'est ça qui est arrivé.

Alors, votre deuxième question, c'était...

Mme Gaudet: Concernant les dépenses au niveau du fonds de restriction.

M. Toulouse (Jean-Marie): Du fonds de restriction.

M. Dumont (Moréno): ...c'est la recherche. Alors donc, c'est très variable d'une année à l'autre, puisque c'est selon les contrats de recherche, les subventions de recherche que les chercheurs, les professeurs-chercheurs réussissent à obtenir. Et donc il y a aussi les... La règle comptable à ce niveau-là, c'est que nous devons enregistrer les revenus au fur et à mesure que nous les recevons et les dépenses au fur et à mesure qu'elles se font, ce qui fait qu'on peut recevoir, au 31 mai, une subvention de 4 millions. On a donc un produit de 4 millions, mais ce 4 millions là sera dépensé dans les deux années subséquentes. Alors, c'est un fonds très difficile à suivre, mais c'est le reflet, si on prend une moyenne sur plusieurs années, c'est le reflet de l'activité de recherche des professeurs.

Mme Gaudet: Concernant les salaires et l'embauche des enseignants, j'aurais une sous-question. Où

en êtes-vous, à tous les niveaux, là, au niveau de l'équité salariale?

M. Toulouse (Jean-Marie): Nous avons devancé la loi québécoise sur l'équité salariale. Nous avons mis de l'avant, de façon, disons, avant-gardiste, un programme d'équité salariale assez bien documenté. Donc, au moment où la loi a été présentée, on s'est prévalu du chapitre 9 de la loi, qui disait qu'on avait le droit de le déclarer. On a fait ça. La décision de Mme la juge a été de dire que ce chapitre-là n'était pas correct, alors nous avons donc refait les démarches qu'il fallait au niveau de la commission, pour finalement voir... toutes les reconnaissances que le programme d'équité salariale est tout à fait conforme aux principes de la loi, et ça, depuis plusieurs années, depuis plusieurs années.

• (10 h 30) •

Je vous dirais que nous avons fait — je ne me souviens pas exactement de l'année — mais je vous dirais que c'est il y a 10 ans qu'on a fait le programme d'équité salariale à l'école, et, depuis ce temps-là, on a toujours respecté les principes d'équité salariale et les pratiques. Et nous n'avons pas de problème d'équité salariale, et on surveille attentivement, hein? Et nos employés surveillent aussi. C'est correct.

Mme Gaudet: O.K. Moi, ça va pour l'instant.

Le Président (M. Kelley): Ça va pour l'instant. M. le député de Bertrand.

M. Cousineau: Merci, M. le Président. Bonjour, messieurs. Bienvenue à cette commission parlementaire.

Bon. Quelques petites questions. Au niveau de la persévérance des étudiants, lorsqu'on regarde le tableau de réussite, on s'aperçoit que, depuis 1993 jusqu'à 2003, en fin de compte, il y a une très, très, très belle progression au niveau de la persévérance, après un an, des étudiants. C'est quoi, la stratégie? Qu'est-ce que vous avez mis en place pour faire en sorte de passer de 69 % à 86 %?

M. Toulouse (Jean-Marie): Je vous dirais essentiellement trois choses. Un, ça commence avec la sélection; est-ce qu'on choisit des étudiants qui vont être bien chez nous et qui vont être heureux chez nous? Et je crois que, l'étudiant qui vient à HEC, sachant qu'est-ce qu'on va lui demander, qu'est-ce qu'on va exiger de lui ou d'elle, ça règle déjà une première partie de la persévérance. Et je vais être un cran plus précis par rapport à ça. Nous avons décidé d'augmenter la cote R exigée de nos étudiants. Bien, croyez-le ou non, ça aide considérablement la persévérance, hein? Donc, on augmente nos exigences, et les étudiants qui viennent savent qu'on a des exigences. Donc, ils font ce qu'il faut.

Deuxièmement, c'est associé à la qualité pédagogique de ce qu'on fait. À HEC, je vous ait dit tout à l'heure, dans les valeurs, il y a une qui s'appelle innovation pédagogique. Ça nous a caractérisés depuis le début. On accorde beaucoup de soins à l'innovation pédagogique, à ce qui se passe en salle de cours et autour de la salle cours. Et ce que je veux dire par ça, vous savez, une salle de marché, par exemple, on n'est pas en théorie obligés d'avoir ça, mais on décide de l'avoir

parce qu'on croit que, pour les étudiants qui se spécialisent en finance, c'est un outil de formation extrêmement important. On a fait ce qu'il faut pour l'avoir, et ça aide, donc. Ceci étant un complément.

Le centre d'aide en français, en termes de la loi du Québec, on n'est pas obligés de faire ça. Toutes les universités étaient obligées, jusqu'à il y a trois ans, de le faire. Cette obligation n'est maintenant plus là. Nous, on a décidé de le conserver et on a décidé d'avoir même un centre de qualité de la langue française, dont la patronne, vous la connaissez tous, c'est Mme Marie-Ève de Villers que, moi, j'appelle la papesse de la langue française au Québec. Bien, pourquoi, nous, nous avons une femme comme elle? Au fond, vous pourriez dire: Vous n'avez pas besoin d'avoir une femme comme elle dans votre budget. En principe, on n'en a pas besoin, mais en pratique on a besoin d'elle. On a besoin d'elle parce qu'elle est celle qui vérifie que les compétences en français de nos étudiants sont correctes. On pense que, pour faire des affaires, il faut être capable de maîtriser la langue, hein? C'est un élément important, la langue parlée et la langue à l'écrit. Donc, elle met de l'avant une série de programmes, dont on parlait tout à l'heure, qui vont aider la qualité de la langue. On fait la même chose en mathématiques et on a un centre d'aide en mathématiques qu'on n'est pas obligés d'avoir.

Cependant, on constate que certains étudiants des fois s'accrochent dans quelque chose, dans un concept mathématique. La réponse, c'est très facile: Va au centre d'aide en mathématiques, va voir les gens qui sont là. Et là ils vont faire un diagnostic et ils vont aider l'étudiant ponctuellement. Ça va durer deux semaines, trois semaines, un mois, trois mois. Après ça, l'étudiant continue son... Et au fond on a aidé l'étudiant à résoudre cette question qui se pose. C'est ça qu'on appelle la qualité pédagogique: c'est un ensemble de choses, ce qui se passe dans la salle de cours d'abord mais ce qui se passe autour de la salle de cours. Et c'est pour ça que je dis souvent: Ce qui garde nos étudiants, c'est la qualité de la pédagogie, de la vie pédagogique, hein? C'est avec ça qu'on garde nos étudiants. Ça leur permet de continuer leurs études.

Et il y a un autre aspect qui, pour nous, est important, surtout pour les étudiants de baccalauréat, c'est la vie étudiante. La vie étudiante à HEC est extrêmement développée, selon certains parents des fois, un peu trop. Mais ça, ça fait partie des apprentissages aussi. Il faut que nos jeunes apprennent à s'engager dans un comité ou dans l'équipe de football, s'ils sont très bons au football, mais, après le football, il faut étudier. Et évidemment tu peux avoir une pratique de football, mais il y a un intra demain. L'intra ne sera pas reporté à cause de la pratique de football. Il faut que tu apprennes ça dans la vie. Alors, on aide les... Et c'est important pour les étudiants, c'est leur port d'attache.

Et je vous dirais qu'il y a une autre petite chose qu'on fait qui est une décision qu'on a prise il y a plusieurs années — et, à chaque fois qu'on y repense, on la maintient — c'est qu'au niveau du baccalauréat tous les étudiants sont réunis dans un groupe stable, ce qu'on appelle les cohortes. Et vous êtes, vous arrivez dans le baccalauréat; vous, votre enfant est dans le groupe 4, par exemple, il va faire toute sa première année dans le groupe 4. C'est extrêmement important pour la

persévérance, ça devient le port d'attache des jeunes, et ce groupe-là devient leur... D'ailleurs, quand ils parlent, ils parlent de «mon groupe». Entre eux, ils disent: Mon groupe, on a décidé que. Et il y a un peu de rivalité entre 4 et 7, 7 et 9. Ce n'est pas grave. Donc, tout ça fait qu'on aide nos étudiants à persévérer.

M. Cousineau: Vous avez... Oui.

M. Dumont (Moréno): J'aimerais ajouter. Les exigences que nous avons aident aussi à la persévérance et à la réussite. Nous obligeons l'achat d'un portable, d'un ordinateur portable. Bon. C'est un investissement d'environ 3 000 \$ pour l'étudiant ou pour les parents, et, lorsqu'on investit ce genre d'argent là, bien on veut réussir, et je pense que c'est un élément important dans la persévérance et la réussite.

M. Cousineau: Vous avez parlé du programme. Le programme d'échanges internationaux, là, et puis, bon, je crois que c'est plus de 200 étudiants qui sont dans ce programme. Puis vous avez parlé de l'enseignement, des stages internationaux en anglais, en français puis en espagnol puis vous avez mentionné que les étudiants sont dirigés vers les pays où la troisième langue est la plus faible.

Comment vous vous assurez, avec les maisons d'enseignement dans ces pays-là, que le suivi... Puis comment ça se fait, l'évaluation, que le suivi soit adéquat. Parce que c'est important, il ne faudrait pas que l'élève manque... bien, en fin de compte, hypothèque ses cours parce qu'il ne possède pas la langue.

M. Toulouse (Jean-Marie): C'était une très bonne question. La réponse, elle est très simple. Je vais vous la donner en un mot puis après ça je vais essayer de l'expliquer. On gère l'échange, point. On gère l'échange de façon très parcimonieuse. On a un bureau qui s'occupe des échanges. Il y a du personnel là. La directrice du bureau, c'est un peu une mère de famille, et ses petits enfants ne vont pas n'importe où.

Alors, je vais prendre un exemple très simple. Vous, vous voulez aller au London School of Economics. La première question qu'elle va vous faire, elle va regarder votre dossier académique puis elle va discuter avec vous si votre dossier académique vous donne des bonnes chances de réussir au London School of Economics. Si sa conclusion à elle, c'est que vous n'avez aucune chance de réussir là-bas, elle va vous dire: Veux-tu, on va penser à un autre endroit, hein, on va penser à un autre endroit. Et là il y a une discussion pour trouver l'endroit qui correspond le mieux à l'étudiant, à ses connaissances linguistiques et aussi à son dossier académique, parce que nous donnons des équivalences pour les cours faits à l'étranger, on donne équivalence sans examen. Alors, on ne veut donc pas exposer l'étudiant à une situation d'échec, parce qu'il faut qu'il s'adapte dans l'autre pays et qu'il réussisse ses classes. C'est ça, le défi qu'on veut.

Donc, on suit ça attentivement, ce qui nécessite de sa part de connaître aussi les vis-à-vis dans l'autre université. Nous, quand on envoie quelqu'un dans une université, on connaît qui est la personne qui va recevoir l'étudiant de l'autre côté ou l'étudiante et quel rapport. Et

cette dame qui est responsable va, à un moment donné — et c'est arrivé récemment dans le sens inverse où on a dû retourner un étudiant chez lui, un étudiant étranger, parce qu'il était incapable de s'adapter à la vie au Québec — alors fait un appel au vis-à-vis en disant: Écoutez, ça ne va pas. Donc, c'est une gestion très, très délicate, très pointue. C'est la seule façon et c'est ce qui nous permet d'avoir le succès qu'on a avec ce programme-là.

M. Cousineau: D'accord, merci. Vous avez mentionné, dans un autre ordre d'idées, la difficulté d'établir des partenariats avec d'autres institutions en Amérique du Nord puis en Europe, mais en Amérique du Nord. J'imagine que vous avez cerné ces difficultés-là puis vous avez une stratégie d'attaque pour remédier à ça.

M. Toulouse (Jean-Marie): On travaille sur ça actuellement, là, pour essayer de corriger cette situation-là, pour avoir plus de partenariats d'échange, avec les États-Unis en particulier, mais là nous faisons face à une petite difficulté qui rejoint la question de votre voisine et amie: quand je demande à une université américaine de leur envoyer un étudiant en échange, ils me disent: Oui, mais ils vont devoir payer mes frais de scolarité. Tous nos programmes d'échange sont basés où il n'y a pas d'échange d'argent. C'est un échange de tête qu'on fait. On échange des étudiants et on se dit: À la fin, ça va balancer financièrement. Au fond, quand on regarde ça à peu près à tous les trois à cinq ans et on dit: On a reçu 18 étudiants, par exemple, de Lund, et puis ils nous en ont envoyé 20, 18, 20, c'est correct, ça balance.

● (10 h 40) ●

Les Américains ne résonnent pas comme ça du tout. Une chaise, s'il y a un étudiant qui est assis dessus, l'étudiant doit être payant, et ça veut dire que le Québécois qui veut aller dans une université américaine, quand les frais de scolarité sont de 35 000 \$, évidemment, eux, ils divisent ça par le nombre de crédits qu'ils vont prendre, et ça vient de s'éteindre. Vous venez de recevoir une facture de 17 500 \$, mon cher monsieur. C'est ça que ça donne: c'est 35 000 \$, puis ça donne 17 500 \$. Et, pour eux, c'est inconcevable de fonctionner autrement.

Alors, il faut résoudre la deuxième partie de la quadrature du cercle où, moi, je vais leur charger, au fond comme Américains, ici, 10 000 \$, et le Québécois va payer, là-bas, 17 500 \$ si les frais sont à 35 000 \$.

M. Cousineau: Au niveau du FCI, comment vous vous positionnez, les HEC, là, au niveau de l'ensemble des maisons, des institutions canadiennes? Et puis quelle est votre stratégie pour aller chercher, pour augmenter les subventions en provenance...

M. Toulouse (Jean-Marie): On a un assez bon support de FCI. Évidemment, il faut bien réaliser que, FCI, il y a beaucoup d'infrastructures dans ça, et, nous, certains de nos domaines ne nécessitent pas des infrastructures aussi grandes. Alors, par exemple, quand on a créé récemment la Chaire en gestion des risques et qu'on a créé l'ACFAS qui est un laboratoire d'analyse financière, dans ce laboratoire-là, évidemment on travaille avec

des équipements extrêmement sophistiqués et des bases de données qui coûtent une fortune, et ça, FCI a accepté de considérer ça comme une infrastructure. Mais c'est vrai en finance, c'est vrai en économie, c'est vrai en une partie de la méthode quantitative, c'est un petit peu moins vrai en management, c'est un petit peu moins vrai en ressources humaines, par exemple. Alors, nos activités ne se prêtent pas au même niveau qu'une faculté des sciences et surtout une faculté de médecine.

Tu sais, les grands gagnants de FCI, c'est les gens qui ont des facultés de médecine. Nous autres, on n'a pas de faculté de médecine, mais on tire — pour revenir à votre question — on utilise au maximum ce qu'on pense que la FCI devrait nous donner pour les domaines de recherche. De toute façon, ils utilisent comme base également la subvention qu'on a reçue. Et, au CNRSNG, qui est un des conseils subventionnaires fédéraux, on a toujours un très, très bon résultat à ce conseil subventionnaire. Alors donc, avec ça, on s'en tire bien.

M. Cousineau: J'imagine que les HEC participent, là, à des grands projets interuniversitaires puis avec l'industrie aussi. Quels sont ces projets?

M. Toulouse (Jean-Marie): Oui. Bien, je vais vous en donner deux. Le Centre de recherche sur les transports qui est un centre conjoint HEC... Université de Montréal, McGill. Depuis des années, on est actif dans ce centre-là. En fait, on est l'institution qui a le plus de chercheurs à ce centre-là. Et donc ça illustre un intérêt, ce qui fait que dans le domaine du transport, de recherche en transport, on a vraiment des gens qui sont extrêmement compétents. Et on a aussi le GERAD qui est un autre centre de recherche d'aide à la décision, qui existe depuis des années, qui est un centre interuniversitaire dans lequel nous participons. Et encore une fois la masse la plus grande vient de chez nous.

D'ailleurs, c'est assez intéressant parce que ça a même donné lieu à la création d'entreprises. Un de nos chercheurs a créé une entreprise qui s'appelait Ad Opt Technologies, qui est une entreprise spécialisée dans la gestion des compagnies aériennes pour la gestion des flottes et des personnels, et évidemment ça a connu un très bon succès en bourse. Et la compagnie vient d'être achetée d'ailleurs. Leur grand concurrent était Volvo. Et l'autre domaine évidemment, CIRANO. Nous comptons pour... Plus du tiers des chercheurs qui sont à CIRANO viennent de chez nous. Mais, comme je le disais dans ma présentation, nous avons ça, mais nous voulons en avoir plus parce qu'on est conscients qu'une bonne partie de la recherche, au Québec en particulier, se fait en partenariat avec des entreprises ou avec d'autres universités. Et notre position est toujours d'être présents quand il y a des partenariats dans des domaines qui nous intéressent et dans les domaines surtout où on a de l'expertise.

M. Cousineau: Lorsqu'on regarde les tableaux d'indicateurs, là, on voit des grandes variations annuelles entre les subventions, là, au niveau de contrats de recherche. Comment on peut expliquer ces grandes — parce que ça se traduit, au bout de la ligne, par une variation assez importante sur les revenus moyens des

chercheurs — comment est-ce que vous expliquez ces variations-là?

M. Toulouse (Jean-Marie): Bien, écoutez, ça dépend beaucoup, là, de la nature des contrats qu'on a reçus et puis de leur durée, hein? Et aussi ça dépend un peu de nous, parce qu'on a été moins agressifs pour aller chercher des contrats de recherche. Il y a des domaines qui se prêtent très bien. Le transport, on a toujours très bien réussi. Il y a des domaines où c'est un petit peu plus compliqué.

Je pourrais vous donner un exemple assez facile. On a espéré, à un moment donné, pouvoir faire des bonnes contributions au niveau des contrats de recherche dans le domaine de la gestion de santé, mais ce qu'on a à dire sur la santé, ça n'intéresse pas beaucoup les gens du domaine. Alors, bon, je suppose que les administrateurs, ça ne connaît pas ça, la gestion de la santé, mais en tout cas. Alors ça, c'est un domaine où on n'a pas eu le succès qu'on espérait, mais on va recommencer. Peut-être que, dans six mois, on aura d'autres contrats. Évidemment, faire attention à cette donnée-là parce qu'il y a une partie de nos... Je ne me souviens pas, là, si, dans le chiffre, on a inclus les contrats internationaux dans ça. Y sont-ils, Moréno?

M. Dumont (Moréno): Normalement, ils sont là, mais aussi c'est la date d'encaissement, là, des subventions qui compte. Alors, il suffit des fois d'une semaine de différence pour que, d'une année à l'autre, ce soit vraiment différent.

M. Cousineau: Une dernière petite question peut-être, là, avant de laisser la parole. Au niveau des étudiants qui sont au bac en troisième année et puis même en maîtrise, j'imagine qu'il y a des ententes avec le monde extérieur pour des stages?

M. Toulouse (Jean-Marie): Oui. C'est-à-dire que, nous, contrairement à certaines universités, nous avons décidé, au baccalauréat en tout cas, de ne pas rendre le stage obligatoire. Et je serais tout à fait intéressé à le rendre obligatoire, mais j'ai une offre de travail pour vous. Si vous voulez, je suis prêt à vous donner le contrat. Nous avons 1 000 étudiants par année au baccalauréat, vous devez donc trouver par année 1 000 stages — 1 000 stages. Et, moi, j'ai étudié ça, les stages, dans ma vie de chercheur.

J'ai fait une étude assez approfondie sur les stages, et la grosse question sur les stages: ce sont des stages de qualité, un; deuxièmement, ça prend un superviseur de stage. Aujourd'hui, les entreprises n'ont plus de slaque pour donner des superviseurs de stage. Un stage non supervisé, ça ne vaut rien, hein? Un stage de mauvaise qualité, ça ne vaut rien. Je vais raconter une anecdote. Dans cette étude, nous avons par hasard trouvé des stagiaires qui lisaient le journal depuis trois mois et qui avaient été oubliés. On avait oublié qu'on avait des stagiaires. Je dois vous avouer que ces stagiaires n'étaient pas très positifs sur la valeur des stages dans leur formation. Alors, on est pour les stages, mais, généraliser ça à l'ensemble de nos étudiants, on pense que ce serait au fond suicidaire. C'est pour ça qu'on a rendu les stages facultatifs. Et on les approuve à partir

d'une proposition dans laquelle ces deux critères sont les critères fondamentaux: S'agit-il d'un stage de qualité et qui est le superviseur de stage? Est-ce que la personne accepte de superviser? Donc, ça permet aux étudiants effectivement d'avoir une expérience de stage.

Maintenant, il faut faire attention parce qu'au Québec, contrairement à... En Europe, par exemple, de ce temps-ci, c'est la folie des stages, hein? Bien des écoles de gestion se développent avec ce qu'ils appellent le concept de l'alternance. Alors, les étudiants font un an d'études, un an de stage à ce compte-là. Mais il faut réaliser que les étudiants français ne travaillent jamais l'été. L'été, c'est la période des grandes vacances, ils sont en grandes vacances. Les étudiants des HEC, il n'y en a pas 1 % qui ne travaillent pas l'été. Ils travaillent tous l'été, et ce n'est pas leur première job, là, c'est leur quatrième, cinquième, sixième emploi d'été. Et aussi je dois dire également que nos étudiants, comme bien d'autres, gardent souvent un emploi pendant l'année, et ça, c'est la réalité québécoise. Elle est comme ça. Les jeunes sont plus vite sur le marché du travail qu'avant, des fois, selon nous, un peu trop vite, mais ça, c'est une autre question, ce qui rend, si vous voulez, la nécessité du stage moins importante que dans les pays européens où les étudiants n'ont jamais travaillé de leur vie.

Nous autres, en première année de bac, vous pouvez demander aux étudiants: Parlez-moi de votre emploi d'été dans votre premier cours, et tout le monde va avoir quelque chose à dire, tous, sauf les étudiants étrangers.

M. Cousineau: Quel est le pourcentage d'étudiants que vous avez, là, qui travaillent en même temps que leurs études?

M. Toulouse (Jean-Marie): Je ne me souviens plus du chiffre...

Une voix: ...

M. Toulouse (Jean-Marie): Je vous dirais, moi aussi, sûrement plus que la moitié.

M. Cousineau: Quel est le pourcentage de gars et de filles?

M. Toulouse (Jean-Marie): Chez nous?

M. Cousineau: Oui, chez vous.

M. Toulouse (Jean-Marie): Au baccalauréat, c'est un gars, une fille.

M. Cousineau: 50-50.

M. Toulouse (Jean-Marie): 50-50 depuis longtemps.

M. Cousineau: Puis, en maîtrise, là? En maîtrise aussi?

M. Toulouse (Jean-Marie): En maîtrise, ça dépend de laquelle, là. Au M.Sc., c'est un petit peu plus de filles que de gars. Encore une fois, ça dépend des disciplines.

En ressources humaines, c'est 75 % des filles, puis, en finance, c'est un petit peu plus de gars, mais globalement ça donne un petit peu plus de filles au M.Sc.; au M.B.A., un petit peu plus de garçons, moins qu'au moment où votre collègue était étudiante. On avait, à ce moment-là, 25 % de filles à peine.

Mme Marois: Et moins un peu.

M. Toulouse (Jean-Marie): Et moins, c'est ça, mais, aujourd'hui, c'est plus 40 % à peu près de filles, 40 %, 60 % au M.B.A. Alors, ça a beaucoup changé de ce côté-là.

M. Cousineau: Les étudiants qui se rendent en Corée...

• (10 h 50) •

Le Président (M. Kelley): Peut-être si je peux interrompre juste 30 secondes. Si jamais Mme Grant veut s'adresser à la commission, elle est la bienvenue, mais peut-être que ce serait plus facile de faire ça par le micro, pour les fins de l'enregistrement, et tout le reste. Alors, vous êtes la bienvenue, Mme Grant. Ce n'est pas en train de vous empêcher de participer mais juste pour faciliter le travail de nos amis qui font l'enregistrement.

Continuez, M. le député, et après ça je vais céder la parole à M. le député de Vimont.

M. Cousineau: Les étudiants qui vont à l'étranger. Bon. Vous avez parlé du Japon, de l'Asie, l'Australie, je crois, la Corée. Évidemment, c'est des coûts énormes. Bien souvent, les étudiants vont partir d'ici, ils ont déjà leur loyer puis leurs choses à payer. Mais comment ça se finance, tout ça? Quelle est l'aide aux étudiants pour ce type de voyage très coûteux?

M. Toulouse (Jean-Marie): Ça se finance essentiellement par trois sources. D'abord, l'étudiant lui-même. Beaucoup de nos étudiants prévoient, dans leur budget, qu'ils vont aller en échange et ils gèrent leur budget ayant ça dans l'esprit. Et, peu importe qui contribue au budget, là, disons que c'est leur travail, puis des fois ils ont un petit peu d'aide en passant.

Deuxièmement, nous offrons un certain nombre de bourses pour les étudiants qui vont en échange. L'Association des diplômés de l'École, c'est une cause qu'elle a choisie de favoriser. Donc, les diplômés sont généreux pour donner des bourses aux étudiants qui vont à l'étranger. Et également nous avons d'autres bourses qui viennent d'autres sources, que nous ajoutons par-dessus. Disons que je vais vous répondre autrement, parce que c'est un peu comme ça que le conseil nous avait posé la question à un moment donné: Est-ce que tu peux nous dire si un étudiant qui n'a pas d'argent va être empêché d'aller en échange? Oui ou bien si vous allez trouver une solution? La réponse, c'est que, s'il n'y a pas d'argent, on va trouver une solution.

Une voix: ...une fondation?

M. Toulouse (Jean-Marie): Oui, on a une fondation. Mais, les diplômés, des bourses qu'on met à la disposition, à la fin, là, l'étudiant ne sera pas obligé de

rester ici parce qu'il n'a pas d'argent. On va l'aider pour y aller. Vas-y, Moréno.

Le Président (M. Kelley): Complément de réponse, M. Dumont.

M. Dumont (Moréno): Juste pour compléter. Nous avons une subvention du ministère de l'Éducation pour les étudiants québécois qui vont à l'étranger, qui, dans notre cas, c'est autour de 340 000 \$, que nous donnons directement aux étudiants.

M. Toulouse (Jean-Marie): ...total, là. L'étudiant dans le besoin, en pigeant dans ces trois caisses-là, il n'y a pas de problème, il peut partir. C'est sûr que — juste une partie de votre question — c'est évident que, selon les endroits, c'est un petit peu plus compliqué. Tokyo, c'est extrêmement intéressant pour les étudiants, mais le logement et la nourriture coûtent affreusement cher. Alors, il faut qu'on tienne compte de ça quand on les aide. Mais par ailleurs, pour les étudiants qui veulent faire l'expérience de qu'est-ce que c'est, cette partie-là du monde, c'est extraordinaire, Tokyo. Et, entre parenthèses, les cours, avec les universités qui enseignent en anglais, dans ce cas-là, en Corée, par exemple, au Japon, ils ont tous... Et là j'espère bientôt qu'on va avoir bientôt des étudiants demandeurs pour la Chine, parce qu'il y a des universités où on tente d'essayer de développer des ententes.

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

M. Auclair: Merci beaucoup, M. le Président. M. Toulouse, M. Dumont, bonjour; et également madame qui vient de se joindre.

Le Président (M. Kelley): Mme Grant.

M. Auclair: Mme Grant, pardon. Donc, je vais vous dire, honnêtement, j'ai des questions un petit peu tous azimuts, là, qui vont toucher plein de sujets en soi. Au niveau du ratio étudiant, ce que vous soulevez, donc le ratio est un ratio étudiant très élevé par rapport à la moyenne canadienne. Ça, la moyenne canadienne, si je saisis bien, c'est la moyenne de toutes les universités, donc de toutes les formations données, les facultés, les cours en général.

M. Toulouse (Jean-Marie): C'est ça.

M. Auclair: Donc, on sait très bien que, lorsqu'on... Et ça inclut la maîtrise, doctorat.

M. Toulouse (Jean-Marie): C'est ça.

M. Auclair: Pouvez-vous me dire: Si on compare maintenant votre type de la gestion par rapport à d'autres écoles de gestion, quel est le ratio? Parce que dans le fond le vrai ratio, pour moi, qui m'intéresse, c'est le ratio comparable, donc les ratios d'une école de gestion, par exemple, comme Toronto, si on veut comparer avec l'Ontario, ou autre et le nôtre.

M. Toulouse (Jean-Marie): Ce chiffre-là est plus difficile à obtenir parce que les universités ne publient

pas les chiffres par discipline, hein? Donc ça, ce n'est pas toujours facile, mais on le sait par ailleurs, parce qu'il y a d'autres... On est toujours de toute façon en haut de la moyenne. Les écoles de gestion se situent autour de 20. Justement, je faisais un petit calcul en m'en venant. Il y en a une que j'avais à l'esprit, parce que je rencontrais ces gens-là; eux, ils sont à 25, hein? Là, je le sais. Bon. Alors, elles sont autour de 20, là. La moyenne, c'est la même moyenne que l'ensemble des universités, et les plus hautes vont être autour de 25.

Maintenant, j'ai aussi fait le calcul pour des universités étrangères. J'ai fait des calculs pour, par exemple, INSEAD, pour HEC Paris qui sont des gens qu'on connaît bien, parce que, là, c'est facile, ça nous ressemble. Eux, ils sont plus à 15, là. Et INSEAD, ils sont à 10. Et Harvard, ils sont à huit. Voulez-vous que je continue?

M. Auclair: Non, mais c'est intéressant parce que, là, on est capables de comparer des pommes avec des pommes, parce que, dans les ratios que vous me présentiez, honnêtement, là, j'avais beaucoup de misère à appuyer votre logique.

M. Toulouse (Jean-Marie): Oui, mais permettez-moi d'avoir un ratio 15 étudiants par prof et vous allez en avoir, des résultats. Vous allez en avoir, des résultats. Et, à 15, je suis dans la fourchette basse des universités publiques américaines. Disons que vous dites: Parle-moi pas de Harvard, ils sont trop riches. Je veux bien croire, mais prenons les universités publiques américaines parce qu'on est une université publique. La fourchette des universités publiques américaines en gestion, c'est entre 15 et 18. Et, je vous dirais, parce que je siège aussi sur des comités, l'objectif des universités publiques américaines, c'est 12. C'est ça qu'ils se donnent comme objectif.

Le Président (M. Kelley): M. Dumont, un complément de réponse.

M. Dumont (Moréno): Oui. Dans l'étude que nous avons réalisée dans le financement des universités ontariennes, je rencontrais mes confrères ontariens. Puis au début une des questions que je posais, c'est, bon: Combien vous avez de chargés de cours? Alors, la réponse, c'était: Qu'est-ce que c'est, des chargés de cours? Il n'y en avait pas, de chargés de cours. Donc, c'est deux éléments: non seulement on n'a pas beaucoup de professeurs, mais on a énormément de chargés de cours aux HEC. C'est à peu près inconnu dans le domaine de la gestion, ailleurs.

M. Toulouse (Jean-Marie): Et, juste pour votre information — parce que, si tu veux, on est les derniers, je peux vous dire ça — quand vous faites le total, au Québec, le nombre de chargés de cours, dans les universités, où pensez-vous qu'ils sont, les chargés de cours, dans les universités au Québec? Ils sont en administration et ils sont en éducation. Quand vous aurez enlevé administration et éducation sur le nombre total de chargés de cours, vous allez voir qu'il n'en reste pas beaucoup au Québec. Par hasard, c'est les deux disciplines les moins financées.

M. Auclair: Les moins financées.

M. Toulouse (Jean-Marie): Les moins financées, par hasard. C'est la quadrature du cercle, au fond. Comment est-ce qu'on fait pour survivre quand tu n'as pas d'argent? Tu embauches des chargés de cours. Tu embauches des chargés de cours. Tu embauches des chargés de cours, ton ratio étudiants-professeur est mauvais, hein, puis évidemment, qu'est-ce que tu veux, pas parce que les chargés de cours ne sont pas bons, ils font ça, ces gens-là, pour rendre service en complément de leur travail. Parce que, nous, on n'embauche pas des chargés de cours professionnels, on embauche des chargés de cours qui sont des gens qui ont un emploi à plein temps dans une entreprise. Ils gagnent leur vie ailleurs et ils viennent enseigner parce qu'ils veulent, parce qu'ils aiment ça. Mais c'est ça, la réalité.

M. Auclair: Donc, en d'autres mots, malgré tout ça, comme vous avez dit en préambule, vous réussissez à avoir quand même une reconnaissance, on peut dire, mondiale, ce qui est excellent, donc qui dans le fond, qui domine. Vos chargés de cours ont quand même un côté positif. Et je ne mets pas en doute. Dans ma question et dans mon commentaire, je ne mets pas en doute le fait de la reconnaissance. Je pense qu'on l'a tous. La commission, ici, a reconnu les manques au niveau de nos universités, donc ce n'est pas ça qui est remis en question ici, dans ce commentaire-là.

Au niveau des recherches maintenant, comment fonctionnez-vous avec vos chercheurs? Est-ce que vous avez des ententes particulières avec vos professeurs de carrière qui font de la recherche? Est-ce qu'il y a des contrats de partage de bourses ou des ententes particulières au niveau des fonds de dotation versus les recherches? Par exemple, on va prendre Sherbrooke qui, eux, bon, lorsqu'il y a des découvertes particulières au niveau des droits commerciaux et autres, futurs, il y a certaines ententes particulières.

McGill aussi a certaines particularités à cet égard-là. De votre côté, comment fonctionnez-vous à l'égard de ce processus-là?

M. Toulouse (Jean-Marie): Alors, vous réferez à la loi sur les droits d'auteurs et les brevets?

M. Auclair: Entre autres, oui.

M. Toulouse (Jean-Marie): Alors, bien, c'est ça, le cadre, hein? Notre politique de droits d'auteurs et des brevets est assez semblable à celle qu'on retrouve dans toutes les universités, puisque ça dépend de la loi canadienne sur les droits d'auteurs — entre parenthèses, qui est désuète et qui est temps qu'on la révise, mais, à chaque fois que quelqu'un regarde ça, il ferme le livre parce que c'est trop compliqué, c'est trop difficile à résoudre, cette question-là — mais, fondamentalement, le droit appartient à l'auteur. C'est ce que dit la loi des droits d'auteurs canadienne. C'est vous qui êtes l'auteur de la chanson; la chanson, entre guillemets, vous appartient. Une recherche, c'est la même chose. Cependant, ce qui vient compliquer un peu les choses — et c'est là que tout le débat commence — ça se passe même dans la fonction publique québécoise. La personne est employée

à plein temps de l'institution, est-ce que le statut d'employeur vient éteindre le statut d'auteur? La loi canadienne dit non. Alors, il faut donc résoudre ça autrement.

• (11 heures) •

Alors, ce qu'on fait, c'est que c'est une hypothèse de partage, c'est ce que toutes les universités font au Canada, on s'entend qu'on partage les droits entre le professeur et l'institution. Et comment on partage? Ça dépend, mais il n'y a pas de variante si grande que ça, le principe étant le principe fondamental de ça. Alors ça, ça concerne les découvertes qui mènent à des brevets.

Maintenant, je veux vous faire réaliser une chose: en gestion, il n'y a pas beaucoup de choses qui sont brevetables, hein? Alors, je vais donner un exemple. Vous êtes un spécialiste d'ingénierie financière, vous trouvez une formule pour faire plus d'argent avec le produit dérivé B; essayez d'aller breveter ça, si vous voulez. Ce qui est brevetable au Canada et toutes les... D'ailleurs, ça pose un problème au niveau des sociétés de valorisation de la recherche. Les sociétés de valorisation de la recherche ont beaucoup de facilité quand il s'agit d'une pince pour opérer dans les yeux ou quand il s'agit d'une nouvelle roue qu'un chercheur de Polytechnique aurait inventée, et tout ce qu'on voudra, ou de la signature électronique, parce que ça, c'est des choses plus techniques. Dès que vous arrivez dans des choses qui sont de l'ordre des procédés, qui sont de l'ordre d'un peu des idées, c'est très compliqué de breveter ça. Un très fort pourcentage de ce que nous faisons est dans cette catégorie-là.

D'ailleurs, dernièrement, on a essayé de déposer, à la société de valorisation dont nous sommes membres, en fait une simulation développée par des professeurs de comptabilité pour enseigner le cours de comptabilité de base. Et ça a été au fond, là, le problème le plus grand qu'ils ont jamais eu: ils ne savent pas quoi faire avec ça. Et, sur ce, on ressemble un peu aussi à ce qui se passe en pédagogie ou ce qui se passe en droit, hein? Les découvertes en droit, comment est-ce qu'on peut breveter ça? Mais il reste que le professeur, le chercheur a fait son travail pareil. Alors, c'est dans ce sens-là. Et d'ailleurs, quand vous regardez Sherbrooke et McGill, tous les revenus qu'ils ont venant des droits d'auteur sur les découvertes des profs viennent de la Faculté des sciences ou de la Faculté de médecine. Hors de ça, il n'y en a presque pas. Et, nous autres, on est hors de ça.

M. Auclair: Parfait. Donc, juste au niveau du bilan de la corporation, juste pour m'instruire, on parle de la Fondation Mercure.

M. Toulouse (Jean-Marie): ...il m'a demandé si on avait une fondation? Elle s'appelle Mercure, chez nous.

M. Auclair: Merci. Ce n'est que ça que je voulais confirmer à l'égard, là. Donc, c'est cette fondation-là qui a des prêts. Parce qu'on peut parler qu'il y ait des prêts qui sont faits aux étudiants dans des cas des...

M. Toulouse (Jean-Marie): Disons qu'on va simplifier les choses. La fondation est là où on dépose... Vous me donnez 2 millions — j'aimerais ça — et je me retourne de bord...

Le Président (M. Kelley): ...

M. Toulouse (Jean-Marie): C'est ça. Je me retourne de bord et j'en confie la gestion à la Fondation Mercure. C'est comme ça que je vais faire ça. Et, elle, dans ses objets, il est dit qu'elle supporte l'enseignement, et la recherche, et les étudiants, hein, donc, là, la fondation peut se retourner de bord et de dire: Cette année, on va donner, disons, je ne sais pas, 3,2 millions pour supporter la recherche puis on va vous donner 1,5 million pour les bourses aux étudiants. Quand la fondation a dit ça, elle a fini son travail. Elle me retourne la petite feuille en disant: Tu disposes de tant pour ça et de tant pour ça, et puis, nous autres, les gestionnaires, on fait la répartition selon les...

M. Auclair: ...le 340 000 \$ du gouvernement est inclus dans la Fondation Mercure?

M. Toulouse (Jean-Marie): Non. Non, on ne peut pas le mettre là.

M. Auclair: C'est géré totalement à part?

M. Toulouse (Jean-Marie): On ne peut pas le mettre là.

M. Auclair: Parfait.

M. Toulouse (Jean-Marie): On ne peut pas. On ne peut pas transférer des sommes. Des subventions du ministère, on ne peut pas mettre ça dans nos fondations, et ça, honnêtement, les fonctionnaires, ils sont vigilants, ils surveillent.

Le Président (M. Kelley): M. Dumont.

M. Dumont (Moréno): Juste pour rajouter que l'école ne fait pas de prêt. Donc, l'école donne des bourses aux étudiants. Il y a bien sûr un fonds de dépannage pour les étudiants en difficulté, mais le gros des argentés donc sont donnés en bourse.

M. Toulouse (Jean-Marie): Peut-être juste dire un mot complémentaire, là, sur l'histoire du fonds de dépannage, parce que je ne l'ai pas mentionné. Il y a, à l'école, un fonds qui est géré par les services aux étudiants, que nous alimentons régulièrement, qui sert à aider l'étudiant qui, le 1er mars, n'est pas capable de payer son loyer ou, cette semaine, il n'a plus d'argent pour payer l'épicerie. Alors, c'est là où il va. Et on prête, grosso modo, je ne me souviens pas exactement, là, quelques millions par année dans ça. Et c'est à remise, là, tu sais; on prête, on avance de l'argent, et puis l'étudiant nous le remet quand il peut. C'est vraiment du dépannage. C'est vraiment du dépannage.

M. Dumont (Moréno): ...ou dans l'attente de la bourse.

M. Toulouse (Jean-Marie): Ou dans l'attente de la bourse, par exemple.

M. Dumont (Moréno): Donc ça, on en fait beaucoup, de l'attente de la bourse. Mais, en tout et partout, je ne croirais pas que le volume dépasse 200 000 \$ par année.

M. Auclair: Sur une fondation qui en ce moment, quoi, on parle d'autour de 900...

M. Toulouse (Jean-Marie): Le dépannage est à part. Le dépannage n'est pas dans la fondation. Il est alimenté par les diplômés.

M. Auclair: Encore dans vos résultats, les services aux étudiants, quand je regarde les montants alloués aux services aux étudiants, on a passé, d'une année 2002-2003, d'une diminution de près de 500 000 \$. Est-ce que vous pouvez m'expliquer un petit peu d'où vient cette diminution-là? Parce qu'à ce que j'ai cru saisir également vous avez quand même une augmentation du nombre d'étudiants à cette époque-là, et là on voit un manque à gagner de 500 000 \$. Est-ce qu'il y a eu des dépenses extraordinaires dans le passé qui pourraient motiver?

Une voix: Non, c'est une...

Le Président (M. Kelley): M. Dumont.

M. Dumont (Moréno): Oui, merci. C'est une nouvelle façon de comptabiliser une entente que nous avions avec l'Université de Montréal. Donc, l'Université de Montréal rend certains services aux étudiants, à nos étudiants, et donc il y a eu des changements dans ces ententes-là et il y a eu une modification dans la comptabilisation. Les dépenses nettes ont au contraire continué à augmenter.

M. Auclair: Donc, on parle de combien en ce moment qu'on peut dire que l'université, parce que...

M. Dumont (Moréno): 1,4 million, maintenant.

M. Auclair: En ce moment?

M. Dumont (Moréno): Oui.

M. Auclair: En plus du montant qu'on retrouve?

M. Dumont (Moréno): Non. Là, vous aviez les montants. Les montants que vous m'aviez donnés tout à l'heure, c'était 700 000 \$ et...

M. Auclair: Bien, moi, aux services aux étudiants, j'ai, en 2003, 1,8 million, alors qu'en 2002 nous étions à 2,3 millions.

M. Dumont (Moréno): Oui, c'est ça. Donc, dorénavant, ce chiffre-là est changé. Dans le fond, c'est que les étudiants nous versaient des sommes pour les services que l'Université de Montréal leur rendait. Alors, ces sommes-là, donc... Et nous, on payait à l'Université de Montréal. La dépense qu'on faisait à l'Université de Montréal, on la comptabilisait comme dépense. Dorénavant, l'argent qu'on reçoit des étudiants est versé directement. Donc, nous sommes agents de transmission dans ça, donc ce qui fait que, dans les années subséquentes, là, si vous allez voir les comparaisons, ça va être plus égal, là. Mais l'entente a été aussi modifiée, l'entente avec l'Université de Montréal, parce que,

nous-mêmes, on a pris à notre compte certains services qui étaient rendus par l'Université de Montréal. Mais les services sportifs, ça continue à être avec l'Université de Montréal.

M. Toulouse (Jean-Marie): Par exemple, nos étudiants peuvent jouer au football dans l'équipe de l'Université de Montréal. On paie notre quote-part de jouer au football, là, avec l'Université de Montréal. Dans le fond, je vous simplifie les choses, là, c'est un peu ça. Il y a un service de santé à l'Université de Montréal — on n'en a pas — à la disposition des étudiants, nos étudiants ont le droit d'y aller, mais, s'ils y vont, on se fait dire: Il y a 67 étudiants qui sont venus nous consulter x fois. Alors, à ce moment-là, Moréno fait le calcul puis il rembourse le service de santé de l'Université de Montréal. C'est comme ça qu'on fonctionne maintenant: services pris, service payé.

M. Auclair: Maintenant, on a parlé et on parle beaucoup de chiffres, on parle beaucoup de besoins, et tout ça. Au niveau des frais de scolarité, vous êtes des gestionnaires, donc, la question, vous la voyez venir — je vois M. Dumont qui est déjà un petit peu... Bon. On peut toujours dire que le gouvernement pourrait augmenter directement les manques à gagner. Il y a beaucoup de débats en ce moment et deux écoles dans le fond qui s'affrontent en disant: On préfère geler les frais de scolarité, et, de là, bon, il faut trouver des ressources ailleurs de toute façon, et ceux qui disent: Bien, si on gèle les frais de scolarité, on maintient une accessibilité plus grande. L'autre école dit: Bien, écoutez, si vous gèle les frais de scolarité, vous financez indirectement les plus nantis. Et, indirectement, bon, on perd un petit peu notre logique démocratique en disant: Bien, on va pallier à d'autres moyens s'il y a des augmentations. C'est notre rôle, comme gouvernement, de s'assurer qu'il y ait une grande accessibilité à tous, tous ceux qui veulent aller chercher les frais.

De votre côté, comme gestionnaires, est-ce qu'il est logique de maintenir un frais de scolarité tel qu'il est, si on veut être comparatif à d'autres provinces? Ça peut aider dans la donnée dans le fond d'essayer de neutraliser un peu l'impact.

M. Toulouse (Jean-Marie): Il y a plusieurs volets à votre petite question, mais on va essayer d'y répondre un après l'autre. Premièrement, est-ce que des frais de scolarité plus élevés ont une diminution sur l'accessibilité? La réponse, c'est non, hein? Ça, c'est une lubie, ce n'est pas vrai que l'augmentation des frais de scolarité diminue l'accessibilité, hein? Et ça, je sais qu'il y a des gens qui se pratiquent à diffuser, dans la population, une telle idée. Ce n'est pas exact.

D'ailleurs, je vais vous donner juste une chose très simple: dans les universités américaines les plus chères, il n'y a aucun étudiant nécessiteux qui paie, il ne paie pas. Qui est-ce qui paie, hein? C'est les autres, c'est les enfants donc de parents qui sont capables de payer et c'est les bourses et le fonds de dotation, hein?

● (11 h 10) ●

Et là, ça, il faut bien se mettre ça à l'esprit, là: ce n'est pas vrai que les frais de scolarité les plus élevés vont créer un problème d'accessibilité.

Deuxième partie, c'est ce que vous appelez le débat. Moi, je pense que c'est un faux débat, mais au fond je pense que c'est une question très simple. L'éducation de niveau universitaire de bonne qualité coûte cher. Elle ne coûtera pas moins cher demain, elle ne coûtera pas moins cher après-demain. Ça, enlevons-nous ça de la tête, hein? Question: Qui c'est qui va payer, hein? C'est une facture. Moi, j'ai déjà dit au président de la commission et je lui répète: À qui j'envoie la facture, hein? J'ai vos enfants à l'école, à qui j'envoie la facture? Je n'ai pas 25 choix. Dans la société québécoise, on dit qu'il y en a trois; moi, je pense qu'il y en a deux. Certains disent: On va envoyer la facture aux entreprises. Oubliez ça. Oubliez ça, les entreprises vont vous dire tout de suite: Je paie mes taxes, donc je paie ma portion, hein? Alors, ça ne sert à rien de penser à cette solution-là. Il en reste donc deux: ou c'est l'État ou c'est l'étudiant. Moi, ça ne me dérange pas, à condition que vous me disiez dans quelle boîte à lettres je mets la facture.

Actuellement, la situation est la suivante: il n'y a aucun gouvernement au Canada et aux États-Unis qui est capable de supporter l'augmentation des coûts de l'éducation universitaire. C'est le diagnostic de Rae, entre parenthèses, hein? C'est ça, son diagnostic de base. C'est qu'il voit très bien qu'une éducation universitaire de bonne qualité, ça coûte cher et ça va coûter cher. Et, entre nous, Bob Rae n'est pas le plus grand apôtre du néolibéralisme, hein? Bon. Alors, il fait son analyse puis il constate que l'éducation universitaire de bonne qualité coûte cher. Et évidemment le président de l'Université de Toronto répond, hein, au dépôt du rapport en disant: C'est ça qu'il faut qu'on donne à nos étudiants aujourd'hui. Moi, je suis extrêmement mal à l'aise quand je réalise qu'à vos enfants je donne moins que ce que j'ai reçu quand, moi, j'étais à l'université, hein? Et ça, il faut être assez honnête pour se le dire entre nous, hein? Et, le président de l'Université de Toronto, c'est exactement ce qu'il a dit hier: Je donne, aujourd'hui, moins à ce que, moi, j'ai reçu quand j'étais étudiant ici, à l'Université de Toronto, dans les années 1970.

Bien sûr, on parle souvent d'équité entre les générations, puis tout ce que tu voudras. Ça, c'en est un morceau, de l'équité, aussi, hein, c'est une réalité.

Alors, qui va prendre le coût? Alors, je me dis: Les gouvernements n'ont pas l'argent. Ils ne l'auront pas parce qu'au fond les deux coûts sociaux les plus grands, la santé et l'éducation, sont en augmentation, ils ne seront pas en diminution. Alors, peut-on penser qu'il y a un État assez riche dans le monde, pour prendre la totalité de l'augmentation de la santé et la totalité de l'augmentation de l'éducation? Et à mon avis il n'y en a pas. Il y a certains qui ont fait dire à la France, ils ont dit: La France, elle est capable de le faire. Faites attention. La France a une politique très particulière que pas beaucoup de gens connaissent mais qui est une réalité. Moi, mes concurrents en France, ce sont des écoles privées. HEC, c'est une école privée en France; ESCP, c'est une école privée; ESSEC, c'est une école privée. Les frais de scolarité dans ces écoles sont des frais de scolarité américains.

Donc, si vous êtes un citoyen français qui habitez Paris, vous voulez envoyer votre fille dans une bonne école de gestion, le meilleur calcul que vous pouvez faire, c'est de l'envoyer à HEC Montréal. Pourquoi?

Parce qu'à ce moment-là, si elle va à HEC Paris, elle va vous coûter 35 000 \$ de frais de scolarité par année. Si elle vient chez nous, elle va coûter 1 600 \$ parce qu'il y a une entente, hein, entre la France et le Québec. Il va lui rester assez d'argent pour venir vous voir deux fois par semestre, venir donner son bec de Pâques puis son bec de Noël, et, à ce moment-là, elle aura eu un très, très, très bon... Et le seul qui ne paie pas, c'est celui qui s'en va à l'université.

Mais, à l'université française, parce qu'il y a des départements d'enseignement de l'administration dans certaines universités françaises, ce qu'ils offrent, moi, je pense que ce n'est pas ça qu'il faut faire. J'ai visité, par exemple, une université où les cours sont donnés dans des amphithéâtres à 600 étudiants, 500. Je ne pense pas que c'est ça qu'on doit donner à nos jeunes, hein, je ne pense pas. Essayez. Si ça vous intéresse, je pourrais vous envoyer dans cette université. Vous avez un amphithéâtre qui loge 600. Vous êtes en avant. Quand vous êtes l'étudiant dans la dernière rangée, d'abord vous avez rapetissé un peu et puis là vous essayez de parler et de voir les étudiants qu'il y a devant vous. C'est tellement large, les sièges, là, que vous voyez juste le centre. Alors, évidemment, tous ceux sur le côté, ils lisent le journal, ils lisent le journal. Est-ce que c'est ça, l'éducation qu'on veut offrir à nos jeunes aujourd'hui? Est-ce que c'est comme ça qu'on va préparer des gestionnaires qui vont être capables de diriger des entreprises que nous avons, qui, pour réussir, doivent exceller à vendre dans les marchés internationaux, parce que, si on ne vend pas là, je vous l'ai dit tout à l'heure, notre niveau de vie va plonger? Moi, je pense que ce n'est pas ça qu'il faut faire et je crois qu'il faut donc investir dans l'éducation universitaire...

Maintenant, vous me dites, à ce moment-là... Pour répondre plus clairement encore à votre question, je pense qu'on n'a pas d'autre choix, peu importe ce que nous pensons, que d'accepter que les frais de scolarité soient au fond soumis à un marché de l'éducation et que donc les frais de scolarité augmentent. Et vous regardez ce que j'ai vu. Je n'ai pas lu le rapport de Rae, mais ce que j'en ai lu dans le journal, sa proposition est très sage. Vous remarquerez qu'il protège les jeunes à partir du salaire des parents, et, en bas d'un certain montant, il demande qu'on les supporte à 100 %. Après ça, il diminue son pourcentage. Je préfère de beaucoup cette solution-là à celle de l'Angleterre. Celle de l'Angleterre, c'est un bordel, ce ne sera pas gérable, entre nous. Et pensez juste à la question: Comment est-ce qu'on fait pour se faire rembourser les frais de scolarité à des étudiants qui quittent le pays quand au fond c'est basé sur un remboursement d'une dette que tu pousses en avant de toi? Ça, ça veut dire la chose suivante: l'État va payer. C'est ça que ça veut dire. Arrêtons de nous conter des histoires. Les mauvais prêts aux étudiants, ça se termine tout de la même façon, ça finit par être l'État qui paie.

On fait semblant que ce n'est pas ça, mais, dans les faits, c'est ça, la réalité. Alors, soyons donc beaucoup plus simples, disons aux étudiants: Ça coûte tant. Et, entre nous, qu'est-ce qui nous arrête? Bon, je sais que... des promesses de partis politiques. Ce qui nous arrête souvent, c'est les étudiants qui disent: On va aller dans la rue. Bien, qu'ils aillent dans la rue. Ce n'est pas

sorcier, ça, hein? Ils ne sont pas méchants, les étudiants, et ils sont assez intelligents pour savoir que, si on a moins d'argent par étudiant, c'est eux qui paient, c'est eux qui en souffrent. Moins d'argent par étudiant, ça veut dire moins de profs de carrière par étudiant, ça veut dire moins de livres à la bibliothèque, ça veut dire moins d'argent dans les laboratoires, ça veut dire moins de services aux étudiants. Ce n'est pas magique. Je dépense l'argent que j'ai. Chez nous, Moréno vous l'a dit tout à l'heure, il y a une conviction profonde qu'on ne fait pas de déficit. Donc, on dépense ce que nous avons et ce qu'on peut quêter, parce que, si on est très, très chanceux pour en quêter beaucoup, on va en dépenser un petit peu plus. Mais, fondamentalement, l'école n'a jamais accepté de faire un déficit, et ça nous a d'ailleurs valu des débats importants au niveau de l'assemblée des profs où des gens disaient: On devrait accepter d'aller en déficit; tôt ou tard, l'État va rembourser le déficit. Il y a d'autres qui disent: Non, ce n'est pas ça qu'on doit faire; on est une école de gestion, il faut se gérer en ne faisant pas de déficit.

Il y a des conséquences, et une des conséquences, c'est notre ratio étudiants-prof. Pendant les années de vaches très difficiles, où on a dû couper, on a fait les coupures qu'il fallait. Pas tout le monde a fait des coupures, et bien, là, je pense qu'il faut trouver une solution.

Moi, ça ne me dérange pas du tout. Je termine par ça. Si vous me dites d'envoyer la facture au ministre de l'Éducation, je suis prêt à lui envoyer. Ça ne me dérange pas du tout. Ce que je veux savoir: Il va la payer ou il ne la paiera pas? Et j'ai testé des ministres des deux côtés de la Chambre — ça fait assez longtemps que je suis en poste pour savoir ça: quand la réalité arrive, hein... Prenons un exemple très simple: chaque année, on a un débat avec le ministère qui n'en finit plus: financer les étudiants de plus qu'on appelle les clientèles additionnelles. Chaque année, c'est un débat.

Bon. C'est quoi, le jeu du débat? C'est très simple. C'est que le ministère a fait ses calculs avec le nombre d'étudiants qu'il avait déclarés. Il y en a plus qui se sont présentés. Au nom de l'accessibilité, la loi québécoise... pas la loi, en fait c'est l'entente entre les universités et le gouvernement du Québec où on dit, dans la politique générale des universités et l'accessibilité, nous, notre politique, c'est que, si l'étudiant rencontre nos standards, nous l'admettons. Ça se termine par des fois il y a plus d'étudiants qu'on avait prévu. Je suis obligé d'aller voir M. le ministre — des fois, c'est une Mme la ministre — pour lui dire: Écoutez, j'ai 700 étudiants de plus qu'on avait calculé; la question: Sont-ils subventionnés ou pas subventionnés? Bien, ça se termine tout le temps: On va les subventionner à tant pour cent, 50 %. Au fond, quel est le problème du ministre ou de la ministre? C'est qu'il n'a pas, dans sa caisse, l'argent pour les étudiants de plus, mais on a par ailleurs notre principe d'accessibilité. C'est là qu'il faut la respecter, l'accessibilité, ce n'est pas dans des faux-fuyants.

● (11 h 20) ●

Si on veut l'accessibilité, on paie pour les étudiants qui sont là. Nous, les étudiants, on les déclare. On est même vérifiés par les vérificateurs et on envoie, à chaque année, une certification au ministère que les étudiants qui sont là, c'est du monde qui existe et qui étudie chez nous. Donc, on vit avec ça.

Le Président (M. Kelley): Vos deux collaborateurs veulent ajouter aussi, mais je soupçonne que vous avez réfléchi à cette question avant d'arriver ici, ce matin. Mme Grant et après M. Dumont.

Mme Grant (Kathleen): Je ne vous laisserai qu'une anecdote en mémoire et je pense que, chez nous en tout cas, ça nous fait beaucoup de peine, ce type d'anecdote.

Il y a deux ou trois ans, il y a un jeune Québécois, en région, qui a gagné un grand concours de mathématiques. Tout de suite, notre directeur nous disant: Allez chercher les meilleurs, on prend le téléphone et on cherche ce jeune qu'on veut entrer à l'université. On a de grands cerveaux en mathématiques chez nous. On me répond immédiatement: Mme Grant, oubliez ça, vous arrivez un peu trop tard, telle université ontarienne lui a offert un package, madame, que vous ne pourrez jamais accoter. Moi, ça me fend le cœur quand j'entends des choses pareilles, de perdre déjà — il n'est même pas à l'université encore... — on perd déjà des cerveaux québécois parce que d'autres vont les attraper très tôt dans le système. Et là les frais de scolarité n'ont aucune importance, si vous voulez, parce qu'on va mettre, devant lui, bourses, services, soutien, peu importe, de fait que les frais de scolarité soient, à ce moment-là, non importants, absolument non importants.

Et il faut voir que l'école maintenant, comme d'autres universités au Québec, mais beaucoup notre école, parce qu'on est en compétition mondiale, on est confrontés à ça quotidiennement. Harvard va vous expliquer pourquoi ça coûte tant chez eux et qu'est-ce qu'on vous offre en retour. Nous, on est obligés d'expliquer pourquoi ça coûte si peu cher pour une éducation de qualité à travers le monde. C'est un peu ça, la réalité que l'on vit aujourd'hui: les gens essaient de comprendre comment ça se fait qu'on n'est pas à la remorque de toutes les grandes écoles à travers le monde pour ce qui est des frais de scolarité également, parce qu'il y a une contradiction. Alors, je voulais juste vous laisser une petite image. Il faut arrêter de les perdre, ces jeunes-là.

Le Président (M. Kelley): M. Dumont.

M. Dumont (Moréno): Nous sommes l'université la moins bien financée au Québec. Pour l'enseignement, nous recevons en moyenne, pour le premier cycle, nous recevons en moyenne 3 800 \$ de subvention du gouvernement. Pour les variations de clientèle, la règle n'est pas encore définitive pour l'an prochain, mais on parle d'un financement à 58 % des variations de clientèle, ce qui voudrait dire que, pour le niveau du bac, on recevrait environ 2 200 \$ pour l'année, pas pour la session, là, pour l'année, pour les fins d'enseignement. Les droits de scolarité de l'étudiant sont d'environ 1 600 \$, dont une partie est reprise par le gouvernement pour assurer l'aide financière.

Donc, on ne reçoit même pas la totalité des droits de scolarité de l'étudiant, on en reçoit donc environ 1 300 \$, ce qui veut dire que, pour les variations de clientèle, nous recevons, au premier cycle, en moyenne, chez nous, 3 500 \$ par étudiant pour l'année. C'est impossible qu'on puisse embaucher des professeurs avec ça; c'est sûr que c'est des chargés de cours. C'est impossible.

Le calcul, là, on peut pas faire autrement. Et, lorsqu'on compare avec les droits de scolarité pour ce même étudiant là en Ontario, bien c'est plus élevé que ça, beaucoup plus élevé que ça. On parle d'environ 6 000 \$ ou 7 000 \$ plus la subvention qu'il reçoit du gouvernement ontarien. Donc, moi, je pense, il n'y a effectivement pas d'argent au gouvernement. Il n'y a qu'un autre choix.

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

Mme Marois: Ma question était essentiellement dans ce sens-là. Là où je voulais revenir, c'était sur cette fameuse nouvelle formule de financement. Alors là, bon — vous avez répondu en grande partie — c'est une formule qui a été introduite en 2000-2001, c'est ça, mais elle n'est pas encore tout à fait finalisée, là. C'est ce qu'on me donne comme information, ici, en particulier volet enseignement, qui fait toujours l'objet de travaux.

Alors donc, globalement, par rapport aux chiffres que vous donniez, là, au cas par cas, si on veut, là, ou à la moyenne, globalement, ça a quoi comme impact sur les HEC, cette nouvelle formule de financement pour la partie appliquée, si on veut? Et, pour le reste, quelles sont les négociations que vous avez engagées à cet égard-là? Avez-vous une lumière qui apparaît au bout du tunnel ou avez-vous l'impression que ça ne bouge pas beaucoup, parce que ça a amené, si je comprends bien, là, un certain plafonnement de la subvention depuis 2003-2004, là, hein? Bon. Alors, juste aller un petit peu plus loin, là, par rapport à ce que vous venez de me donner comme information, compléter le tout.

M. Toulouse (Jean-Marie): Je vais dire quelques commentaires puis je donnerai la parole à M. Dumont. Vous savez, avant de répondre à votre question, je vais vous donner un autre élément pour comprendre notre situation.

Notre situation. Je vous ai dit, dans la présentation initiale, que nous sommes dans une situation d'extrême concurrence. La concurrence, pour nous, elle se joue à deux niveaux. Elle se joue au niveau des étudiants, puisque nous voulons avoir des bons étudiants. Par hasard, on n'est pas les seuls à vouloir les attirer. Et les universités étrangères — on en a nommé quelques-unes tout à l'heure, on pourrait vous en nommer d'autres — se promènent au Québec, pour venir leur faire des offres, hein? Donc ça, c'est une première partie de la réalité. La deuxième partie de la réalité, c'est au niveau des professeurs. Quand on recrute un professeur, on est en concurrence habituellement avec une institution européenne ou américaine et des fois les deux. De temps en temps, une institution ontarienne, et c'est à peu près tout. Et, juste pour vous donner un chiffre qu'on utilise, une réalité qui est importante, qui est la nôtre: depuis cinq ans, la difficulté de recruter des nouveaux professeurs, elle est énorme. Elle est énorme parce que les salaires, chez nos concurrents, sont beaucoup plus élevés que chez nous.

Alors, je vais vous donner quelques exemples pour que vous puissiez comprendre ça. Nous allons perdre, cette année, un jeune professeur qui a fait deux ans chez

nous. Il s'en va en Suisse, et son salaire à l'échelle est augmenté — attendez un peu: il a 80 000 \$, il va avoir 120 000 \$ — deux ans d'expérience — à l'échelle. Je regardais ici un autre exemple. Quelqu'un qui finit ses études, là, il n'a pas encore enseigné, hein, il n'a pas encore enseigné. Alors, on a sorti des petits chiffres juste pour vous dire un peu ce que ça veut dire. On a pris une douzaine d'universités canadiennes pour ne pas aller trop loin, même s'ils ne sont pas souvent dans nos concurrences. Mais ça ne fait rien. Certains, on les retrouve de temps en temps. Toronto, par exemple, on les retrouve souvent. Alors, la moyenne, pour quelqu'un qui finit son doctorat, qui commence à enseigner, c'est 109 400 \$. Le 90e percentile est à 135 000 \$; le 75e, à 119 000 \$; le maximum est à 200 000 \$. Bon. Ça, c'est des gens qui sortent de leur doctorat, qui n'ont jamais enseigné. L'échelle de salaires aux HEC pour quelqu'un qui est dans cette catégorie-là varie de 70 000 \$ à 83 000 \$. Si je les paie à l'échelle, vous constatez, là, que, si je veux... Alors, on continue un peu notre raisonnement...

Le Président (M. Kelley): ...

M. Toulouse (Jean-Marie): La moyenne canadienne, elle est à 109; la médiane est à 105. Alors, vous savez très bien que je vous ai dit tout à l'heure: on veut recruter les bons. Je n'ai pas besoin de vous faire de dessin; les bons sont dans le haut de la courbe. Vous savez tout ça automatiquement, hein? Ça veut dire qu'on va se retrouver souvent à 119 000 \$ ou à 135 000 \$, 75e et 90e, là. Ça, c'est notre réalité de tous les jours. J'arrive d'un congrès, et, avant de partir, là, sur mon bureau, il y a une question d'un jeune prof qu'on veut embaucher. C'est ça, les offres qu'il a, hein? Bon. Alors, multipliez ça maintenant par 25 par année. Il y a cinq ans, j'avais ça uniquement en finance. C'était mon domaine le plus difficile. L'année passée, finance, stratégie, marketing, économie et une certaine partie de management, alors cinq domaines disciplinaires. Alors, à chaque fois, ça veut dire qu'il manque un 40 000 \$, 45 000 \$ en haut de l'échelle que nous avons.

Alors, quand on veut recruter 25 par année, bien, écoutez, on vous disait tout à l'heure: Il nous manque, dans le budget, 19,3, notre quote-part. Je peux vous dire tout de suite, là: avec le 19,3, je ne paierai pas les salaires des 25 nouveaux profs par année. Il va m'en manquer pour embaucher les 25 que nous voulons embaucher chaque année. Il va en manquer à peu près cinq, hein?

M. Dumont (Moréno): Pour arriver au ratio étudiants-professeur que nous voulons — on veut arriver à la moyenne canadienne — et donc, avec ce 19 millions là, ce sera à peine suffisant pour arriver au ratio.

M. Toulouse (Jean-Marie): ...alors qu'est-ce qu'on va faire? Qu'est-ce qu'on va faire? Cette année, par exemple, on veut recruter, dans deux domaines, des gens qui vont venir nous aider à prendre ce domaine-là puis le monter. On a un noyau qui est bon, mais il nous manque un senior. Ça, c'est des juniors, ça, là, là, c'est des gens qui sortent du doctorat. Imaginez ce que le senior va nous coûter.

● (11 h 30) ●

Alors, c'est ça, notre réalité, c'est avec ça qu'on vit. Et au fond quand on dit: Comment on va faire pour financer ça? — malheureusement, il est sorti, là — c'est ça qu'il faut trouver à chaque année. Et les salaires, ça a un défaut: à tous les deux semaines, il faut les payer. Ce n'est pas quelque chose que tu le paies une fois puis tu l'oublies. À toutes les deux semaines, il faut payer les salaires de ces gens-là — à toutes les deux semaines.

Et, quand on vous a dit: Notre deuxième défi, c'était la rétention, le niveau de concurrence, on l'a à l'entrée. Mais, moi, je passe une bonne partie de mon temps à essayer de surveiller s'il y a des maraudeurs à l'école. Les maraudeurs, ce sont des firmes. Il y a deux sortes de maraudeurs pour nous...

Une voix: ...

M. Toulouse (Jean-Marie): Hein?

Mme Marois: Des... dit mon collègue.

M. Toulouse (Jean-Marie): C'est ça, des «headhunters», là. Alors, on a deux sortes de maraudeurs, nous autres: les premiers maraudeurs, c'est les entreprises québécoises qui viennent offrir des offres à nos professeurs; et les deuxièmes, c'est d'autres universités.

Je vous ai donné l'exemple d'une autre université. On perd aussi un certain nombre de profs aux entreprises québécoises. L'offre de salaire typique, je vous ai déjà raconté, ils doublent le salaire plus un bonus. Alors, moi, je ne suis pas capable, avec l'argent que j'ai, je ne suis pas capable de rencontrer ça, là. Alors, on en a perdu à des entreprises qu'on connaît bien, qui font partie du giron pas loin des entreprises publiques, on en a perdu à des entreprises privées. Disons qu'il y a des choix de carrière. Ça, je n'y peux rien, quelqu'un qui veut réorienter sa carrière, mais quelqu'un qui nous dit: Écoute, là, moi, j'ai trois enfants, j'ai quatre enfants et je n'arrive pas, avec ce salaire-là, à vivre comme je le veux, et on m'offre, à tel endroit, de faire telle chose, donc on perd.

Donc, le problème de l'embauche et le problème de la rétention sont pour nous des problèmes majeurs sur lesquels il faut qu'on travaille à tous les jours. Et ce n'est pas avec 3 000 \$ par étudiant qu'on va être capable de payer ça. C'est impossible, c'est impossible.

Et c'est sûr qu'il y a des gens qui pourraient dire: Oui, mais paie-les avec la fondation. Je veux bien, mais on va la vider, ce ne sera pas long. On va la vider, ce ne sera pas long. Et encore une fois, moi, j'ai beaucoup de donateurs qui me disent: Je ne veux pas que tu fasses ça avec mon don. Les donateurs, ce qu'ils disent, c'est la chose suivante: Je vais te donner de l'argent pour faire du développement qui va te permettre d'être meilleur à concurrencer, mais je ne veux pas payer les frais récurrents, c'est-à-dire les salaires et l'entretien de la maison. Ça, les gens refusent. Les donateurs refusent de faire ça.

Mme Marois: Mais par ailleurs, avant que vous ne complétiez, là, par rapport aux questions que j'ai soulevées, par ailleurs vous allez sûrement nous affirmer — enfin, j'imagine que ça devrait être ça, votre réponse — que vous avez quand même des profs absolument

excellents et que vous réussissez malgré tout à en retenir avec un calibre international ou qui se comparent aux meilleurs profs dans les autres universités.

M. Toulouse (Jean-Marie): C'est exact et c'est un défi et une acrobatie de tous les jours. Et, quand je vous disais: Je cherche, je surveille les maraudeurs, c'est pour éviter que nos meilleurs aient des offres, pour être en avant de la procession, quand nos informations nous indiquent que tel professeur est maraudé. Alors, on s'arrange pour être en avant, pour contrer, mais encore une fois il faut que je contre avec quelque chose, tu sais, il faut que j'offre quelque chose.

Et c'est drôle parce que, vous savez, moi, ça fait un certain nombre d'années que je suis en poste, alors j'ai développé une petite théorie très simple: ce n'est pas le salaire nominal qui compte, c'est la marge. Est-ce que la marge entre ce que je donne puis ce qu'on m'offre, elle est une marge raisonnable, est-ce que c'est une marge qu'on accepte, est-ce que c'est une marge qui nous convient? Quelqu'un qui, par exemple, aurait 100 000 \$ à HEC et 150 000 \$ à New York, s'il fait ses calculs, il accepte HEC parce qu'il sait très bien que le coût du logement et le coût de la vie...

Mme Marois: Le coût de la vie.

M. Toulouse (Jean-Marie): Exactement ça.

Mme Marois: Bien, c'est ça. Ça, c'était un peu aussi mon autre commentaire, là.

M. Toulouse (Jean-Marie): Et, ça, on le fait, on discute ça avec les gens: Tu as cette offre-là, regarde l'indice du coût de la vie; à la fin, il va te rester quoi. Et on réussit, mais des fois il faut en ajouter un petit peu pour tomber dans la marge que la personne dit: Ça, c'est une marge acceptable.

Mme Marois: C'est ce qui fait la différence entre: Je reste ici ou je quitte.

M. Toulouse (Jean-Marie): Et je vais vous raconter une petite chose, Mme la députée de Taillon, qui va vous faire plaisir étant donné que c'est un projet que vous avez développé vous-même.

L'an passé, un argument de recrutement qui a été extrêmement important, c'est l'accessibilité à la garderie de l'école. Un jeune professeur, ce qu'il voulait, c'était qu'on admette ses trois enfants dans la garderie, à son arrivée. C'était ça qui était son critère de décision le plus grand parce qu'il voulait que sa femme travaille, et il se disait: La garderie est juste à côté; si je pouvais avoir accès à cette garderie-là. Et, pour des jeunes, c'est très important, l'accès à la garderie, et l'accès à la garderie chargé au taux public.

Mme Marois: C'est ça. Bon. Alors, vous voulez ajouter à la question, là, compléter les réponses.

M. Dumont (Moréno): Je dois dire d'ailleurs que même le gouvernement est un concurrent. On s'est fait prendre un très bon prof qui est devenu Vérificateur général.

Une voix: Oui, c'est vrai.

Une voix: ...l'a prêté.

Mme Marois: Oui. Lui, il est en congé sans solde de l'école.

Une voix: Non, non, non. Il doit démissionner.

M. Toulouse (Jean-Marie): Pas comme Vérificateur général, il faut qu'il démissionne.

Mme Marois: Ah, c'est vrai, vous avez raison. Sans ça, ça le mettrait en conflit.

M. Toulouse (Jean-Marie): Exact. Potentiel.

Mme Marois: Oui.

Une voix: ...

Mme Marois: C'est ça. Voilà.

M. Dumont (Moréno): Alors, la formule qui a été implantée en 2000-2001, Mme Marois, elle était basée sur les coûts observés, mais elle avait été faite rapidement par les fonctionnaires. Et il avait été dit, à ce moment-là, qu'il y ait des travaux qui seraient entrepris rapidement pour que, dès l'année suivante, en 2001-2002, qu'il y ait une nouvelle formule qui soit adoptée. Alors, on est déjà rendu pour... financement de 2005-2006, ça ne l'est pas encore.

Les travaux qui ont été faits à date — et, bon, j'ai été sur le premier comité sur les travaux sur les coûts observés, je ne suis pas sur le deuxième; évidemment, je les suis de très près, je suis sur le comité qui chapeaute les deux comités qui y travaillent — vont démontrer, sans l'ombre d'un doute, que le secteur administration est surfinancé, pas sous-financé, surfinancé. Et donc fort probablement que les travaux vont conclure que HEC Montréal a 4 millions de trop par année, parce qu'à la base les coûts observés ne sont pas bons pour le domaine administration. Ça ne peut pas faire. On l'a dit depuis le début. Plusieurs fonctionnaires sont d'accord avec nous. Mais on continue à travailler sur les coûts observés et donc on va arriver à cette conclusion-là.

Alors, vous nous demandiez: Est-ce qu'il y a de la lumière au bout du tunnel? Je ne le sais pas. Je pense qu'effectivement pour le domaine administration on devrait se baser sur les travaux de l'autre comité sur les revenus comparés avec l'Ontario et avec les moyens que nous avons au Québec, donc de se servir de ces travaux-là pour répartir la tarte au Québec. On sait qu'il nous manque 375 millions, mais oublions ça pour le moment. Comment la tarte est distribuée en Ontario? Est-ce que, pour le secteur administration, elle est mieux distribuée qu'au Québec? Oui et de beaucoup. Et donc je pense qu'il faudrait que le gouvernement prenne ces travaux-là pour le secteur administration parce que, si on regarde les coûts observés, ça va toujours être pareil.

Mme Marois: Alors donc, dans le fond, vous dites: Le processus est vicié à la base.

M. Dumont (Moréno): Oui, tout à fait.

Mme Marois: Et, si on ne corrige pas les données de base, on ne peut pas arriver ensuite à un résultat satisfaisant et qui reconnaisse la réalité à laquelle vous êtes confrontés.

M. Toulouse (Jean-Marie): Je vais vous dire, Mme Marois, une chose que j'ai suggérée à un moment donné, mais personne ne veut le faire: Si on enlevait les chargés de cours qu'il y a dans certaines institutions et qu'on les prenait en faisant l'hypothèse suivante: S'il n'y avait pas eu de chargés de cours, quelle aurait été la masse salariale dans ces universités-là?, on met tout ça égal, donc on s'entend pour avoir une norme comparable, il y a zéro chargé de cours, tout ça est transféré en masse salariale potentielle, vous verriez qu'est-ce que ça donnerait. Ça indiquerait ce que je vous disais tout à l'heure, qu'il y a des domaines qui ont survécu à avoir des coûts bas parce qu'ils ont beaucoup de chargés de cours. Ce n'est pas sorcier.

Mme Marois: Et ce qui est votre cas évidemment parce que la proportion est très grande chez vous.

M. Toulouse (Jean-Marie): Bien oui, ce qui est notre cas. Bien oui, bien oui; 500 chargés de cours que nous avons, là, aujourd'hui, là — 500. D'abord, je ne sais pas si vous imaginez les problèmes de gestion de ça, là. 500, c'est énorme.

Mme Marois: Soit dit en passant — je ne veux pas entrer trop loin dans ça, parce que ce n'est pas ça que je veux aborder maintenant — mais est-ce qu'ils ont plusieurs charges de cours chacun, ou généralement ce sont des chargés de cours dans la tradition, ou ce sont des gens qui viennent de différentes entreprises ou d'autres institutions?

M. Toulouse (Jean-Marie): Ceux que nous voulons, ce sont des gens qui viennent d'entreprises qui n'ont pas beaucoup de cours par semestre, un ou deux. Nous avons décidé de gérer ce que j'appelle les chargés de cours professionnels. On n'a pas ce type de chargés de cours. Cependant, nous avons des chargés de formation qui sont des gens à qui on donne un contrat pour donner un nombre de cours spécifiés par contrat. Donc, eux, on les gère à part, et, à ce moment-là, c'est une charge où ils doivent donner huit cours.

Mme Marois: D'accord. Et ça, la proportion, par rapport à...

M. Toulouse (Jean-Marie): Ah, il y en a 30.

Mme Marois: 30 sur 500.

M. Toulouse (Jean-Marie): Sur 500.

Mme Marois: Donc, l'essentiel, ce sont vraiment des gens qui viennent de l'entreprise.

M. Toulouse (Jean-Marie): Oui. Et, en passant, on ne veut pas tomber à zéro sur le 500, là. L'idéal, pour l'école, ce serait qu'on ait les deux tiers donnés par des professeurs de carrière et un tiers, par des professionnels.

Prenons, par exemple, dans le cours de première année baccalauréat, moi, je trouve important qu'il y ait quelques professionnels qui enseignent parce qu'il faut que les étudiants aient l'occasion de rencontrer des professionnels dans leur vie.

● (11 h 40) ●

Ce qui est problématique, c'est d'avoir autant de chargés de cours, ce n'est pas qu'il y en ait. Et, deuxième aspect, il faut qu'on ait des professionnels qui sont un témoignage de la pratique professionnelle. Donc, moi, je veux avoir, en vérification, le meilleur vérificateur à Montréal. Je veux qu'il vienne donner un cours de vérification à nos étudiants, mais je ne veux pas que ce soit uniquement des gens comme lui, d'abord parce que je sais qu'il va manquer d'heures à un moment donné, parce que, lui, il vit avec les heures facturées. Alors, ce n'est pas les étudiants qui vont gagner le conflit entre les heures facturables... hein? Alors, il faut être quand même réaliste.

Alors donc, c'est ça qu'il faut corriger. Et, vous savez, quand M. Dumont vous disait tout à l'heure: En Ontario, ça n'existe pas... les chargés de cours, il y a des facultés au Québec où il n'y a pas de chargé de cours. Ça existe, ça, au Québec. Pas en administration.

Mme Marois: Pas en administration.

M. Toulouse (Jean-Marie): Dans d'autres disciplines. Dans d'autres disciplines, ça existe.

Mme Marois: Oui, dans certaines disciplines. Vous avez raison.

M. Toulouse (Jean-Marie): Bien oui, ils n'ont pas de chargé de cours, alors, évidemment, leur masse salariale est beaucoup plus élevée. Si vous prenez la masse salariale répercutée par le nombre d'étudiants, c'est bien sûr. Moi, je... à faire ça n'importe quand.

Mme Marois: C'est ça. Je pense qu'il y avait mon collègue qui voulait poser une sous-question, là.

M. Cousineau: Je ne sais pas si vous l'avez mentionné, mais, sur les 500 chargés de cours, là — c'est plus que le double des professeurs réguliers, là — est-ce que c'est pas mal toujours les mêmes de session en session?

M. Toulouse (Jean-Marie): Je vous dirais que les deux tiers sont des habitués.

M. Cousineau: Des habitués.

M. Toulouse (Jean-Marie): Ils ne viennent pas toujours pour tout le temps, mais ce sont des gens qui, pendant une période de leur vie, pendant quatre, cinq ans, ils vont décider de donner un cours, deux cours par année parce qu'ils aiment ça, parce que ça correspond là où ils sont dans leur carrière, parce qu'on les a sollicités, puis... Bien, oui, sais-tu, ça me tenterait de donner un cours. Et il y a toujours évidemment des gens qui ne reviennent pas et il y a aussi les gens qu'on remercie, parce qu'il faut qu'ils réussissent en classe, là. Un chargé de cours qui ne, disons... Juste pour répondre, expliciter

ça, tous les cours sont évalués obligatoirement, tous les cours, mais y inclus les chargés des cours, et, si les étudiants nous signalent plus qu'une fois que telle personne qui est un chargé de cours, ça ne va pas, en général on lui dit bonjour et merci.

M. Cousineau: Il est évalué...

M. Toulouse (Jean-Marie): Par les étudiants.

M. Cousineau: Par les étudiants. Mais est-ce qu'il y a des observateurs qui vont en classe pour...

M. Toulouse (Jean-Marie): Non. On peut y aller, mais ça, c'est un privilège qu'on se donne surtout dans les cas d'hésitation. Parce que, vous savez — ça fait longtemps que je suis à l'université, je pense que je peux vous dire ça simplement — quand les étudiants disent: Tel professeur ou tel chargé de cours, il n'est pas bon, en général on le sait, hein? Les étudiants, en général ils vont nous le dire une fois. La deuxième fois, ils vont dire: On vous l'a dit l'année passée, que ça n'allait pas avec ce prof-là; il est encore là, on espère que ça va finir, hein? Et, si on l'a encore une troisième année, là ils sont impatients.

Entre nous, là, ce n'est pas exagéré, là, honnêtement. Je n'ai jamais vu des évaluations négatives qui tombent sur un très bon professeur qui est évalué négativement par les étudiants, sauf une exception, c'est les gens qui ont une maladie temporaire ou un événement de la vie, là. Il arrive que des gens ont une période de leur vie difficile; l'évaluation va baisser. Ça, on sait très bien, nous: si ça fait 20 ans que la personne enseigne puis qu'elle est toujours très bonne, c'est juste temporaire, ça va durer un semestre ou deux. Ça, on explique ça aux étudiants.

M. Cousineau: C'est clair que plus le nombre est grand, plus que le risque d'erreur sur la personne...

M. Toulouse (Jean-Marie): Bien oui, c'est sûr — c'est sûr. C'est bien évident.

Mme Marois: Mais il y a des moyens pour évaluer le tout et réajuster.

M. Toulouse (Jean-Marie): Oui, oui, oui. Ah, oui, oui, et ça, on gère ça avec beaucoup de soins, là. Ça revient un peu à la question de tout à l'heure, quand vous me demandiez comment est-ce qu'on fait pour assurer la persévérance. C'est un aspect de ça. Si l'étudiant voit que les professeurs qu'il a, y inclus les chargés de cours, sont bons et que, quand ils sont insatisfaits, on en tient compte dans notre gestion, ça les aide à continuer.

Mme Marois: Merci. On reviendra.

M. Toulouse (Jean-Marie): Oui.

Le Président (M. Kelley): Avant de céder la parole à ma collègue, juste pour continuer sur les chargés de cours. Qu'est-ce qu'on fait au niveau de leur encadrement — parce que vous avez dit: Les deux tiers sont là d'une façon permanente — au niveau de les aider

de mieux enseigner ou les autres éléments? Parce que, je comprends fort bien, l'idéal, c'est d'avoir des personnes avec une expérience réelle de travail qui peuvent partager ça à l'intérieur d'une faculté. Je pense que c'est très intéressant, enrichissant pour l'école, mais c'est de trouver le juste équilibre entre les deux.

Mais qu'est-ce qu'on fait pour aider ces chargés de cours, qui ont très souvent un emploi à temps plein, à composer avec aussi une famille et toutes les autres contraintes?

M. Toulouse (Jean-Marie): Nous avons trois mécanismes que nous utilisons de façon très rigoureuse. D'abord, tous les cours ont un plan de cours obligatoire, c'est-à-dire que tout chargé de cours doit suivre le plan du cours, et un chargé de cours ne peut pas changer de plan de cours.

Mme Marois: C'est intéressant. Ça veut dire que c'est un plan de cours qui est autorisé et institutionnel.

M. Toulouse (Jean-Marie): Ah oui, oui, oui, et ça s'applique aussi aux professeurs de carrière. Prenons un exemple. Le cours de finance, deuxième année, s'il a un plan de cours, ce cours-là, le plan de cours a été développé par le service d'enseignement de la finance, donc par les professeurs, qui a été débattu entre eux. Et après ça le plan de cours est déposé au Conseil pédagogique. Le conseil approuve le plan de cours, et ce plan de cours devient le plan de cours officiel. Pour le changer, il faut faire le même chemin, il faut revenir au département, et là on demande au conseil de changer le plan de cours. Et évidemment le conseil peut accepter. Il peut refuser, mais disons qu'il va s'imposer la même discipline par rapport à une demande de changement que par rapport à une création. Donc ça, c'est le plan de cours officiel.

Et vous pouvez être un professeur titulaire de finance, vous devez donner le plan de cours qui est là. La même chose s'applique pour un chargé de cours: c'est le même plan de cours pour tout le monde.

Deuxième aspect de ça, en fait on a quatre mécanismes. Le deuxième mécanisme, c'est que le même cours de finance qui se donne à 10 groupes a le même plan de cours, le même examen. Donc, c'est un examen uniforme pour tout le monde, que vous soyez un professeur de carrière ou un chargé de cours, et ça, ça s'applique à tout le monde. Et évidemment, bon, on a eu, exemple, un organisme d'accréditation... leur gros problème: Comment vous faites pour imposer aux professeurs titulaires d'avoir leur cours qui est obligatoire? Bon. On leur a expliqué puis ils ont compris.

Troisièmement, chaque cours a ce qu'on appelle un coordonnateur de matières, c'est-à-dire qu'il y a un professeur de carrière qui est responsable de chacun des cours. Alors donc, le cours de finance en deuxième année, il a son parrain ou sa marraine, et au fond c'est le professeur de carrière qui, entre guillemets, est le boss du cours. Maintenant, il peut arriver que, parmi les professeurs, il y ait trois autres professeurs de carrière, mais: Le boss du cours, c'est Mme Marois cette année, et puis ça, c'est le chef de département qui a décidé ça et puis c'est comme ça que ça fonctionne. Donc, pour les plans de cours.

Maintenant, pour les chargés de cours, vous remarquez que les chargés de cours ont le même plan de cours que le professeur de carrière, donc ils sont, entre guillemets, supervisés par le professeur de carrière. Ils ont accès au même matériel que tous les autres. Ce sera le même examen, donc ça nous assure une certaine qualité. Et nous offrons, en complément, de la formation pour les chargés de cours, donc nous donnons de la formation à nos chargés de cours pour leur montrer comment enseigner telle partie de la matière ou pour faire le tour entre eux. Par exemple, le professeur de carrière va souvent réunir ses chargés de cours — c'est comme ça qu'on parle — pour dire: Bon, bien, écoutez, dans cette partie-là du semestre, ces trois cours-là, voici ce qu'on essaie de faire: Ah, cette année, il y a un nouveau cas, le financement corporatif ou le capital de risque, on va aborder ça avec ce nouveau cas qui vient d'être écrit. Et tout le monde ne connaît peut-être pas le cas, donc, entre eux, ils vont regarder le cas, ils vont en discuter, ils vont s'entendre, puis après ça on s'en va chacun dans... Donc, c'est comme ça qu'on intègre les professeurs de carrière et les chargés de cours et qu'on arrive à contrôler la qualité, parce qu'en fait votre question, c'est le problème du contrôle de la qualité.

Dans une boîte comme l'école, avec le nombre de cours que nous avons, le nombre d'enseignants que nous avons et le nombre de chargés de cours, donc tous ces mécanismes qu'on a développés avec le temps nous permettent de dire: On est sûrs de la qualité de ce qui se passe dans chacun des groupes-cours. Et les étudiants sont aussi des gardiens de ça parce que, les étudiants, si, par exemple, dans votre cours, vous avez abordé ça de telle façon, dans l'autre cours, ils n'en ont pas parlé, c'est sûr que vous allez vous faire demander: Nous autres, on n'a pas vu, est-ce qu'il va y avoir une question à l'examen là-dessus? Et ça, ça veut dire: L'autre classe, là, ils l'ont vu, ça, puis, nous autres, quand est-ce qu'on va le voir? Parce qu'entre eux ils se parlent, tu sais, ils se disent les choses et au fond... Et, honnêtement, je pense que c'est correct qu'il en soit ainsi, parce qu'au fond ça nous oblige, nous, à s'assurer que, dans toutes les classes, on a traité les étudiants de la même façon.

C'est extrêmement difficile de gérer une situation, si vous la prenez à l'envers, où, dans trois groupes, on aura vu tel concept puis, dans quatre groupes, on aura vu un autre concept, puis, à la fin de l'année, on a, nous autres, diplômés des étudiants qui ont suivi le même cours de finance en deuxième année. C'est ça, notre rôle: c'est en partie certifier la qualité. Alors, il faut qu'on soit sûrs que nos mécanismes nous permettent de donner de la qualité.

• (11 h 50) •

Le Président (M. Kelley): Et j'imagine que le fait qu'on ait une épreuve, un examen uniforme est un autre outil d'évaluer l'enseignement donné. Et, si un professeur ou chargé de cours a des résultats à chaque année très intéressants ou le contraire, il y a certaines leçons qu'on peut tirer de cette réalité.

M. Toulouse (Jean-Marie): Vous avez tout à fait raison. Je vous donne deux exemples. Les étudiants, s'ils réalisent que, dans le groupe de Mme Pelletier, leur moyenne est 63 %, puis, dans le groupe de Mme Grant, la moyenne est 83 %, c'est sûr que vous avez la classe à

la porte. C'est sûr et certain. Ils vont vous demander d'expliquer pourquoi...

Une voix: ...

M. Toulouse (Jean-Marie): Exactement. Ils vont demander d'expliquer l'écart et ils vont aller vérifier aussi l'autre chose. Les étudiants surveillent. Si, par hasard, ils découvrent, dans l'examen, une question qu'ils n'ont pas vue dans le cours, alors que c'était au plan de cours, ils vont tout de suite venir vous voir en disant: M. Kelley, cette question-là, dans notre groupe, le professeur ne l'a pas abordée, c'est pour ça qu'on a tous échoué ou presque à cette question-là. Je vous avoue que vous ne voulez pas vous faire poser ça trop souvent, parce que ça, c'est vraiment un os où les étudiants ne lâchent pas l'os facilement, là. Puis il faut dire aussi qu'il y a une bonne question là.

Le Président (M. Kelley): Entre autres, la qualité est une de mes... mais également pour ces chargés de cours, parce qu'ils jouent un rôle important. Moi, j'ai été chargé de cours dans une autre vie, et souvent on arrive et on vous donne la clé d'une salle de classe et la date où il faut remettre les notes, et le titre de cours, et bonne chance. J'exagère un petit peu, mais je pense qu'ils ont un rôle très important à jouer et ça va continuer dans l'avenir, mais je veux juste m'assurer qu'on donne également l'encadrement professionnel qui est requis aussi. Alors, je trouve — la réponse que vous avez donnée — et même dans les autres établissements que nous avons vus cette semaine, une sensibilité accrue. Peut-être qu'il faut aider davantage des chargés de cours qui sont présents, qui ont un rôle à jouer à travers le réseau universitaire, alors merci pour ces explications.

Est-ce que c'est ma collègue de Chambly qui veut...

Une voix: ...

Le Président (M. Kelley): ...ah, oui, Mme la députée de Chambly.

Mme Legault: Merci, M. le Président. Messieurs, madame, moi, je vais quasiment confesser que j'ai obtenu mon M.B.A. de Sherbrooke et que j'étais chargée de cours, dans une vie antérieure, d'une université anglophone à Montréal, mais je dois vous dire que j'ai été impressionnée par votre présentation de ce matin.

Pour faire suite à la discussion que nous avons tout à l'heure relativement au contrôle qualité, je voulais savoir comment ça se liait aux agréments en fait que l'école possède et puis qui manifestement soutiennent la notoriété des HEC. D'abord, est-ce que ça concerne beaucoup de ressources, le maintien de ces agréments-là? Et comment les gère-t-on?

M. Toulouse (Jean-Marie): Globalement, la réponse, c'est oui. Fondamentalement, les agréments nous demandent de démontrer que nous offrons une éducation de bonne qualité, et il faut se dire que c'est ça qui est le cadre de référence de chacun des agréments qu'on a à rencontrer. Et évidemment ce n'est pas toujours tout à fait les mêmes choses qu'on va regarder

et ce n'est pas tout à fait les mêmes mécanismes d'agrément, mais fondamentalement les comités et les standards, parce qu'il y a des standards dans chacun des cas, ce sont des standards qui réfèrent à la qualité.

Ce qu'on vient de discuter, là, vous savez, moi, là, face à ces agréments-là, le plus gros problème que j'ai à leur expliquer, c'est mes 500 chargés de cours, parce qu'il y a, dites-vous bien, là, que, le comité, je peux avoir là-dessus un Australien, un Scandinave, un Américain puis un Canadien qui vient de l'Ouest dans des universités où le mot chargé de cours, ça n'existe pas, hein? Alors, il faut que je leur explique qu'avec 200 profs de carrière et 500 chargés de cours je peux garantir la qualité. Et, faites-vous-en pas, ils grappent, ils grappent parce qu'au fond leur premier réflexe: Ça ne se peut pas. C'est ça, leur premier réflexe: Ça ne se peut pas, tu ne peux pas faire cette affirmation-là. Bien, ça prend du temps, c'est long et c'est compliqué de démontrer ça. Et on est arrivés à le faire et — c'est la deuxième partie de votre question — pour évidemment maintenir la qualité, rencontrer les standards, évidemment on se doit de travailler fort. C'est beaucoup de travail, c'est un travail de tous les jours, et il faut qu'on continue de démontrer qu'on a amélioré notre qualité.

Et il y a un des agréments qui nous a dit la chose suivante: Vous devez embaucher plus de profs de carrière, vous devez embaucher plus de profs de carrière. Et ils nous ont demandé de leur envoyer un rapport régulièrement sur notre succès à l'embauche des profs de carrière, pas parce qu'ils nous en veulent, c'est parce qu'ils réalisent bien que le ratio étudiants-professeur que nous avons n'a pas de bon sens, hein, et que la seule façon de s'en sortir, c'est d'embaucher.

Mais, moi, je suis prêt à embaucher. Je n'ai pas d'argent. Je n'ai pas d'argent... Je les ai donnés, les salaires que je suis obligé de payer, là, pour embaucher. Alors, c'est toujours comme ça. Et évidemment, maintenant, préparer les agréments, suivre les exigences de chacun des comités d'agrément, ça demande beaucoup de temps parce que les rapports évidemment couvrent l'ensemble de nos fonctionnements à la fois au niveau des programmes qui mènent à des diplômes, à la fois au niveau de la sélection des étudiants, l'embauche des professeurs, leur performance en enseignement, performance en recherche, éducation continue, rôle dans la communauté et rayonnement international. C'est ça, les grandes catégories. Et, pour chacun des mécanismes, il faut déposer. Ça marche à peu près toujours pareil: nous déposons notre réponse aux questions qui sont représentées dans les standards, c'est remis à un comité international qui regarde ça, et là on a de la visite, et là la visite lit nos réponses par rapport aux standards puis pose des questions. C'est comme ça que ça fonctionne.

L'autre coût évidemment, c'est que ça demande que nous participions également à ces organismes et qu'à notre tour nous participions à au fond être membres des comités aviseurs pour d'autres universités. Alors, chaque année, il faut que j'en fasse un certain nombre. C'est la contrepartie de ça parce qu'on n'est pas payés pour ça, et personne ne paie pour ça. C'est comme un peu dans toutes les disciplines, on paie pour l'agrément, mais les membres de comité ne sont pas payés. Il y a des dépenses qui doivent être... J'en ai un à faire en Suède, là, bientôt. Alors, évidemment, ils vont payer le

billet d'avion puis... que je vais être là-bas, puis après ça je m'en viens ici, puis j'écris le rapport, puis je l'envoie, tu sais.

Mais il y a un côté. Vous savez, c'est assez intéressant, les agréments, parce qu'au début, quand on a commencé, on a pris la décision d'aller pour ces trois agréments-là. On savait exactement ce qu'on faisait, mais en même temps on se disait: Oui, est-ce que, pour l'effort, ça vaut la peine? Et avec le temps on se rend compte que c'est extrêmement important parce que c'est un élément essentiel pour ceux qui nous connaissent le moins.

Je vous donne deux exemples. Quand on demande à un Pakistanais: Pourquoi tu as choisi de venir faire ton M.B.A. à HEC Montréal, il va dire: Parce que vous avez les trois agréments. Ça, c'est la première réponse qu'il va donner: J'ai vu ça sur votre site Web; vous avez les trois agréments, donc je vais venir à HEC, hein...

Une voix: ...

M. Toulouse (Jean-Marie): ...hein, il y a une notoriété. Deuxièmement, on va demander à un autre — je vais changer de pays — à un Sud-américain: Pourquoi tu viens faire tes études aux HEC? Parce que *Business Week* vous a classés dixièmes. Donc, c'est ça que ça fait.

Donc, en d'autres mots, pour la notoriété de l'école, c'est extrêmement important. Pour notre capacité à recruter des étudiants de bonne qualité, c'est extrêmement important. C'est beaucoup de travail, mais après coup c'est du travail extrêmement important pour l'institution parce que ça nous oblige.

Au fond, les agréments, c'est un peu un miroir, c'est un miroir vu à travers les standards de l'organisme qui accorde l'agrément. Mais, quand tu te regardes dans le miroir, tu vois des choses que tu dis: On pourrait peut-être améliorer telle chose ou on pourrait changer. Et c'est un miroir où on se voit, mais on se voit toujours par rapport à d'autres. Par exemple, des gens qui étaient sur notre dernier comité, qu'on a reçus, ils viennent d'universités très différentes de nous. Ils nous posent des questions qui sont basées un peu sur leurs pratiques: Mais pourquoi vous ne faites pas ça? Et le «ça», c'est leurs pratiques à eux. Des fois, c'est une bonne idée; des fois, on dit que ça ne s'appliquerait pas, mais l'aspect le plus important, c'est que ça nous fait réfléchir, ça nous fait penser, ça nous oblige.

Et, dans ça, n'oubliez pas, dans notre orientation, c'est marqué: Grande école de gestion de calibre international. Vous ne saurez jamais si vous êtes de calibre si vous ne vous comparez pas. Pour savoir si vous êtes de calibre, il faut se comparer. Un joueur de hockey, un joueur de football, un joueur de n'importe quelle discipline, s'il veut savoir s'il est capable d'aller au Championnat des Maîtres au golf, il faut qu'il se compare à d'autres qui essaient d'y aller eux autres aussi. C'est exactement pareil pour nous. Tu sais si tu es de calibre quand tu te compares. Refuser de se comparer, c'est refuser de savoir si tu es de calibre. Et, comme, nous, on pense qu'on est de calibre, il faut donc qu'on se compare vraiment. La meilleure façon, c'est les organismes d'agrément, d'autant plus qu'on se retrouve dans

un contexte toujours internationalisé, hein? C'est ce qui est le plus riche. Mme Grant...

Le Président (M. Kelley): Mme Grant...

• (12 heures) •

Mme Grant (Kathleen): Rapidement, M. le Président. Il y a des candidats, il y a les professeurs que ça nous attire, les meilleurs dans le monde, mais il faut vous dire également que ça nous attire les meilleurs employeurs au monde, et ça nous attire aussi les plus grands donateurs au monde. Alors, plus on reste dans ces classements... Et un exemple tout simple, et il est réel, là. J'ai une personne qui a dit ça publiquement, un V.P. de la Banque Royale Canada, qui a dit: Nous, désormais, nous donnons notre argent à ceux qui sont dans les classements et qui sont dans les agréments. Les grands employeurs viennent chercher les meilleurs talents, ils viennent dans nos universités, alors, tant qu'on est là, tant que vous nous aidez à demeurer là, ces gens-là vont nous aider et aider nos étudiants. Alors, c'est une roue qui tourne dans le bon sens.

Alors, comme c'est notre 100e dans deux ans, si toutes ces questions étaient réglées, bien sûr ça ferait un beau cadeau de fête à HEC Montréal, mais croyez bien que plus on investit dans ces choses-là, et plus ça rapporte non seulement pour les étudiants de l'école, mais pour le Québec aussi à long terme.

Mme Legault: Oui, je vous remercie. Je souscris. Dites-moi, est-ce que cette reconnaissance ou le fait d'obtenir des agréments internationaux comme ceux que vous avez, est-ce qu'il y a, attachée à ça, une réciprocité au niveau des diplômes étrangers ou une reconnaissance?

M. Toulouse (Jean-Marie): Non, parce que ça, les diplômes, c'est habituellement géré par les pays, mais, en termes de réciprocité, ce qui est beaucoup plus intéressant, c'est le fait que c'est beaucoup plus facile de se comprendre.

Et je vous donne un exemple à l'inverse. Au niveau des échanges dont je parlais tout à l'heure, il y a un certain nombre d'universités — et on est de celles-là — où on refuse de faire des échanges avec des institutions qui n'ont pas reçu les agréments. Donc, ça fait comme des clubs, au fond. Il n'y a pas d'exigence, mais c'est une pratique, c'est parce qu'on se reconnaît, parce qu'on...

Mme Legault: Parce qu'on se connaît puis qu'on se reconnaît.

M. Toulouse (Jean-Marie): C'est ça. Exactement.

Le Président (M. Kelley): Peut-être une dernière petite question. Oui.

Mme Legault: Oui. Dernière petite question. En fait, votre formation continue, comment ça se développe et quelle orientation vous y voyez pour l'avenir?

M. Toulouse (Jean-Marie): Nous avons entrepris un chantier important qui est de développer encore plus notre formation continue. D'abord, ça fait très longtemps qu'on en fait, on a commencé ça dans les années quarante,

mais là on a décidé de faire un changement important d'abord en créant une nouvelle direction, qui s'appelle formation des cadres et des dirigeants et, en anglais, «executive education», en lui donnant une vocation un peu plus large où il y a à la fois une partie diplômante du côté de la formation exécutive et également une partie non diplômante, en ouvrant également des nouveaux secteurs dans lesquels on va investir et en explorant comment pénétrer un marché qui est extrêmement difficile à pénétrer par les universités québécoises ou canadiennes, c'est le marché des hauts dirigeants.

Les hauts dirigeants des entreprises canadiennes vont en général dans les universités américaines. Et je peux vous donner la liste — elle n'est pas très longue — là où ils vont. Et, nous, on pense que ce n'est pas correct et on pense que c'est notre responsabilité d'arriver à leur offrir une formation qui va les amener à dire: Je suis mieux d'aller à HEC à Montréal que d'aller à tel endroit pour ma formation de niveau exécutif supérieur. On travaille là-dessus depuis quelque temps. J'espère qu'on va trouver quelques idées de comment se différencier parce que, là, c'est vraiment une hypothèse de différenciation. Il faut se différencier avec des produits extrêmement concurrentiels mais qui vont apparaître comme meilleurs que ceux qui sont offerts par les universités américaines, surtout... qui offrent des produits qui se ressemblent sensiblement beaucoup, beaucoup.

Mais c'est clair qu'au niveau de la formation continue on la fait aussi. Pour nous, c'est une opération qui est une opération commerciale, entre guillemets. Ces étudiants-là ne sont pas des étudiants subventionnés parce que les 11 800 que vous avez là, vous n'avez pas vos gens en formation continue. Il y en a un autre 5 000 dont on n'a pas parlé, c'est ceux-là auxquels vous référez. Et là on vend nos produits pour faire, entre guillemets, un profit. Et cet argent-là est réinvesti dans la formation, il est réinvesti dans le développement de cours, il est réinvesti dans la recherche, et ça, c'est très important parce que c'est comme ça qu'on a réussi à surnager un peu, en développant.

On fait la même chose à l'international parce qu'une partie de notre formation exécutive, elle est à l'international. Et c'est assez amusant, c'est une chose que je ne comprends pas encore, mais je vais finir peut-être par comprendre: dans le marché canadien, on a beaucoup de difficultés à attirer des vice-présidents et des présidents seniors des entreprises; dans le marché international, nous avons beaucoup de facilité à le faire. Alors, je vous dirais qu'on a plus de présidents dans nos cours en Asie qu'on en a dans nos cours au Québec. Dans notre diplôme en gestion de l'énergie, nous avons zéro Québécois et nous avons tous les autres. Tous nos étudiants viennent de l'extérieur.

Le niveau de nos étudiants, c'est des niveaux extrêmement élevés dans les plus grandes entreprises de l'énergie au monde, sauf pour le Québec. Je ne comprends pas comment ça se fait que, nous autres, l'énergie — il y a une commission sur l'énergie, là, qui réfléchit aujourd'hui, là — comment ça se fait que... pas capables de former les cadres québécois supérieurs dans le secteur de l'énergie, alors qu'on est capables de former les cadres québécois dans tous les autres pays du monde. Et on a formé les cadres. Enfin, je ne vous énumérerai pas les pays. Mais ça m'a permis de dire à

un président d'une société d'énergie du Québec: Je ne comprends pas comment ça se fait que tu ne nous envoies pas tes cadres supérieurs. Je ne comprends pas encore d'ailleurs. Il a donné une réponse, je ne comprends pas...

Le Président (M. Kelley): Parfait. Merci beaucoup. Il reste à peu près une dizaine de minutes des deux côtés de la table, et j'ai des demandes d'intervention du député de Bertrand et de la députée de Maskinongé.

Mme Marois: On se partagera les...

Le Président (M. Kelley): Alors, vous avez une dizaine de minutes entre vous deux.

Mme Marois: Non, il n'y a pas de problème.

Le Président (M. Kelley): Je laisse la gestion du temps entre vous deux. M. le député de Bertrand.

M. Cousineau: Merci, M. le Président. Oui, je voulais savoir, tantôt ma consœur de Champlain a parlé des trois agréments et puis du rayonnement international de HEC puis, en fin de compte, de la bonne presse que vous avez dans les journaux, là, dans les revues très, très cotées.

Maintenant, j'aimerais savoir: Est-ce que vous avez des statistiques concernant les finissants, les étudiants qui ont terminé au niveau de la maîtrise et du doctorat, les années après leur départ des HEC? Est-ce que vous faites un suivi de ces étudiants-là? Tantôt, vous avez parlé, bon, de la Banque Royale, là. Et puis est-ce que vous avez des statistiques là-dessus?

M. Toulouse (Jean-Marie): On a, au niveau de nos diplômés, on a, en dossiers — combien, Moréno, 18 000...

M. Dumont (Moréno): Oui, 18 000.

M. Toulouse (Jean-Marie): ...nous avons, dans nos dossiers, des informations sur 18 000 diplômés sur les 47 000 qui sont vivants. Ceux-là, on sait où ils sont. On sait leur âge, on sait l'entreprise pour laquelle ils travaillent, pour la très grande majorité d'entre eux. Donc, par les titres et les compagnies, on peut retracer ce qu'ils ont fait.

On a déjà fait — et là bientôt, là, je commence à réfléchir si on ne devrait pas le refaire — une étude longitudinale sur l'évolution de la carrière de nos diplômés. On serait dus pour en faire une. Le seul problème, c'est qu'il y a deux choses qui me font hésiter. Ce sont des études très faciles à imaginer mais très difficiles à réaliser parce qu'il y a beaucoup de problèmes de méthode dans ça et, deuxièmement, c'est des études qui coûtent très cher, mais on serait dus pour le faire et on devrait le faire par programmes, parce qu'au fond c'est comme ça que nos étudiants, nos diplômés travaillent: c'est par programmes.

Alors, il faut qu'on aille plus loin. On est tout à fait conscients de ça. En tout cas, continuer de réfléchir, là, si on est capables de trouver une façon d'aborder ça parce que, pour que ce soit intéressant, il faut que ce soit

bien fait. Donc, ça va nous coûter cher, mais c'est ça, la réalité.

M. Cousineau: C'est une bonne façon par la suite de vendre. Mais je terminerais. Je vais laisser la parole à ma consœur, mais ce que je retiens, moi, de l'ensemble de votre exposé ce matin, qui est très, très, très intéressant, et puis bien ça termine notre petite session d'hiver...

Mme Marois: ...

M. Cousineau: ...oui, mais ce que je retiens, c'est que, bon, l'École des hautes études commerciales, c'est un fleuron très important au Québec. Et puis il y a un rayonnement international, puis on a parlé des agréments, tout ça, mais, parallèlement à ça, puis vous nous l'avez laissé savoir, il y a de grandes menaces à l'interne au niveau du trop grand nombre de chargés de cours, même si c'est des gens qui font bien leur travail, au niveau du sous-financement, au niveau de toujours le travail intense que vous devez faire pour garder vos bons professeurs et puis aller faire du démarchage pour aller en chercher un peu partout au niveau international. Donc, ça, ce sont des menaces que vous avez très bien circonscrites, là, dans votre exposé. C'est comme ça qu'il faut...

M. Toulouse (Jean-Marie): Non, je trouve que votre synthèse, elle est tout à fait correcte. Je dis ça souvent: notre députation, à l'international et au niveau national, elle est très bonne, mais, vous savez, ces réputations, ça se défait facilement, ça. C'est fragile. Il faut toujours continuer de travailler pour l'améliorer. Et on n'est pas capables avec les moyens qu'on a, c'est pour ça que, tout à l'heure, j'ai répondu: Au fond, si l'État n'a pas les moyens, qu'il nous laisse charger les frais de scolarité en conséquence, et puis ça va être réglé. Et je pense que c'est la seule solution qui a du sens parce que la progression, elle est là, les coûts vont continuer d'augmenter. Et, moi, depuis que je suis en poste, je n'ai jamais vu les salaires des profs baisser une année après l'autre, et surtout pas les salaires des nouveaux. Ils sont encore plus élevés.

● (12 h 10) ●

En termes de rayonnement international, évidemment on ne vous a pas tout dit parce qu'il y en a pas mal plus que ça. On est extrêmement présents dans le monde. Notre réputation est très bonne dans plusieurs parties du monde, et on veut continuer de l'améliorer parce que c'est important. On forme des gens puis qui vont faire carrière dans une économie qui est ouverte. Donc, l'économie ouverte, ça amène certains Québécois à aller travailler à Londres puis à Tokyo.

Juste la semaine dernière, j'avais un de nos étudiants qui est à Hanoi et qui travaille dans les marchés, dans les valeurs mobilières à Hanoi. D'abord, je ne pensais jamais qu'il serait là. Entre parenthèses, c'est un anthropologue qui a défroncé. Il a une formation en anthropologie. Il est venu faire son M.B.A. chez nous, il a travaillé en produits dérivés, il a fait sa maîtrise en produits dérivés et il fait sa carrière à Hanoi, dans les marchés financiers. Extraordinaire pour le Québec et pour nous. Et je me dis, bon, bien c'est un peu ça qui est

notre rôle. En même temps aussi, quand je regarde, une chose qu'on néglige assez souvent, vous devriez assister à la collation des grades du M.B.A. Tout à l'heure, on parlait du M.B.A. Dans ce programme-là, il y a 50 % des étudiants qui sont des étudiants qui viennent d'un peu partout. Bon.

Voir comment des étudiants étrangers, surtout les étudiants qui viennent des pays d'Asie, quelle est la signification pour eux d'être venus étudier ici et de retourner dans leur pays ou d'essayer de rester ici, c'est extraordinaire. À chaque année, c'est absolument très impressionnant de voir finalement comment... Et aussi, l'année passée, tout à fait par hasard, nous avons des gens qui avaient fait une première partie de leur carrière dans le monde politique, qui sont venus faire leur M.B.A., et c'est assez intéressant de voir comment, à travers l'expérience, ils finissent par faire un autre chemin pour un autre bout de carrière. Aujourd'hui, les carrières varient, et je pense que c'est... Alors, c'est pour ça que, quand vous arrivez à la deuxième partie de la conclusion, c'est clair que les ressources, pour nous, c'est absolument majeur. Vous savez, ce n'est pas en embauchant des jeunes professeurs qu'on va payer 25 % ou 40 % en bas du prix du marché qu'on va avoir une grande école de gestion, là, il faut s'enlever ça de la tête.

Et, tout à l'heure, je vous parlais des chargés de cours qui sont bons; c'est la même chose que les professeurs de carrière: par hasard, ceux qui sont maraudeurs, c'est toujours les bons, c'est toujours ceux-là. Et on dit, entre nous: Il y en a qu'on aimerait ça qu'ils soient maraudeurs de temps en temps, mais ils ne le sont jamais, ils ne le sont jamais. C'est toujours...

Le Président (M. Kelley): C'est le même son de cloche pour les programmes de départs volontaires. Et, moi, je connais les personnes qui travaillent sur un quotidien à Montréal, et ils ont fait ça. L'ensemble de leurs chroniqueurs d'affaires ont accepté parce qu'ils avaient des contacts dans le réseau des affaires, et tout le reste. Et ils ont causé beaucoup de problèmes de gestion pour le quotidien en question.

Mme la députée de Taillon.

Mme Marois: ...qu'il me reste peu de temps. Quelques minutes?

Le Président (M. Kelley): Oui. Cinq, sept minutes.

Mme Marois: Bon. Alors, bien, bravo. Bien, moi, je veux d'abord — parce qu'on va terminer bientôt, là, ces audiences, et effectivement vous êtes la dernière institution à venir présenter vos résultats et à débattre avec nous des enjeux auxquels vous êtes confrontés — je me permets de dire, M. le Président, que je suis très fière de mon alma mater, puisque j'ai été formée aux HEC, comme je le mentionnais au départ, et j'ai toujours été très satisfaite dans le fond de ce que ça m'a donné et comme connaissances, mais peut-être surtout comme capacités de synthèse, parce que c'est toujours à ça qu'on en arrive à la fin du processus.

Comme on dit, le savoir n'est pas nécessairement le contenu, et le savoir qui est beaucoup plus large que d'apprendre une technique ou l'autre. Comme on dit souvent: Nul n'est prophète en son pays. Alors,

moi, je souhaite bien qu'au niveau de la formation continue, par rapport à ce que vous avez soulevé tout à l'heure et qui a été apporté par la députée de Chambly comme question, que nos institutions utilisent les HEC pour la formation continue de ses cadres supérieurs un peu comme justement on peut être fier de le faire pour des gens qui viennent parfois de l'étranger mais qui sont aussi fiers de leurs institutions lorsqu'ils les fréquentent.

Je vais revenir sur une question très concrète et qui touche à la réussite des études, et là, à ce moment-là, au bac. On a abordé, tout à l'heure, la persévérance, je crois, après un an, mais on n'a pas formellement abordé la question de la diplomation par secteur au baccalauréat. Et là ce qu'on constate, d'abord un premier phénomène, enfin que, moi, je m'explique plus facilement peut-être, là, c'est qu'au niveau du temps partiel on voit que le niveau de diplomation, bon, varie beaucoup, de 23 à 45, là, certaines années, mais il y a aussi certaines variations, bon, ce qui explique peut-être davantage, là. Mais il y a aussi des variations assez significatives pour le temps plein et il y a eu des années où les taux ont été beaucoup plus élevés, je pense à 1998.

Quand on regarde 1999, bon, il y a eu une baisse, et 2000, la même chose. Évidemment, on ne peut pas l'avoir pour le reste parce que c'est un taux de diplomation, là, après six ans. J'aimerais ça que vous me parliez de vos cibles à cet égard et, en sus des mesures dont vous avez déjà parlé, s'il y a des stratégies particulières que vous avez développées avec vos étudiants.

M. Toulouse (Jean-Marie): Bon. Alors, au niveau de la diplomation, dans le cadre du contrat de performance qui avait été mis de l'avant, on avait pris des engagements pour le B.A., et nos engagements étaient: grosso modo, 80 % des étudiants devraient réussir. Bon.

La première chose, c'est que, nous, on croit que les étudiants que nous admettons sont capables de réussir le programme, hein? Puisqu'on a choisi des bons étudiants, ils sont donc capables de réussir le programme. C'est évident par ailleurs que ce ne sera jamais 100 % parce qu'il y a toujours un petit pourcentage d'étudiants qui vont nous quitter parce qu'ils réalisent qu'au fond ils n'aiment pas ça ou parce qu'ils pensent qu'ils se sont trompés, ou peu importe. Bon. Il y en a toujours. On va en perdre à mon avis un 4 %, 5 % toujours, et c'est normal. C'est particulièrement vrai en administration étant donné la discipline. C'est normal qu'il y ait des gens qui vont décider de... Maintenant, il y a un autre petit pourcentage d'étudiants qui ont toujours — disons, la vie est drôle de temps en temps; il y a des moments un petit peu plus difficiles dans la vie, et les amours ne sont pas étrangères à ça — qui des fois ont un petit peu de difficultés. Bon. Disons, ça, normalement, c'est des petits pourcentages de rien, ça ne compte pas.

Comment on fait pour atteindre notre 80 %? Les mécanismes qu'on a mis de l'avant surtout, c'est les mécanismes de support aux études auxquels je faisais allusion tout à l'heure. Alors, on essaie de s'assurer que les étudiants ont un suivi adéquat dans leurs études et que, s'ils rencontrent des difficultés, qui sont des difficultés, entre guillemets, qu'on peut corriger, sur lesquelles on peut intervenir... Parce qu'il y a une difficulté sur laquelle on ne peut jamais intervenir, c'est de ne pas

travailler, hein? L'étudiant qui n'étudie pas, on n'y peut rien. Ça, on a toujours ça à chaque année. La première année, premier semestre, le taux d'étudiants qui ont de la difficulté est toujours plus grand que les autres semestres. C'est très simple. Ça arrive du cégep, ils fêtent leur arrivée à l'université et ils oublient de compter. Nous, il y a un intra à la septième semaine. Alors, la première semaine, ils n'ont pas le temps d'étudier parce qu'ils sont bien occupés à s'amuser; la deuxième, ils se reposent; la troisième, ils n'ont pas encore assez amusé puis là, tout à coup, ils réalisent qu'on est rendu à la session cinq puis l'examen s'en vient. Alors, évidemment, il y en a qui, bon, comme on dit, ils ont une surprise à l'intra, qui est une très bonne surprise; ça leur permet de rappeler que, oui, on peut s'amuser, oui, on peut faire des choses, mais il faut aussi étudier. Et là-dessus, nous, on ne donne pas les notes, hein, on ne normalise pas les notes.

On ne donne pas les notes. Alors, si l'étudiant n'a pas réussi, il n'a pas réussi. Il n'a pas réussi et on se sert de ça pour l'aider à identifier pourquoi est-ce qu'il n'a pas réussi. Il y a quelques cas où on le sait que c'est des choses comme ça. En première bac, on le sait toujours, ils ont oublié de compter, hein, et on leur explique que, la septième semaine, la deuxième fois, c'est le final, là, c'est dans sept semaines, le final, et il faut donc qu'ils s'organisent.

Alors, c'est ça, le genre de mesures qu'on prend pour essayer d'aider...

Mme Marois: C'est une approche assez individualisée à ce moment-là.

M. Toulouse (Jean-Marie): Assez individuelle, assez individualisée, oui.

Mme Marois: D'accord. Comment elle s'applique, cette méthode-là, si on veut? Est-ce qu'il y a des gens formellement affectés?

M. Toulouse (Jean-Marie): À la direction du programme. À la direction du programme et aussi, des fois au niveau du département, département d'enseignement. Mais, à la direction du programme surtout, on va constater qu'il y a un certain nombre d'étudiants qui sont en difficulté, donc il y a des lumières qui s'allument là, et c'est comme ça qu'on va donner des messages.

Dans l'autre partie de votre question, qui est les étudiants à temps partiel, ça, c'est un peu plus compliqué. D'ailleurs, quand on a discuté avec celui qui était ministre de l'Éducation à l'époque, au niveau des contrats de performance, moi, j'étais un de ceux qui disaient qu'il ne fallait pas ramasser des statistiques, chez les étudiants partiels, sur la diplomation parce qu'on fait face à une réalité qu'on ne sait pas comment lever dans les statistiques. Il y a un certain nombre de gens qui étudient à temps partiel qui ne veulent pas de diplôme. Ils ne veulent pas de diplôme. Et, dans les certificats, par exemple, nous autres, on a ça en très grand nombre. C'est pour ça que les taux de diplomation sont très bas.

• (12 h 20) •

Les gens viennent. Quand ils viennent, il y a deux motivations principales: ils viennent parce qu'ils pensent qu'ils ont un carence pour continuer à se développer dans leur carrière ou ils viennent parce qu'ils

veulent avoir une promotion dans l'entreprise et leur employeur leur a dit: Tu n'es pas tout à fait assez scolarisé. Alors, des gens comprennent: C'est correct, je vais m'inscrire à un certificat. Ils ont leur premier certificat et là ils vont l'employeur, disent: Regarde, j'ai fini mon certificat; là, la promotion dont on a parlé l'année passée, c'est encore vrai, hein? Et là évidemment la personne va avoir sa promotion, et on va la perdre pour quelques années, parce que ce n'est pas sûr qu'on va la perdre pour tout le temps. Peut-être que, dans trois ans, elle va revenir en disant: Bien, je pense que je vais faire un deuxième certificat. Et puis comme ça elles vont... Ce qui fait que la mesure pour les étudiants qui sont en emploi à plein temps, la diplomation, ce n'est pas quelque chose qui les... Pour certains, c'est le chemin qu'ils prennent pour atteindre un premier diplôme universitaire.

Tout à l'heure, il y a eu une question sur l'accessibilité. Il y a un aspect d'accessibilité auquel nous jouons notre rôle avec ce programme-là. Là où nous avons le plus de drop-outs des cégeps, c'est dans le programme des certificats, hein? J'ai déjà expliqué ça, et ça, ce n'est pas compliqué. Quand tu as quitté le cégep à 18 ans, en allant faire au fond, produire des ceintures puis en vendre sur les rues, en bas, là, du Petit-Champlain, ici, pendant l'été, tu fais ça une saison, mais, rendu à l'automne, tu dis: Qu'est-ce que je fais? Alors, rendus à 24, 25, 26 ans, ces jeunes-là se disent: Bien, j'aurais peut-être dû. Alors, certains frappent à la porte en disant: Je voudrais m'essayer. Alors, on leur dit: Présentez-vous au certificat et faites-nous la preuve que vous êtes capables de réussir. Et il y en a un certain nombre qui effectivement font la preuve qu'ils sont capables de réussir, et eux viennent avec l'hypothèse d'être diplômés, par exemple.

Mme Marois: D'accord. C'est ça.

M. Toulouse (Jean-Marie): Mais ils vont peut-être prendre un petit peu plus de temps.

Mme Marois: Oui. C'est un petit peu normal.

Le Président (M. Kelley): Peut-être un dernier commentaire, Mme la députée, et je vais céder la parole à ma droite.

Mme Marois: Moi, j'avais une petite miniquestion sur ça: Est-ce que vous les acceptez, même quand ils n'ont pas leur diplôme, dans les cas de formation continue, même quand ils n'ont pas leur diplôme?

M. Toulouse (Jean-Marie): Oui. S'ils ont un certain âge et s'ils ont de l'expérience de travail, on leur donne une chance.

Mme Marois: D'accord. Vous leur donnez une chance...

M. Toulouse (Jean-Marie): On leur donne une chance.

Mme Marois: ...et, à ce moment-là, c'est à l'évaluation...

M. Toulouse (Jean-Marie): C'est à l'évaluation

Mme Marois: ...ou on passe ou ça ne va pas, on passe à autre chose.

M. Toulouse (Jean-Marie): C'est ça. C'est ça exactement. Et il y a de belles surprises parce que j'ai, en tête, des étudiants qui sont de ce cas-là, qui sont arrivés, voulaient démontrer et qui sont passés en maîtrise et au M.Sc. et au M.B.A. Donc, c'est des belles surprises, ça.

Mme Marois: Oui. C'est extraordinaire. Oui. Des belles histoires à succès.

M. Toulouse (Jean-Marie): Et je dis toujours: Si on en récupère 10 par année, on a rendu un grand service au Québec.

Mme Marois: Oui. Alors, merci beaucoup pour votre témoignage et votre participation à notre commission.

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

Mme Gaudet: Merci. Moi, j'aimerais revenir sur l'évaluation des enseignants. Vous nous avez parlé du processus d'évaluation pour les enseignants au niveau des chargés de cours. Je voudrais savoir — j'imagine que c'est le même processus pour vos enseignants réguliers: Et quelles sont les mesures mises en place pour vos enseignants que vous avez qualifiés de non maraudés ou qui ont des évaluations peut-être un petit peu moins éloquentes?

M. Toulouse (Jean-Marie): Bon. Alors donc, votre question, ça concerne l'évaluation des enseignants qui sont en carrière. Alors, leur enseignement est évalué exactement de la même façon que pour les chargés de cours. Vous devez savoir que les résultats de l'enseignement s'en vont automatiquement au directeur du programme dans lequel vous avez enseigné et au directeur du département auquel vous êtes rattaché. Donc, à ce moment-là, la suite de la réponse, c'est que le directeur du département... Vous êtes une professeure de marketing, vous, alors le directeur du Département de marketing regarde vos évaluations. Et le contrat que nous avons avec le professeur et le directeur de l'enseignement du marketing, la première chose, c'est de s'asseoir avec le professeur et de dire: Ton cours, là, ça ne va très bien de ce temps-ci ou tes cours, ça ne va pas très bien, les évaluations des étudiants ne sont pas bonnes de ce temps-ci, d'avoir cette première discussion-là entre eux dans laquelle, moi, je n'interviens pas comme directeur de l'école ni autrement. Ça se passe entre le directeur de département et... Et ça donne lieu à des mesures adaptées selon le problème qui est identifié.

Et des fois le professeur va dire que c'est une matière pour lui qui est extrêmement — ou pour elle — extrêmement difficile à enseigner. Donc, c'est une question d'affectation. Alors, le directeur va voir qu'est-ce qu'il peut faire. Des fois, c'est des problèmes vraiment pédagogiques. Alors, à ce moment-là, on va utiliser... Tout à l'heure, il y a quelqu'un qui demandait: Est-ce qu'on peut avoir des gens qui viennent assister à un

cours? On va souvent dire: Choisis un des professeurs seniors de marketing avec qui tu as une très bonne relation, et, si tu veux, on va l'inviter à assister à ton cours deux, trois fois dans le semestre, pour qu'il puisse te faire des commentaires. Mais encore une fois on choisit toujours la voie, si vous voulez, la voie où il n'y aura pas d'obstacle dans la relation. Donc, quelqu'un avec qui tu t'entends bien. Il vient assister à ton cours puis il te fait des commentaires.

Et, après ça, pour d'autres, si ça ne suffit pas, on met sur pied des mesures particulières qui peuvent aller jusqu'à suivre des cours appropriés ou avoir des tuteurs. On a même eu dans le passé, par exemple, on a embauché des gens spécialisés de la Faculté de l'éducation pour venir jouer le rôle de tuteur, de suivre ce professeur-là pendant deux, trois semestres et évidemment regarder tous les détails là, y inclus comment on rentre en classe, et ainsi de suite, tout le temps du semestre, pour aider le professeur. Et habituellement deux, trois semestres, c'est assez.

Mme Gaudet: Vous nous avez également parlé...

M. Toulouse (Jean-Marie): Et, entre parenthèses, on paie pour ça, là. L'école paie ce que ça coûte parce qu'à la fin de l'année ça ne coûte pas cher, ça. On est mieux d'avoir des bonnes évaluations étudiantes puis d'avoir payé ce qu'il faut.

Mme Gaudet: Vous nous avez également parlé du mécanisme de contrôle de la qualité pour les plans de cours. Est-ce que c'est une marque de commerce qui est exclusive aux HEC Montréal?

M. Toulouse (Jean-Marie): Je ne saurais pas vous répondre vraiment à ça, mais disons que ce n'est pas fréquent parce que ça nécessite une culture assez particulière, ça nécessite que les professeurs acceptent ça, y inclus les professeurs de carrière. Ça nécessite aussi qu'on ait une infrastructure parce que ça demande toute une infrastructure, hein?

Vous savez, en langage français, là, vous savez ce que c'est, un «back-office» d'une banque? Le «back-office» des HEC, là, c'est une énorme machine, hein, et qui fait son travail dans les moindres détails, y inclus la production des plans de cours, la production du matériel pédagogique, pour que tout le monde ait ce qu'il lui faut au moment où il en a besoin pour son cours. Et ça s'applique aussi à la formation continue et à la formation exécutive. Si on donne un cours à Rabat, au Maroc, demain, il faut que le matériel soit rendu à Rabat. Et, quand les étudiants rentrent en salle de cours, tout le matériel est là, le plan de cours est là, les volumes sont là, les articles sont là, le professeur est là et les étudiants sont là. Donc, ça, on a développé cette capacité-là.

Il y a juste une partie de la réponse que je n'ai pas donnée à votre question tout à l'heure, c'est l'évaluation du professeur. Il y a deux aspects de plus dans l'évaluation du professeur, qui est l'évaluation de sa recherche et l'évaluation de ses services à la communauté. Notre règlement de travail, c'est-à-dire notre règlement de promotion demande qu'on évalue trois choses quand on évalue un professeur: on évalue son enseignement, on évalue sa recherche et on évalue ses services à

la communauté. Quand je vous disais: une valeur de l'école, l'enracinement dans le milieu, ça va jusque là. Donc, on demande aux professeurs, par exemple: Qu'est-ce que vous avez fait, cette année, en recherche? Et, quand arrive une promotion, bien, là, on regarde ce que vous avez fait dans les cinq dernières années ou dans les six dernières années, dépendant de combien s'est écoulé d'années depuis la dernière promotion. Et là on regarde la quantité, la qualité, l'évaluation externe pour s'assurer que la personne a fait son travail au niveau de la recherche et qu'elle a fait également son travail au niveau du service à la communauté. Deux aspects: la communauté HEC et la communauté des affaires.

Mme Gaudet: Il n'y a pas de difficulté au niveau des enseignants, là, concernant la liberté académique, là, avec toute votre organisation, votre structure? Ce que je comprends, c'est que ça demande, comme vous dites, ça nécessite une culture de l'établissement qui tient compte de tout ça.

M. Toulouse (Jean-Marie): Non. Les gens n'ont jamais, depuis que je suis à l'école, personne n'a jamais invoqué la liberté académique pour l'application des standards dont je vous parle. Personne n'a jamais invoqué ça. Ce n'est pas là-dessus que les gens vont l'invoquer. Mais ça, ce n'est jamais, jamais, jamais arrivé sur ça.

Et je pense que tout le monde comprend très bien qu'on fait ça pour le bien de l'étudiant et pour le bien de l'école. Donc, ça ne pose pas de problème de liberté académique. Vous pourriez très bien dire: Le cours de finance, deuxième année, ce n'est pas comme ça que je voudrais qu'il soit enseigné. La réponse des autres professeurs de finance va être très simple: Tu veux être nommé coordonnateur du cours de finance, deuxième année, l'année prochaine, M. le directeur du service de l'enseignement, c'est elle qui veut coordonner le cours. Et là vos collègues vont vous attendre en disant: Tu veux changer le plan de cours?, allez, vas-y, propose-nous un nouveau plan de cours. Et peut-être qu'ils vont accepter, mais ça va se régler comme ça, ça va se régler par: Vous êtes en charge du cours, vous proposez un nouveau plan de cours. Puis là les collègues commentent, puis, s'ils disent oui, ça va monter au conseil, puis on va dire: Ah, c'est une très bonne idée de donner le cours comme ça.

Mme Gaudet: Zone Cours...

M. Toulouse (Jean-Marie): Zone Cours, oui.

Mme Gaudet: ...vous pouvez nous donner des précisions, s'il vous plaît, très rapidement, au niveau du soutien, toujours au niveau du soutien pédagogique?

• (12 h 30) •

M. Toulouse (Jean-Marie): Oui. Zone Cours. Oui. Au fond, c'est comme un outil que nous avons développé pour gérer les cours dans leur contenu et également dans leur façon de les donner qui a été mis au point par deux professeurs. C'est au fond un outil électronique, informatique, une espèce de logiciel au fond qui nous permet beaucoup, beaucoup plus de flexibilité,

ce qui permet au professeur, par exemple, de changer n'importe quoi dans ce qu'il veut donner à ses étudiants, qu'en termes d'information, ajouter des documents complémentaires. Ça va sur le site, alors c'est extrêmement flexible.

Ça nous permet aussi, parce que, là, on vient de l'utiliser pour une nouvelle fonction, comme, à chacun des cours, il y a des lectures complémentaires qu'on donne aux étudiants qui ne sont pas dans le manuel. Et, nous, ce sont des photocopies que nous donnons, et il y a un mot à HEC, ça s'appelle des codex. Bon. C'est comme ça. Alors, Zone Cours permet de générer électroniquement les codex de chacun des cours et permet aussi d'ajouter. Par exemple, M. Dumont réalise qu'il y a un nouvel article qui vient de sortir sur ce qu'il enseigne demain puis il trouve l'article extrêmement bon. Il peut rentrer dans Zone Cours tout de suite, et, le lendemain matin ou même quand il va avoir fini de mettre son doigt sur le bouton, les étudiants qui sont inscrits dans le cours vont savoir que cet article-là a été ajouté en complément ou en remplacement, ou peu importe.

Alors, c'est un outil de flexibilité et en même temps aussi qui va nous permettre d'avoir une espèce de standard de qualité aussi sur la production des sites pour chacun des cours, parce qu'on fait attention aussi à ça, que la qualité de chacun des cours se reflète dans le site également.

Le Président (M. Kelley): Sur ce, je dois mettre fin à l'échange. On va légèrement dépasser 12 h 30; je pense que c'est déjà fait, mais je vous invite, M. Toulouse, si vous avez des remarques finales ou quelques commentaires à formuler en guise de conclusion.

M. Toulouse (Jean-Marie): Alors, écoutez, d'abord mon premier commentaire, c'est de vous remercier. Je suis très, très content de voir que vous avez consacré ce temps à discuter, avec nous, de l'école, de ce que nous faisons. Et j'espère que, par la discussion qu'on a eue, vous avez compris les messages qu'on essaie de passer et je souhaite ardemment que ces messages, comme ceux que la commission avait émis dans son dernier rapport, conduisent à de l'action, conduisent à de l'action.

Et je vais répéter une chose que j'ai dite tout à l'heure: Si l'État n'a pas d'argent, qu'il fasse ce que tout le monde fait, de dire: Écoutez, on va augmenter les frais de scolarité, c'est tout. Arrêtons de nous en faire avec ça. Merci beaucoup.

Le Président (M. Kelley): Merci beaucoup, M. Toulouse, et merci beaucoup. Comme j'ai dit, c'est un grand privilège, pour les membres de la commission, de faire le tour de l'ensemble des établissements. Hier, M. Lacroix a insisté sur la diversité de l'offre universitaire au Québec, et je pense qu'on a une preuve ici du travail que vous avez accompli, le rayonnement international pour une école de commerce, des hautes études commerciales ici, au Québec. Alors, merci beaucoup.

Les moyens de la commission sont très modestes, alors je n'ai pas un grand cadeau à vous donner, mais, pour le voyage de Montréal, on a imprimé les copies du rapport que M. Rae vient de sortir. Alors, je vais vous laisser ça pour le voyage de retour à Montréal. Merci beaucoup. Et je vais suspendre nos activités jusqu'à

14 heures, où on va faire une séance de travail dans la salle 3.31. Merci beaucoup.

(Fin de la séance à 12 h 34)