



---

---

# ASSEMBLÉE NATIONALE

---

---

DEUXIÈME SESSION

TRENTE-SEPTIÈME LÉGISLATURE

## **Journal des débats**

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

**Le mardi 16 janvier 2007 — Vol. 39 N° 15**

Audition des dirigeants d'établissements d'enseignement  
de niveau universitaire conformément à la Loi sur les  
établissements d'enseignement de niveau universitaire (4)

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

---

**QUÉBEC**

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

Débats de l'Assemblée	145,00 \$
Débats des commissions parlementaires	500,00 \$
Pour une commission en particulier:	
Commission de l'administration publique	75,00 \$
Commission des affaires sociales	75,00 \$
Commission de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation	25,00 \$
Commission de l'aménagement du territoire	100,00 \$
Commission de l'Assemblée nationale	5,00 \$
Commission de la culture	25,00 \$
Commission de l'économie et du travail	100,00 \$
Commission de l'éducation	75,00 \$
Commission des finances publiques	75,00 \$
Commission des institutions	100,00 \$
Commission des transports et de l'environnement	100,00 \$
Index (une session, Assemblée et commissions)	30,00 \$

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](http://www.assnat.qc.ca)

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec  
ISSN 0823-0102

**Commission permanente de l'éducation**  
**Le mardi 16 janvier 2007 — Vol. 39 N° 15**

**Table des matières**

Auditions (suite)	1
HEC Montréal	1
Université McGill	27

**Intervenants**

M. Jacques Chagnon, président

M. Camil Bouchard  
M. Vincent Auclair  
Mme Marie Malavoy  
Mme Francine Gaudet

- \* M. Michel Patry, HEC Montréal
- \* M. Moréno Dumont, idem
- \* M. Denis Hamel, idem
- \* Mme Heather Munroe-Blum, Université McGill
- \* M. Anthony C. Masi, idem
- \* M. Michael Goldbloom, idem
- \* M. Denis Thérien, idem
  
- \* Témoins interrogés par les membres de la commission

Le mardi 16 janvier 2007 — Vol. 39 N° 15

**Audition des dirigeants d'établissements d'enseignement de niveau universitaire  
conformément à la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire (4)**

*(Neuf heures quarante-trois minutes)*

**Le Président (M. Chagnon):** M. le secrétaire, nous avons quorum. Je voudrais inviter évidemment tout le monde à éteindre leurs cellulaires, si vous avez les vôtres... ou les amis de ce côté-ci, tout en vous souhaitant évidemment une bonne année, puisque nous commençons nos travaux avec vous, les gens des HEC.

La commission, elle, se réunit afin de poursuivre les auditions des dirigeants d'universités en application de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire. Et, ce matin, nous allons entendre les HEC et, cet après-midi, l'Université McGill, deux grandes institutions montréalaises.

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

**Le Secrétaire:** Aucun, M. le Président.

**Auditions (suite)**

**Le Président (M. Chagnon):** Vous disposez, M. Patry... Tout d'abord, vous pouvez nous présenter les gens qui vous accompagnent pour officiellement faire en sorte qu'ils soient enregistrés pour nos travaux. Ensuite, vous disposerez d'une vingtaine de minutes pour nous faire part de votre présentation. Et après ça on aura une période d'échange. Et nous terminerons nos travaux vers midi, comme il était prévu.

Alors, ça nous fait plaisir. D'abord, vous me permettez de vous souhaiter la bienvenue, puisque c'est votre premier passage ici, en commission parlementaire, sauf erreur, depuis votre nomination. Alors, je vous souhaite la bienvenue et en même temps je souhaite à votre institution un heureux 100e anniversaire, puisque nous sommes aux premiers jours de ce centenaire que vous allez fêter tout au long de l'année. Alors, je comprends que ce n'est pas vous qui avez 100 ans, là, mais c'est...

**Une voix:** J'en ai la moitié.

**Le Président (M. Chagnon):** Voilà un défaut que nous partageons à plusieurs.

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

**Le Président (M. Chagnon):** Alors, M. Patry, ça nous fait plaisir de vous avoir.

**HEC Montréal**

**M. Patry (Michel):** Merci beaucoup, M. le Président. Merci pour vos mots d'accueil. Je vous présente Moréno Dumont, qui est directeur du budget et de la direction financière de l'école, et Denis Hamel, des relations gouvernementales.

Ça me fait évidemment un grand plaisir, M. le Président, mesdames, messieurs de la commission, de

vous rencontrer. C'est pour moi un privilège. C'est un honneur et d'autant plus, comme M. le Président l'évoquait, que nous sommes à 58 jours du 100e anniversaire de la création de l'école. C'est le 14 mars 1907 que l'Assemblée nationale a adopté la loi créant l'école et c'est le 15 janvier 1907 que le projet de loi a été déposé. Donc, c'était hier, ça fait 100 ans que vos prédécesseurs ont posé ce geste.

**Le Président (M. Chagnon):** ...

**M. Patry (Michel):** Pardon?

**Le Président (M. Chagnon):** Il n'en reste plus beaucoup.

**M. Patry (Michel):** Il n'en reste plus beaucoup. Mais j'en profiterais pour vous remercier et remercier les parlementaires pour le travail que vous faites. Souvent, il y a des gens qui vous adressent des reproches et des doléances, mais je pense que c'est l'occasion pour moi aussi de souligner l'importance du travail qui a été fait et la clairvoyance de vos prédécesseurs. Parce que vous pouvez imaginer qu'il y a 100 ans enfanter un projet de créer une école de gestion, une école de commerce au Québec, ça prenait de la vision. À cette époque-là, beaucoup de commentateurs et d'observateurs étaient d'avis que c'était de l'argent mal dépensé, que les affaires, ce n'était pas tellement fait pour les francophones, qu'il y avait d'autres voies plus nobles. Il y en a peut-être, mais n'eût été donc de ce geste courageux, on ne serait pas là aujourd'hui.

Et, je vous ferai remarquer, c'était la première école, c'était le premier «business school» au Canada, c'est un des premiers en Amérique du Nord, deuxième ou troisième en fonction du point de référence que l'on prend, mais ce qui fait que nous sommes aujourd'hui, 100 ans plus tard... HEC Montréal, c'est 12 000 étudiants. Je vous présente brièvement quelques repères: c'est 12 000 étudiants à l'école; 70 nationalités représentées; on a plus de 3 500 étudiants étrangers et résidents permanents, c'est un des plus importants contingents, en proportion des universités, qui proviennent de l'étranger.

Pour nous, c'est important parce que, comme vous le savez, le Québec est une petite économie ouverte. Son succès, sa croissance, son développement économique dépendent essentiellement de notre capacité à commercer avec nos voisins, et ceci est un fait qui est indépendant de notre statut constitutionnel ou politique: la géographie est une donnée têtue. Je vous raconterais anecdotiquement que le premier, d'ailleurs, diplôme que l'école a décerné était libellé: licence en sciences commerciales et maritimes. Si vous y pensez un peu, «maritimes», c'est parce que Montréal, c'était la métropole du Canada, et le port était l'endroit d'où se faisait le commerce étranger. Donc, la mission internationale de l'école était inscrite dès sa création.

Donc, aujourd'hui, je vous ai laissé quelques repères dans le document. Nous avons 34 programmes, plus de 57 000 diplômés, 240 professeurs de carrière, ce

qui est un des plus gros contingents de spécialistes en gestion au monde. Nous avons une vingtaine de chaires de recherche, six chaires de recherche du Canada, ce qui est le plus grand nombre de chaires de recherche du Canada dans un «business school» au Canada.

HEC, c'est également, aujourd'hui, une institution qui possède un rayonnement international avéré. Nous avons des diplômés actifs sur tous les continents. Nous sommes présents dans 40 pays à travers le biais de projets internationaux soit pour la formation soit pour la conduite d'études ou le support institutionnel. Nous avons — et ça, c'est un travail qui est le résultat d'une vingtaine d'années d'effort patient — le plus important programme d'échange des écoles de gestion du Canada et, lorsqu'on se compare à l'échelle internationale, on peut dire: Un des plus importants dans le monde.

Nos étudiants qui viennent à HEC — s'ils se qualifient, parce qu'il faut avoir les résultats, etc. — peuvent aller séjourner — normalement c'est un trimestre, une demi-année — dans une des 76 autres universités et écoles de gestion avec lesquelles nous avons des ententes à travers le monde. Il y en a encore un fort contingent qui vont en France, mais, si je vous donnais l'attribution des choix, c'est Hong Kong, c'est le Brésil, c'est la Chine. Ça s'est considérablement ouvert. Et nos étudiants, il y en a un fort contingent qui parlent le portugais, l'espagnol, il y en a qui parlent le chinois. Alors, aller passer un trimestre, je ne sais pas, moi, à Bocconi, en Italie, qui est une des meilleures écoles de gestion italiennes, ou à Amsterdam, vous revenez, là... Comme on disait, comme mon père me disait: Voyager, ça déniaise un peu. Tu reviens chez vous puis tu vois les choses un peu différemment.

J'ouvre une courte parenthèse. Il y a une vingtaine d'années, la plupart de nos ententes... nos étudiants voulaient aller en Europe et en France, et, aujourd'hui, il y en a encore un fort contingent qui vont en France, mais, si je vous donnais l'attribution des choix, c'est Hong Kong, c'est le Brésil, c'est la Chine. Ça s'est considérablement ouvert. Et nos étudiants, il y en a un fort contingent qui parlent le portugais, l'espagnol, il y en a qui parlent le chinois. Alors, aller passer un trimestre, je ne sais pas, moi, à Bocconi, en Italie, qui est une des meilleures écoles de gestion italiennes, ou à Amsterdam, vous revenez, là... Comme on disait, comme mon père me disait: Voyager, ça déniaise un peu. Tu reviens chez vous puis tu vois les choses un peu différemment.

● (9 h 50) ●

Nous avons aussi, à l'école, développé, depuis plusieurs années, une approche multilingue. Je donne juste un exemple de cela. Vous le savez peut-être, mais j'attire votre attention sur le fait que, depuis quelques années, deux, trois ans, nous offrons, au premier cycle, au B.A.A., qui est notre programme fort de premier cycle, la possibilité à des étudiants qui se qualifient de faire leurs études en trois langues, donc un tiers en français, un tiers en anglais, un tiers en espagnol. Il ne s'agit pas de prendre des cours d'espagnol pendant que vous faites vos cours de gestion, c'est le même cours que les étudiants de la salle à côté prennent en français, disons, marketing 101, parce que c'est le même cours, mais il est en espagnol, puis votre cours de sociologie, lui, il est en anglais. En fait, présentement, c'est le cours de sociologie qui est en espagnol, le cours de marketing peut être en anglais, puis votre cours de statistiques peut être en français. Et vous allez aller passer au moins un trimestre dans une institution d'une autre langue que votre langue maternelle.

C'est un programme qui a énormément de succès, on a été étonnés de voir le nombre de candidats. Lorsque, il y a trois, quatre ans, on a conçu ça, on pensait qu'on aurait peut-être un bon groupe. Là, on est à deux, trois groupes,

et le nombre de personnes qui veulent se qualifier augmente. Il y a beaucoup de Québécois qui connaissent déjà l'espagnol. Il faut passer des tests, évidemment.

Donc, rayonnement international, je mentionne également qu'on organise à chaque année des campus «abroad», donc des campus... Nos étudiants de M.B.A., cette année, iront au Brésil, en Chine ou en Inde pour un mois, pourront faire des visites d'entreprise, etc., donc rayonnement international. Ce rayonnement international nous a également permis de faire reconnaître à l'international notre leadership en gestion. Le Québec peut se targuer d'avoir une très bonne infrastructure de formation en gestion. Nous ne sommes pas les seuls là-dedans. Les écoles québécoises, Laval, l'UQAM, Concordia, McGill, sont de bonnes institutions. Nous sommes la plus vieille et, à bien des égards, on est toujours les leaders.

Alors, par exemple, nous sommes toujours la seule école en Amérique du Nord à posséder les trois agréments. Alors, les agréments dans notre domaine à nous, c'est un peu les sceaux, les labels de qualité qui sont décernés par les organismes internationaux qui font des audits régulièrement. On est en train... Quand je reviens sur Montréal, on va avoir la visite du comité d'agrément AMBA, Association of MBAs, qui est basé à Londres, et ces gens-là débarquent chez vous, passent une semaine ou trois jours, prennent des mesures et vous disent si vous respectez toujours les normes les plus sévères. Donc, AACSB, c'est l'organisme américain; EQUIS, c'est un organisme européen; puis AMBA, c'est un organisme qui n'accrédite que les programmes de M.B.A. Nous sommes la seule école de gestion au Canada qui offre un M.B.A. et un B.A.A. dans deux langues ou trois langues.

Et, comme je l'indique, nous avons de nouveau été identifiés dans le *Business Week* comme un des 10 meilleurs établissements offrant un programme de M.B.A. hors États-Unis. Il y a environ 1 800 programmes de M.B.A. en dehors des États-Unis, alors qu'il y a beaucoup de monde qui veut entrer dans la liste des «Top 10», et on est très heureux d'avoir fait la liste pour une deuxième fois consécutive. Donc, ça fait quatre ans qu'on est là-dedans.

Notre mission, depuis 100 ans, c'est toujours la même, c'est former des cadres, former des experts, former des leaders dans le domaine du commerce, de la gestion pour contribuer à la richesse, pour contribuer à la création de richesse puis au développement économique et social du Québec. Aujourd'hui, on parle beaucoup de la mondialisation. À l'école, on en parle depuis toujours. Évidemment, la rapidité avec laquelle les chocs concurrentiels et technologiques frappent présentement les entreprises québécoises, canadiennes, nord-américaines en général est presque sans précédent. Donc, nous, on se sent très interpellés. Et, tous les jours, les gens de nos programmes se demandent comment on peut mieux servir la communauté québécoise pour faire face à ces nouveaux défis.

Alors, je vais dire quelques mots sur ce que je verrais comme les cinq... ce que mes collègues et moi — évidemment c'est le résultat d'une consultation — ce qu'on voit comme les cinq défis de HEC pour que nous demeurions un leader à l'échelle internationale, au Québec, mais un leader reconnu internationalement. Ça, ça passe par les cinq défis qu'il y a là: attirer les meilleurs étudiants; recruter les ressources humaines, notamment les professeurs de carrière qui peuvent nous maintenir à la frontière; demeurer «at the cutting edge» en termes de recherche;

consolider notre positionnement international; et évidemment obtenir les ressources financières pour passer à travers cela.

Attirer les meilleurs étudiants, j'ai évoqué un certain nombre de points, mais essentiellement c'est très important parce que ça permet d'attirer les cerveaux au Québec. La concurrence entre les grandes régions dans le monde développé se fait présentement beaucoup sur la base du «knowledge base», du capital de connaissances, et l'actif le plus précieux, c'est les ressources humaines. Alors, les universités québécoises ont un rôle à jouer, pas juste HEC, mais les universités ont un rôle à jouer, majeur, pour attirer les cerveaux au Québec. Il y en a un certain nombre qui vont demeurer ici, certains vont retourner dans leur pays d'origine. Et ce n'est pas plus mal parce que ça permet au Québec de construire des ponts. Et, dans le domaine du commerce qui est le nôtre, des affaires, c'est extrêmement important que l'on contribue à tisser cette toile-là, à construire des ponts entre le Québec et le monde.

Alors, à l'école, on a déployé de nombreux efforts, dont on a fait état dans notre rapport, depuis une vingtaine d'années, pour ça. On a intensifié beaucoup nos efforts de recrutement en dehors de Montréal, en dehors du Québec, en dehors du Canada, par exemple en installant des programmes de bourses. Nous avons maintenant un bureau Europe, il y a deux personnes, mais on a un bureau, on a pignon sur rue. Les gens qui veulent connaître ce qu'on peut offrir au Québec peuvent s'y présenter. On peut, comme ça, participer aux foires en éducation, faire de la promotion. On soutient de façon très active... et on a un système d'intégration des étudiants étrangers, à l'école, on a un bureau des étudiants étrangers. Alors, on a pris beaucoup de mesures pour favoriser la rétention donc de ces clientèles.

Également, on ne peut pas se tenir dans le peloton de tête sans les ressources humaines. Et, dans le domaine de la gestion, le défi est de taille parce que je ne vous cacherai pas que la concurrence, notamment en termes salariaux, est assez féroce. Dans presque tous les domaines de la gestion, les meilleurs éléments que nous avons sont constamment sollicités. On en perd, on en retient un certain nombre, mais plus l'écart de rémunération s'élargit, plus notre tâche devient difficile.

C'est certain que, dans le domaine de la gestion, la concurrence des universités canadiennes et la concurrence des universités étrangères se fait beaucoup plus sentir aujourd'hui qu'il y a cinq ans, qu'il y a 10 ans. Dans les cinq dernières années, j'étais directeur adjoint responsable du corps professoral. Et, même entre le début de mon mandat et la fin, j'ai vu l'intensification de la pression internationale. Alors, ceci a fait qu'on a tout de même fait un important effort de recrutement, à l'école, mais que c'est une situation où notre succès est largement tributaire de notre capacité à offrir des conditions qui au moins se rapprochent ou nous placent dans une zone de confort pour les meilleurs éléments.

Un dernier mot là-dessus. Une chose qu'il faut bien voir, et ce n'est pas vrai que pour HEC, c'est vrai pour l'ensemble des institutions universitaires, mes collègues recteurs des autres universités vous diraient certainement la même chose, une des grandes différences du temps où, moi, j'ai fait mon Ph.D., où j'ai fait mes études: 90 % des Québécois qui allaient à l'extérieur du Québec revenaient au Québec dare-dare à la fin de leurs études.

C'était gagné d'avance. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. On voit, nos meilleurs étudiants sont beaucoup plus mobiles, alors ils s'en vont à Boulder, Colorado, ou ils s'en vont à Paris, ou ils s'en vont en Angleterre. Et vous leur reprenez, et ce n'est pas qu'ils ont un désintérêt du Québec, mais ils sont beaucoup plus mobiles et souvent ils vont dire: Je vais commencer ma carrière, j'ai une offre en Europe, j'ai une offre aux États-Unis, j'ai une offre à Calgary, j'ai une offre à Queen's, à Kingston. Et ce n'est plus vrai que nous avons un peu comme le monopole des Québécois qui vont à l'étranger, ce qui complique un peu notre vie.

**Le Président (M. Chagnon):** Comme le Club Canadien.

● (10 heures) ●

**M. Patry (Michel):** Exactement. Non, mais vous avez... C'est l'image exacte. On n'a plus ce bénéfice-là, ce qui fait qu'il faut se battre pour retenir nos ressources.

Évidemment, ceci est lié au prochain point. Pour mener notre mission et pour pouvoir nous afficher, au Québec, et dire: Nous sommes à la frontière et nous offrons aux entreprises et aux gens désireux de venir chercher une formation en gestion qui est de premier rang... Et ça, c'est depuis plusieurs années, tous mes prédécesseurs et moi-même, c'est notre objectif quasiment unique, c'est de dire: Il faut qu'au Québec on puisse offrir en gestion une formation qui n'a rien à envier à Toronto, ou à Vancouver, ou aux meilleures universités américaines. Je n'essaie pas de vous dire qu'il faut se «benchmarker», se baliser par rapport à Princeton, Columbia, Harvard. C'est un autre jeu complètement. Je ne vous dis pas qu'on n'essaie pas de les imiter, de les émuler, mais c'est certain que ces gens-là ont des ressources qui sont d'un autre ordre.

Il reste que, pour nous développer, au Québec, il faut que nous puissions offrir aux gens d'ici et aux entreprises qui se localisent chez nous l'accès à des ressources qui sont compétitives en termes de formation. Et, pour faire ça, il faut que nos professeurs HEC soient à la frontière en termes de connaissances en gestion. Le secteur, par exemple, des produits financiers, à Montréal, ne peut pas survivre si on n'a pas des gens qui sont à la frontière des connaissances en ingénierie financière, parce qu'ils vont avoir besoin de personnel formé et avec la formation continue de capsules de mise à niveau étant donné le taux d'innovation dans ce secteur-là.

Donc, j'évoque évidemment ici... Dans le document que je vous ai transmis, on fait état du nombre de chaires, de centres de recherche que l'école a développés. Je dirais, en 10 ans, on a eu une croissance assez importante financée par des fonds externes, par les campagnes de financement de l'école, par les gouvernements évidemment et principalement par les organismes subventionnaires et notre campagne de dotation.

Alors, évidemment, on a aussi comme mission de développer la relève en enseignement. C'est un sujet qui peut vous paraître peut-être secondaire par rapport aux autres, mais il y a une pénurie non seulement prévue, mais déjà apparente de docteurs en administration au Canada. Au moment où on se parle, il y a peut-être 300 postes ouverts dans les facultés de commerce au Canada, 300, 350 postes ouverts, et il y aura environ 100 Ph.D. en administration canadiens produits dans l'année. De ces 100 Ph.D., il y en a au moins 50 qui vont aller dans d'autres secteurs que l'enseignement et il y en a qui vont aller à

l'étranger. Donc, vous voyez tout de suite l'écart, la pénurie, et cette pénurie apparaît juste au moment où on va avoir un départ... Alors, je sais que mes collègues des autres établissements vous ont sûrement parlé de ce problème de relève, mais c'est certain que, nous, on le voit, là, qu'il est très présent.

Alors, HEC possède un des plus grands programmes de doctorat, sinon le plus grand programme de doctorat au Canada en administration. Nous avons 150 doctorants aujourd'hui, là, qui sont en formation. Ce programme, entre parenthèses, est un programme conjoint: ça, c'est le contingent HEC; il y a un contingent assez important à l'UQAM, à Concordia, à McGill. Mais c'est un programme des quatre universités depuis 30 ans. Alors, il faut former ces gens-là pour avoir une relève. Et une de mes priorités et une des priorités de l'organisation présentement chez nous, c'est d'accélérer le transfert des connaissances, parce que le taux d'obsolescence des connaissances dans tous les domaines de la gestion est tel que notre mission, c'est aussi de transférer les connaissances par la formation continue ou par des mandats vers des organisations.

Quatrième défi: consolider le positionnement international de l'école. C'est un peu comme si je vous disais, pour reprendre l'analogie de M. le Président, que... Je dirais que, depuis 20 ans, les efforts patients que l'école a consentis lui ont permis d'accéder, disons, à la ligue nationale. On était bien positionnés, mais peut-être dans le Junior A, et là, depuis peut-être sept, huit ans, on a accédé à un plateau plus élevé et, sur ce plateau, on a des concurrents redoutables. Ça patine plus vite, ça frappe plus fort, et notre marge de manoeuvre pour faire des erreurs est beaucoup plus mince. Alors, pour nous maintenir dans ce club-là, on va devoir relever encore d'un cran notre jeu d'une certaine façon, pour poursuivre l'analogie, on va devoir en tout cas consentir de nouveaux efforts. Et, si je vais au transparent suivant, ça vous donne une idée, là, du club.

Alors ça, c'est un club. Il y a plusieurs façons de découper cette ligue, mais ça, c'est un club. Ça, c'est les 10 écoles internationales, c'est-à-dire hors États-Unis, qui ont été identifiées par le *Business Week* tout récemment, à l'automne 2006, comme ayant la meilleure formation. Alors, vous avez là-dedans plusieurs écoles canadiennes, ce qui montre que le Canada est un leader en formation en affaires: vous avez Queen's; Western Ontario; U of T, Toronto; l'IMD en Suisse; London Business School; l'INSEAD en France; ESADE en Espagne; IESE en Espagne; York; HEC. Et ça vous donne une idée, vous avez le ratio d'étudiants par prof de carrière dans ces institutions: ça oscille autour de 10 à 20, il y en a qui sont à sept, mais ça oscille autour de 10 à 20. À HEC, on est à 35. La moyenne des institutions québécoises, c'est à peu près 22, mais on est à une fois et demie la moyenne des institutions québécoises. Alors, ça tient un petit peu du miracle qu'on puisse se hisser dans ce club-là.

Les droits de scolarité — je vais vous en reparler un petit peu tantôt — au premier cycle. Alors, vous voyez qu'au premier cycle, au Canada, à Queen's, c'est 10 000 \$; à Western, c'est 4 300 \$; à Rotman, à Toronto, c'est 8 000 \$; York, c'est 4 500 \$. Vous les connaissez, ils sont 1 688 \$. Je vais vous dire, dans deux minutes, que je ne crois pas qu'au Québec, pour l'ensemble des universités, on va pouvoir leur permettre de se maintenir, dans tous les domaines,

dans le peloton de tête si on ne touche pas aux droits de scolarité.

Alors, vous avez à la... Excuse, Denis, je vais juste revenir. Et, à la dernière colonne, j'ai indiqué aussi les droits de scolarité au M.B.A. Là, là, c'est évident qu'on est dans un autre rayon, c'est un peu la stratosphère, mais je tenais à vous mettre le premier cycle parce que ça, c'est des grandes masses, c'est des grands groupes. Le M.B.A., c'est un programme extrêmement important, c'est un programme plus limité. Il reste que, vous me le direz, ce n'est pas l'ensemble de l'histoire, il y a évidemment des subventions, il y a d'autres apports de financement, mais je ne suis pas certain... En fait, j'ai même l'impression que, si j'ajoutais les autres colonnes, ça n'aiderait pas les institutions québécoises nécessairement.

Alors, ce qui m'amène à mon dernier défi, et je vais conclure rapidement pour laisser le maximum de temps pour des échanges avec vous. Pour que l'École des HEC continue d'assumer la mission que nous avons accepté d'assumer il y a 100 ans et que nous tentons d'assumer à chaque jour, la question du financement devient vraiment préoccupante. Je pense que c'est vrai de l'ensemble du réseau universitaire québécois, qui est sous financé. Et, provenant du secteur administration, alors vous le savez sans doute, ce n'est pas moi qui vais vous l'apprendre, que la grille, la nouvelle grille de financement considère que le secteur administration est surfinancé, à toutes fins pratiques. Ceci est l'héritage dans le fond des coûts historiques. C'est que la mesure que l'on prend pour déterminer les besoins dans chaque secteur dépend de la hauteur de l'eau à un moment dans le temps. Or, en administration, c'est un secteur qui est en forte croissance, et la croissance des effectifs des enseignants a été bien inférieure à la croissance des clientèles, ce qui fait qu'on a eu des ratios professeur-étudiants très faibles, ou des ratios étudiants par professeur très élevés, et on a réputé que le secteur de l'administration était relativement peu coûteux.

Il y a des discussions en cours présentement avec le ministère, et je dois dire que le réinvestissement qui a été annoncé à l'automne est une très bonne nouvelle, là. C'est un pas dans la bonne direction, puis on a accueilli ça très favorablement. Mais c'est certain que, nous, nous clamons que le secteur administration en général et l'école en particulier ne peuvent pas s'en tirer, et on ne pourra pas nous maintenir sur le plateau de concurrence que j'ai évoqué avec les ressources qu'il y a là.

Je donne un seul exemple par la suite de ces conséquences. Je dis: Malgré le réinvestissement, l'école, en 2007-2008, avait un déficit projeté d'environ 7,7 millions — ce qui est unique parce que HEC n'a presque jamais fait de déficit. Il y a un réinvestissement ministériel qui est de l'argent non récurrent, ce qui va nous laisser un déficit. Nous ne sommes pas... Je ne vous dis pas que nous sommes une institution qui a accumulé des déficits, que nous sommes dans une situation de détresse ou... ce n'est pas le cas, mais il y a une tendance qui est assez inquiétante, chez nous, et qui menace, qui fragilise notre position concurrentielle.

Je donne un exemple du sous-financement du secteur administration — un exemple, ce n'est pas une démonstration, comme je le dis souvent à mes étudiants, mais c'est un exemple, mais il parle. Vous avez un exemple ici de l'effet pervers de l'application des coûts historiques pour calculer les besoins de financement. Vous avez le

poids que confère la grille de financement au droit et à l'administration au deuxième cycle, et vous voyez que grosso modo un étudiant de deuxième cycle en administration qui vient faire son M.B.A. chez nous, sa maîtrise en ingénierie financière, est réputé coûter deux fois moins cher que quelqu'un qui va faire sa maîtrise, juste de l'autre côté de la rue, en droit. J'ai peine à voir, on a beaucoup de peine à voir comment la consommation de ressources et les besoins peuvent être à tel point différents.

**Le Président (M. Chagnon):** Je vais être obligé de vous demander de conclure parce qu'il reste peu de temps.

**M. Patry (Michel):** Oui. Alors, je conclus, dans ce cas.

**Le Président (M. Chagnon):** Vous êtes un professeur intéressant...

**M. Patry (Michel):** Mais pas à ce point.

**Le Président (M. Chagnon):** ...mais vos élèves vont vous demander de...

● (10 h 10) ●

**M. Patry (Michel):** Je n'ai pas de problème. Je vais conclure. Alors, je vous ai dit un mot déjà des droits de scolarité, ce sont des données que vous connaissez très bien. J'attire votre attention sur un seul point en disant que, si on n'avait seulement qu'indexé les droits depuis le début des années soixante-dix, vous voyez que les droits, en termes réels, aujourd'hui, seraient de 3 150 \$.

Je conclus. Donc, pour HEC Montréal, ce que je vous demande, lorsque vous étudiez les arbitrages et les politiques qui touchent au secteur de l'éducation, c'est de permettre à l'école de poursuivre son développement, et d'assumer sa mission, et d'offrir aux Québécois et Québécoises une formation qui n'a rien à envier aux meilleures institutions. Ça passe par un refinancement, je crois, du secteur universitaire en général, mais j'attire votre attention sur le cas particulier de l'administration. Nous ne sommes pas les seuls dans cette situation. Les établissements québécois qui ont un fort contingent en administration sont dans la même situation.

J'attire votre attention également sur la mission particulière de l'école à l'international, pour laquelle nous avons beaucoup investi et pour laquelle il n'y a pas de... C'est avec les moyens du bord dans le fond qu'on l'a fait.

Ceci dit, nous sommes très fiers, cette année, de célébrer le 100e, et je vous remercie de l'attention que vous nous avez accordée. Je peux vous assurer que les gens dans ma communauté sont déterminés à poursuivre le travail que nous avons fait, et on aborde le deuxième centenaire avec beaucoup d'optimisme. Merci, M. le Président.

**Le Président (M. Chagnon):** Merci beaucoup, M. Patry. C'était intéressant. Je tiens à souligner la présence de nos collègues de Chauveau et de Taillon qui sont arrivés et à qui je souhaite aussi en même temps, comme je l'ai fait précédemment, une très bonne année pour l'année qui vient.

J'ai trois blocs de questions en ce qui me concerne. Je vais commencer par un, puis ensuite je vais passer la parole à mes collègues, puis j'espère bien avoir une

chance de pouvoir passer à un deuxième ou à un troisième plus tard.

Rapidement, pour éviter de monopoliser cette commission, vous avez parlé du sous-financement. Vous en avez parlé passablement. Vous en avez parlé aussi lorsque vous êtes venus au mois de février 2005. Votre prédécesseur nous en avait parlé. Ils avaient fait part de la problématique du financement facultaire. Là, c'était au départ un problème qu'on retrouve chez vous, puis entre autres dans le domaine du génie en particulier. C'est vous deux qui êtes les plus concernés par cette question-là.

Par rapport à la situation de 2005 puis par rapport aux nouvelles qui ont été — vous en avez fait part — annoncées récemment, comment cette situation-là se résorbe-t-elle? Comment est-ce qu'elle s'améliore? Ou comment est-ce qu'elle demeure... Est-ce que c'est neutre ou... Comment ça marche, là?

**M. Patry (Michel):** À cet égard, M. le Président, la situation, à toutes fins pratiques, s'est détériorée malgré le réinvestissement de telle sorte que les sommes que HEC Montréal, ou l'École polytechnique, ou l'École de technologie supérieure ont touchées à travers l'annonce du réinvestissement sont des sommes non récurrentes, transitoires pour faire face. Cependant, en même temps, les discussions que nous avons avec le ministère présentement visent à trouver des solutions pérennes à ce problème-là. Mais la nouvelle formule, la grille qui a été implantée, ne règle pas le problème de sous-financement de génie et administration, en tout cas d'administration, je peux parler d'administration. Dans le fond, elle consacre ce qu'on voyait venir, là, au moment où mon prédécesseur, Jean-Marie Toulouse, vous a adressé la parole. La nouvelle grille consacre ce que nous voyions venir. Pourquoi? Parce qu'elle est basée sur l'approche des coûts historiques. Ce n'est pas par malveillance ou... Essentiellement, c'est une approche de coûts historiques.

Le secteur administration est un secteur qui est en forte croissance à une époque où on a financé juste 58 % des croissances puis à une époque où on a définancé en partie les décroissances. Donc, les secteurs qui étaient en forte croissance, dont le génie et l'administration, ont eu des ressources qui ont crû beaucoup moins vite que les autres secteurs, et, après une phase, mettons, de 5, 6 ans, où on fait ça, là, on prend la mesure puis on dit: Vous avez besoin de beaucoup moins d'argent par étudiant que dans les secteurs qui sont en décroissance. Ce n'est pas étonnant parce que la méthode nous piège un peu dans cela. Je ne sais pas si je répons complètement à votre question, mais...

**Le Président (M. Chagnon):** ...une méthode qui peut satisfaire des universités comme Sherbrooke, Laval et Montréal parce qu'elles ont différentes facultés qui peuvent absorber une partie du...

**M. Patry (Michel):** Bien voilà. Vous aviez, dans votre question, déjà la réponse.

**Le Président (M. Chagnon):** Mais vous, chez vous, à cause du modèle facultaire que vous avez, Poly, chez vous, ETS, vous êtes un peu pris.

**M. Patry (Michel):** Voilà. Mais, dans d'autres universités, la perte sur ce terrain est compensée par un

gain sur un autre terrain. Ça fait que les universités qui sont diversifiées pourraient... C'est un problème moins aigu. Pour Poly, ou HEC, ou l'ETS, pour nous, nous sommes monofacultaires. On absorbe la totalité du choc.

**Le Président (M. Chagnon):** Mais vous avez soulevé la question des droits de scolarité.

**M. Patry (Michel):** Oui.

**Le Président (M. Chagnon):** Et vous l'entendez comment? Qu'est-ce que vous attendez que l'État fasse avec ça?

**M. Patry (Michel):** Moi, je vous livre mon avis là-dessus. Je crois que l'ensemble du réseau universitaire québécois, les besoins de financement qui sont mesurés aujourd'hui et qui vont se développer dans les prochaines années, surtout si on le regarde en concurrence avec ce qui va se faire partout ailleurs au Canada... je ne crois pas qu'on va régler de façon pérenne le problème de financement si on ne rouvre pas cette question des droits de scolarité.

Je sais que c'est une question difficile, je sais que c'est une question qui... Nous, on a déposé un mémoire à la commission sur l'accès au financement de l'éducation il y a quelques années, dans lequel rapport on disait ce que je vous dis là. On pense qu'il faudrait adopter un horizon et graduellement hausser les droits de scolarité en créant un système ou en recyclant, comme on l'a fait à beaucoup d'autres endroits, il y a plusieurs formules, une partie substantielle des gains additionnels aux universités pour des bourses, de telle sorte qu'on ne prive pas les étudiants qui sont dans le besoin. Mais, en termes réels, la contribution que l'on demande aujourd'hui aux gens qui fréquentent l'université est très faible par rapport à ce qu'elle était il y a 25 ans.

**Le Président (M. Chagnon):** Mais j'imagine que, dans votre esprit, si cela devait se faire, il y a une corrélation immédiate de ce que ça devrait impliquer, c'est-à-dire une modification du système de prêts et bourses pour tenir compte des augmentations des droits de scolarité.

**M. Patry (Michel):** Tout à fait d'accord. Je pense que les deux doivent être...

**Le Président (M. Chagnon):** C'est une question de... Il n'est pas question de remettre l'idée de l'accessibilité en...

**M. Patry (Michel):** Il ne saurait être question de ça, vous avez parfaitement raison.

**Le Président (M. Chagnon):** Ce serait quoi, la moyenne canadienne? Qu'est-ce qui serait votre objectif dans ce...

**M. Patry (Michel):** Écoutez, si on se fixait comme objectif de rattraper la moyenne canadienne d'aujourd'hui sur un horizon, je ne sais pas, moi, de cinq ans, ce serait déjà considérable. Si on faisait la moitié du chemin, ce serait déjà considérable pour...

**Le Président (M. Chagnon):** La moyenne canadienne, ça vous apporterait quoi comme crédits, chez vous?

**M. Dumont (Moréno):** C'est 3 000 \$ si... Peut-être présenter l'acétate. Donc, la moyenne canadienne est de 4 643 \$.

**Le Président (M. Chagnon):** 3 000 \$ par 5 000 étudiants.

**M. Dumont (Moréno):** 8 000 étudiants.

**Le Président (M. Chagnon):** 8 000 étudiants.

**M. Dumont (Moréno):** Oui. Donc...

**Le Président (M. Chagnon):** À temps plein? Non?

**M. Dumont (Moréno):** Oui, 8 000 étudiants à temps plein.

**M. Patry (Michel):** Je vous disais... Si vous faites la moitié du chemin, ce qui est 1 500 \$...

**Le Président (M. Chagnon):** Ça fait 24 millions.

**M. Patry (Michel):** 24 millions.

**M. Dumont (Moréno):** Moins, disons, 30 % en prêts-bourses, en bourses, alors il en reste quand même... C'est important.

**M. Patry (Michel):** Voyez-vous ce qui me préoccupe, M. le Président, aussi dans cette question, c'est que, dans la mesure où on ne s'en remettrait qu'au gouvernement québécois pour combler l'écart, la marge de manoeuvre du gouvernement québécois évidemment est également limitée, et les transferts qui viendraient notamment du fédéral vont parvenir aux autres provinces. Alors, l'Université de Montréal ou McGill, en chimie et en pharmacologie, sont en concurrence avec U of T, je suis en concurrence avec Western. Si on veut qu'au Québec on maintienne des pôles de compétence, il ne faut pas que l'écart se creuse non plus.

**Le Président (M. Chagnon):** Le risque n'est pas que l'écart se creuse beaucoup, mais que demeure un écart même s'il y a un niveau subventionnaire qui est plus élevé suite à une entente fédérale-provinciale sur le financement postsecondaire.

**M. Patry (Michel):** Exact.

**Le Président (M. Chagnon):** C'est ce que vous dites. C'est ce que je comprends en tout cas, puis ça fait du sens.

**M. Patry (Michel):** C'est ce que nous disons.

**Le Président (M. Chagnon):** Ça fait du sens. Puis est-ce qu'il n'y aurait pas lieu, à ce moment-là, pour éviter notre processus, là, de grande remise en question sur cet objet que sont les droits de scolarité, il n'y aurait

pas lieu de mettre une indexation éventuellement? Une fois que tu as atteint le plateau que tu veux chercher à atteindre, tu mets une indexation puis tu vis avec.

**M. Patry (Michel):** Voyez-vous...

**Le Président (M. Chagnon):** C'est comme ça que vous voyez ça, vous?

**M. Patry (Michel):** Oui. Dans le petit encadré qu'il y a dans le bas, j'ai fait juste l'exercice suivant en disant: Si on avait juste indexé... sans faire de saut majeur, on ne faisait qu'indexer les droits de 1968-1969, les droits aujourd'hui seraient en dollars courants de 3 150 \$, ce serait 1 500 \$ ou presque per capita de plus.

**Le Président (M. Chagnon):** Ce serait 50 % de plus...

**M. Patry (Michel):** 50 % de plus.

**Le Président (M. Chagnon):** ...au lieu d'être...

**M. Patry (Michel):** Pour HEC, ça fait 12 millions par année. Là, on ne parle pas d'un rééquilibrage majeur, juste d'une indexation. Ça me semble conséquent.

**Le Président (M. Chagnon):** J'ai quelques petites questions rapides sur quelques petits sujets. Fondation Mercure, page 14, comment ça se fait qu'elle n'a pas procuré de fonds en 2004-2005 après en avoir procuré entre 349 000 \$ et 257 000 \$ à tous les ans?

**M. Patry (Michel):** J'essaie de voir où vous prenez... Vous êtes à la page 14 dans le tableau 4, c'est ça?

**Le Président (M. Chagnon):** Oui, c'est ça. Fondation Mercure, dans les sources internes de financement.

**M. Patry (Michel):** Ah! D'accord.

● (10 h 20) ●

**M. Dumont (Moréno):** Oui. Bon. Ça dépend des projets qui sont déposés à la Fondation Mercure. La Fondation Mercure n'a pas la même année financière que l'école, donc 1er janvier au 31 décembre. Il y a des fois que ça peut causer ce genre de décalage là d'une année à l'autre. Normalement, les projets sont accordés en décembre, mais, cette année-là, ils ont été accordés l'année suivante. Donc, c'est ce qui explique l'écart.

**Le Président (M. Chagnon):** Donc, on les aura en 2005-2006.

**M. Patry (Michel):** Oui. Vous voyez les subventions de recherche parce que, là, vous faites référence à la contribution de la Fondation Mercure au financement de la recherche. C'est à peu près stable depuis 2001-2002, là. Ce qui fait que, cette année, je sais que, moi, j'ai vu, là, la dernière ronde, c'était aussi dans ces ordres-là. Il n'y a pas de... J'ai l'impression que c'est essentiellement une question d'écriture, là. C'est arrivé dans l'année suivante.

**M. Dumont (Moréno):** ...un petit peu plus élevé aussi peut-être.

**M. Patry (Michel):** Ce que permet de faire la Fondation Mercure, M. le Président, c'est donner du «seed money», là, à des centres de recherche qui existent déjà pour leurs infrastructures, parce que, comme vous le savez, beaucoup d'organismes financent des projets, mais...

**Le Président (M. Chagnon):** Non, mais je me demandais comment il se faisait qu'il y avait un trou, cette année-là, dans...

**M. Patry (Michel):** Oh! Je pense que c'est une question de...

**M. Dumont (Moréno):** C'est une question de dette tout simplement.

**Le Président (M. Chagnon):** Et, si je comprends bien, à la page 19, votre conclusion, c'est qu'il manque 15 millions de dollars à l'institution pour arriver à avoir un niveau de ratio maître-élèves qui puisse fonctionner.

**M. Patry (Michel):** Oui. Ça, c'est ce que j'ai évoqué tantôt. Nous étions à près de 39 il y a quelques années. Là, on est parvenu à 35.

**Le Président (M. Chagnon):** Ça concorde avec votre question de droits de scolarité.

**M. Patry (Michel):** Exact.

**Le Président (M. Chagnon):** Et finalement — j'ai un collègue ici qui va être certainement intéressé — vous mentionnez l'hypothèse de vous localiser à Laval.

**M. Patry (Michel):** Oui.

**Le Président (M. Chagnon):** Vous dites: «Il n'est pas évident, à ce moment, que les étudiants que nous pourrions servir à Laval soient en nombre suffisant ou pourraient au terme de quelques années être en nombre suffisant pour justifier, sur un strict plan financier, l'investissement requis. De plus, il nous faudrait encore peaufiner une solution aux problèmes de ressources humaines et d'encadrement qu'une délocalisation importante impliquerait. Par conséquent, j'explore [d'autres alternatives]. Une décision finale devra être prise [dans] trois semaines.» C'est quoi, votre décision?

**M. Patry (Michel):** Notre décision, ça a été de ne pas y aller avec le projet que nous avions il y a un an, mais de... On offre toujours des cours à Laval présentement. On veut même augmenter cette offre de cours là. La décision à laquelle je fais référence, c'était de faire une délocalisation importante qui pourrait toucher notre B.A.A. Et là le problème du B.A.A., de notre programme de B.A.A., c'est qu'on ne peut pas y aller comme à la pièce. Il y a beaucoup de services et il y a beaucoup de projets transversaux au B.A.A. Donc, on se disait: Il faut qu'on puisse offrir, à Laval, exactement la même expérience de gestion, d'enseignement à l'étudiant à Laval qu'à Montréal. On n'est pas parvenus à trouver la façon de faire ça pour le moment. Donc, on continue d'opérer à Laval. On a des salles. Et on offre principalement des programmes au certificat. On offre des cours aussi à

des étudiants à temps partiel. Mais le programme de base de B.A.A. n'est offert présentement que sur le campus principal.

**Le Président (M. Chagnon):** Je vous reviendrai plus tard. Peut-être que j'ai des collègues qui vont vouloir... Oui, M. Dumont.

**M. Dumont (Moréno):** ...compléter là-dessus, si vous permettez. C'est la question aussi du financement. On est, administration et HEC, l'université qui a les trois cycles la moins bien financée au Québec et de loin. Et donc de dégager les marges de manoeuvre pour servir notre clientèle à Laval, à Longueuil et ailleurs, c'est très difficile. Donc, il faudrait occuper absolument les locaux et de jour et de soir alors que... Bien, vous avez vu, tout à l'heure, l'exemple de droit. Alors, nous, on a la moitié du financement de droit. Bon. Alors donc, évidemment, si on avait des cours de droit, on pourrait donner des cours de droit à Laval assez facilement et on pourrait en donner seulement le soir, et ce serait suffisant, mais, dans notre cas, c'est impossible.

**Le Président (M. Chagnon):** La délocalisation des activités universitaires semble être un sport très couru par les...

**M. Dumont (Moréno):** Malheureusement.

**Le Président (M. Chagnon):** ...et je remarque que, par exemple, les efforts faits par l'Université de Sherbrooke, entre autres, à Longueuil peuvent peut-être avoir un effet cannibalisant sur vos clientèles. Et mon deuxième bloc était concernant les clientèles, mais je reviendrai plus tard, peut-être que mes collègues auront peut-être d'autres questions sur d'autres domaines.

**M. Bouchard (Vachon):** Merci, M. le Président. Bonjour à vous trois. Très heureux de vous rencontrer. Peut-être un petit retour rapide sur la question du sous-financement. Ce que je comprends bien, là, de votre explication, c'est qu'il y a historiquement donc un critère de financement qui s'est installé, à partir duquel vos opérations sont sous-financées de façon chronique. Le réinvestissement annoncé dernièrement, ce que vous nous en dites, c'est que le sous-financement vous permettra d'éponger sur les années 2007-2008 et 2008-2009...

**M. Patry (Michel):** 2006-2007.

**M. Bouchard (Vachon):** ...2006-2007, 2007-2008 une partie du déficit anticipé mais que structurellement cette opération-là ne change rien à vos problèmes étant donné que, dès la troisième année, là, le montant récurrent disparaît, hein? Dans les hypothèses qui sont sur la table, quelle est celle que vous privilégiez? Quelle est l'hypothèse qui satisferait, du point de vue structurel, le problème de financement des HEC?

**M. Patry (Michel):** Tout d'abord, M. Bouchard, je crois que vous avez parfaitement décrit la situation, c'est-à-dire qu'en appliquant la nouvelle grille de financement à tout le secteur administration la situation de sous-financement chronique ne s'en trouve pas corrigée. Et ajoutez à ça le fait qu'à l'école... l'école a toujours été

gérée de manière très conservatrice. Donc, à l'école, les projets sont faits quand tous les crédits sont obtenus. Ce qui fait qu'on n'a jamais, dans le fond, augmenté les dépenses plus vite qu'on... La seule façon, je crois, pérenne et durable passerait par une révision de la grille pour que, le secteur administration, on puisse lui consacrer les ressources qui sont davantage en phase avec les besoins. Et il y a des études qui ont déjà été faites de comparaison ailleurs au Canada, on peut baliser de différentes façons et identifier une plage qui correspondrait dans le fond à une norme respectable et acceptable.

**M. Bouchard (Vachon):** Autrement dit, ce que vous dites, c'est qu'il y a déjà une opération, chez vous, de «benchmarking» à l'égard du coût réel engendré par la formation d'un étudiant. Ce «benchmarking» là... ce repérage-là est fait à partir d'un certain nombre d'universités nord-américaines ou...

**M. Patry (Michel):** Oui. Moréno va peut-être dire deux mots sur...

**M. Dumont (Moréno):** Oui. Bien, d'abord, évidemment, le taux de couverture, donc le nombre de professeurs par étudiant... ou plutôt d'étudiants par professeur, ça, c'est un «benchmarking» que nous avons. On a ça pour toutes les écoles de gestion au Canada et pour plusieurs aux États-Unis aussi. On a des taux de couverture aussi pour l'ensemble des universités. Donc, seulement avec ça, seulement ça, là, passer de 35 étudiants par professeur à la moyenne québécoise de 22 par professeur, déjà là, là, on n'a pas besoin d'aller beaucoup plus loin pour voir qu'il y a beaucoup d'argent là.

Mais donc c'est de voir que l'administration soit mieux financée ou qu'il y ait une mission particulière aussi d'accordée à l'école. Il y a beaucoup de missions particulières aux universités québécoises donc pour le financement des universités québécoises. Il y en avait 16, universités. Avant le nouveau mode de financement, il y avait 16 universités qui avaient des missions particulières. Il en reste, je pense, 14 qui ont des missions particulières. HEC n'en a jamais eu. Ça pourrait aussi être une ouverture.

**M. Bouchard (Vachon):** Comme, par exemple, votre mission de formation d'étudiants étrangers ou d'internationalisation de la formation?

**M. Patry (Michel):** Oui, absolument.

**M. Bouchard (Vachon):** Et lorsque...

**M. Patry (Michel):** Ça, c'est un volet...

**M. Bouchard (Vachon):** J'imagine que ça ajoute des coûts significatifs que de remplir cette mission-là.

**M. Patry (Michel):** Certainement. J'en profite juste pour attirer votre attention sur le fait que cette mission-là ne consiste pas essentiellement à amener des étudiants étrangers ici, mais à permettre à nos étudiants de se familiariser avec les contextes étrangers.

**M. Bouchard (Vachon):** Oui, je comprends.

**M. Patry (Michel):** Alors, oui, il y a des coûts considérables.

**M. Bouchard (Vachon):** Et vous les financez comment actuellement, ces coûts?

**M. Patry (Michel):** Présentement, on les finance par nos fonds propres, par les campagnes de dotation, par des dons, et on a fait un bon bout de chemin avec ça.

**M. Dumont (Moréno):** Et par le taux de couverture.

**M. Patry (Michel):** Et par le taux de couverture. Alors, il y a un vase communicant, notre taux de couverture est beaucoup plus élevé.

**Le Président (M. Chagnon):** Ça ne passe pas par l'aide des parents.

**M. Bouchard (Vachon):** Ce que vous dites, c'est que...

**M. Patry (Michel):** Essentiellement, à l'école, nous avons beaucoup plus de chargés de cours qu'on devrait en avoir étant donné le type de formation que nous offrons. C'est la façon qu'on a trouvée de dégager des ressources pour pouvoir avoir du matériel en plusieurs langues, pour pouvoir avoir un programme d'échanges. Quand nous envoyons un étudiant québécois à Amsterdam, les parents de cet étudiant-là veulent savoir où il est. Oui, ça coûte... Bon. Ça coûte quelque chose. On a un système assez sophistiqué, là, d'accueil des étudiants d'Amsterdam qui viennent chez nous, de notre étudiant là-bas. Tout ça, c'est des coûts additionnels qu'on a largement mesurés, là, disons.

● (10 h 30) ●

**M. Bouchard (Vachon):** Dans vos critères de repérage et d'appariement des coûts, est-ce que vous tenez compte des écarts salariaux avec les autres universités canadiennes? Parce que vous avez, dans votre document... enfin, dans les faits saillants dont je dispose, alors que vous avez présenté les états de situation en 1995, là, on évoque les salaires des professeurs débutants dans 12 autres universités canadiennes, qui seraient autour de 110 000 \$, 109 400 \$, comparés à 70 000 \$ ou 83 000 \$ chez vous. Lorsque vous calculez votre manque à gagner, est-ce que vous le calculez en tenant compte des ajustements de salaires?

**M. Patry (Michel):** Selon l'approche... on a pris plusieurs approches pour calculer le manque à gagner. Dans certains cas, oui. Dans l'exemple que donnait mon collègue Moréno, il y a quelques minutes, sur le ratio de couverture, non, on fait juste modifier le poids relatif des chargés de cours par rapport au corps enseignant et donc même sans faire appel au différentiel salarial qui devient un problème, comme je l'ai évoqué tantôt, de plus en plus aigu.

**M. Bouchard (Vachon):** Bien, ça devient un problème d'autant plus important qu'on est dans une situation, selon ce que vous en dites, dans laquelle le taux de diplomation doctorale n'arrivera pas à combler...

**M. Patry (Michel):** Absolument. Donc, la concurrence devient plus féroce.

**M. Bouchard (Vachon):** Donc, vous allez devoir chercher vos profs à l'extérieur en offrant des salaires beaucoup moins intéressants.

**M. Patry (Michel):** Oui.

**Le Président (M. Chagnon):** Il y a M. Dumont qui voulait ajouter.

**M. Bouchard (Vachon):** Moi, je vous suggère d'engager le Dr Barrette.

**Le Président (M. Chagnon):** M. Dumont?

**M. Dumont (Moréno):** Oui. Nous avons fait une étude avec le ministère sur le financement de l'administration et des autres secteurs en Ontario et au Québec, donc une comparaison entre les deux. On a fait cette étude-là de deux façons.

D'abord, la position relative du financement de l'administration en Ontario et au Québec. Donc, sans compter qu'évidemment l'enveloppe ontarienne est beaucoup plus élevée en incluant les droits de scolarité, sans compter ça, déjà là, la place de l'administration par rapport aux autres secteurs en Ontario est beaucoup plus dans la moyenne, alors qu'au Québec on est vraiment en bas de la moyenne, vraiment en bas de la moyenne. Alors, déjà là, il y a un écart significatif seulement sur la position relative.

Lorsqu'avec ça on ajoute l'écart entre le financement et les droits de scolarité ontariens et ceux du Québec... On sait qu'en Ontario les droits de scolarité pour l'administration sont beaucoup plus élevés qu'en sciences humaines. Dans le fond, droit, médecine et «business school», en Ontario et ailleurs dans le Canada, c'est beaucoup plus élevé. Donc, si on tient compte de ça, on a un écart de 17 millions, donc.

Alors ça, l'étude date d'il y a deux ans. Cet écart — d'après les études qu'on a faites avec le CREPUQ — a augmenté davantage depuis. Alors, à combien est-on aujourd'hui? Probablement une vingtaine de millions. Alors ça, ça tient compte de l'écart des salaires et des taux de couverture.

**M. Bouchard (Vachon):** En quoi cela a-t-il un impact sur les taux de persévérance chez vous, pensez-vous? Ce que j'ai remarqué, c'est que, dans votre stratégie, pour arriver à maintenir des taux de persévérance plus élevés, vous avez créé une approche par cohortes, hein?

**M. Patry (Michel):** Oui. Oui. Oui.

**M. Bouchard (Vachon):** Donc, il y a des groupes d'étudiants qui sont formés dès le point de départ et qui demeurent entiers ou ensemble jusqu'à la fin du baccalauréat. Donc, il y a une préoccupation de continuité et d'appartenance, là, à un groupe. J'imagine qu'on peut poser l'hypothèse qu'un fort pourcentage de chargés de cours, dans ce contexte-là, atténue l'effet?

**M. Patry (Michel):** C'est exactement ça la solution que nous avons trouvée. Dans l'arbitrage qu'il fallait faire,

on a convenu qu'on ne voulait pas augmenter de façon importante la taille des groupes-cours, puis on a convenu qu'on voulait maintenir ce qu'on appelle, nous, l'encadrement pédagogique, donc avoir les cohortes, avoir... Alors, il fallait que, dans l'équation, en quelque part, on ait un peu de jeu. Le jeu, c'était d'augmenter — puis ça s'est fait sur 10, 15 ans — chaque année un petit peu l'apport des chargés de cours.

Là, on est rendus à probablement un point charnière, c'est qu'au B.A.A., par exemple, pour nous, c'est impensable qu'il n'y ait pas un minimum de professeurs de carrière qui soient présents dans chacun des créneaux pour s'assurer, là, des contenus. Et là il y a globalement, à l'école, environ 35 % des crédits qui sont assumés par les professeurs de carrière. Si on descend en bas de cela, ce qui va se produire, c'est que même les organismes internationaux qui nous audient vont nous dire: Vous êtes en train de perdre le contrôle de qualité.

Donc, vous avez mis le doigt sur la solution, entre guillemets, ingénieuse qu'on avait trouvée et qui demandait et qui venait aussi avec un encadrement des chargés de cours. Alors, chez nous, on a une méthode, là, que certains trouvent lourde mais qui fait partie un peu de la culture de la boîte, où chaque cours est coordonné par un prof de carrière. Les chargés de cours sont donc encadrés. Mais là on a étiré cette espèce d'élastique là au maximum, là: il y a 35 % des crédits qui sont assumés par des professeurs de carrière, et on ne peut pas descendre beaucoup en bas de cela. 35 %, ça, c'est pour l'ensemble des cycles. Alors, au M.B.A., c'est sûr que c'est 75 % ou 80 %, mais, en première année du B.A.A., c'est beaucoup moins. Et ça ne nous semble pas désirable ou souhaitable qu'on désinvestisse complètement le premier cycle.

**M. Bouchard (Vachon):** Mais j'ai été surpris par ailleurs de votre cible. Vous dites qu'idéalement vous visez deux tiers professeurs de carrière, un tiers chargés de cours, alors que vous avez une approche pédagogique qui est fondée beaucoup sur l'apprentissage appliqué, et que par conséquent, j'imagine, vos chargés de cours, venant du monde de l'application et du transfert de connaissances, viennent remplir une mission éducative extrêmement importante. Mais alors, d'où vient le 60... le deux tiers-un tiers?

**M. Patry (Michel):** C'est par programmes. Je ne suis pas certain qu'on a deux tiers sur l'ensemble, c'est par programmes. Alors, au M.B.A., on a une cible d'environ 70 % professeurs de carrière, 30 % chargés de cours; au B.A.A., c'est exactement l'image inversée.

**M. Bouchard (Vachon):** Oui. Oui.

**M. Patry (Michel):** Et, par programmes, on a des cibles qu'on se donne propres à chaque filière de formation.

**M. Bouchard (Vachon):** Oui. O.K.

**M. Patry (Michel):** En comptabilité, pour prendre un exemple, on aime bien que des gens des grands cabinets viennent assumer un enseignement, retournent, parce que ça met nos étudiants en contact avec les réalités. Alors, c'est vraiment profilé par secteurs. Tu voulais...

**M. Dumont (Moréno):** Oui. Peut-être ajouter que, lorsqu'on a posé notre candidature pour avoir l'agrément AACSB, lors de leur première visite donc à l'école, les gens qui représentaient l'organisme se demandaient comment on pouvait donner une formation adéquate avec un si petit budget par étudiant. Et ça, ça a été très difficile de leur expliquer ça.

Et le deuxième problème, ça a été justement les chargés de cours où, là, on était vraiment, vraiment à la limite, là. Plusieurs des gens qui étaient là n'avaient jamais entendu parler de ça, des chargés de cours, dans leur université. Ça n'existait pas. Alors que, chez nous, ça existait et de façon très importante. Et donc, là, Michel était là et il a eu à utiliser beaucoup de moyens, là, pour faire comprendre que, nous, on pouvait quand même donner une formation adéquate avec des chargés de cours, mais c'est limite, là, c'est limite. Ces agréments-là... encore pour le renouvellement à EQUIS, on a eu de la difficulté à cause de ce problème-là, donc, causé par le financement.

**M. Patry (Michel):** C'est même associé à la question que, M. le Président, vous posiez. Quand on a considéré délocaliser certaines formations à Laval, on s'est dit: Il faut qu'on ait notre pourcentage de profs aussi qui accompagnent ça. Alors là, nos professeurs sont très étirés dans les programmes actuels. On ne va pas faire d'extension si on ne peut pas maintenir l'espèce de label de qualité, la même formule.

**M. Bouchard (Vachon):** Il y a à peu près 56 %, je pense, de vos profs qui sont financés pour la recherche.

**M. Patry (Michel):** Oui.

**M. Bouchard (Vachon):** Là-dedans, est-ce qu'il y a des chargés de cours? J'imagine une très, très petite...

**M. Patry (Michel):** Très peu.

**M. Bouchard (Vachon):** Très peu, hein?

**M. Patry (Michel):** Très peu.

**M. Bouchard (Vachon):** Donc, ce sont les professeurs de carrière qui amènent les grands programmes de recherche chez vous.

**M. Patry (Michel):** Oui. Chez nous, les chargés de cours, M. Bouchard, c'est vraiment des gens, pour la plupart, qui sont en carrière — je prends comptabilité ou qui travaillent en finance — et qui, pour l'amour du métier...

**M. Bouchard (Vachon):** Oui, c'est ça. O.K.

**M. Patry (Michel):** Parce qu'essentiellement, en termes, pour eux, de revenu, le revenu net d'une charge de cours dégrevé n'est pas... C'est parce que c'est des gens qui aiment le métier, qui aiment ça, garder le contact avec... Alors, on a un grand nombre... on a environ 500 chargés de cours à l'école. Et, je dirais, la vaste majorité, c'est les gens qui viennent donner une charge, deux charges comme ça et donc qui ne font pas de recherche, par conséquent.

**M. Bouchard (Vachon):** O.K. D'accord.

**Le Président (M. Chagnon):** Qui annoncent dans leurs C.V. qu'ils enseignent à...

**M. Patry (Michel):** Oui. Et on est très fiers de ça, on encourage, hein?

**M. Bouchard (Vachon):** Dans un autre ordre d'idées — vous permettez, M. le Président, dernière question, puis je pense que... — il y a une particularité de la structure économique et commerciale au Québec qui est assez fascinante, c'est les petites et moyennes entreprises. On sait que notre économie est beaucoup appuyée sur ce type d'organisation, d'une part, et, d'autre part, touchant l'économie sociale ou ce qu'on appelle l'économie solidaire, qui s'est développée de façon fulgurante au Québec durant les quelque dix dernières années, où le Québec est certainement un maître d'oeuvre au niveau international et un inspirateur assez important de ce type d'économie.

Et, pour avoir, moi, travaillé dans le domaine de l'intervention communautaire, et tout ça, j'ai toujours déploré le manque de formation, d'éducation à la gestion, à l'administration dans les petites organisations. Et je me demandais si votre établissement avait ouvert un créneau ou une mission spécifique eu égard à ces particularités-là de l'organisation économique au Québec.

● (10 h 40) ●

**M. Patry (Michel):** Depuis longtemps, je pourrais dire, parce qu'à l'école les petites et moyennes entreprises, ça a été longtemps même, je dirais, l'objet principal, étant donné la caractéristique que vous venez de mentionner. Aujourd'hui, ça va se manifester de différentes façons. Je vais donner trois exemples.

En termes de recherche, on a deux, trois chaires qui sont essentiellement consacrées... par exemple, la Chaire d'entrepreneuriat ou la Chaire de développement et de relève des PME, donc des chaires dont la mission essentielle est de développer des enseignements. Et il y a des groupes de recherche qui touchent à l'économie sociale et aux organismes communautaires.

Maintenant, je constate, moi, quand je regarde les innovations aux programmes, que, depuis 15 ans, beaucoup s'est fait vis-à-vis des grandes entreprises ou des choses assez techniques. Et beaucoup de mes collègues ont porté à mon attention et à l'attention de mon prédécesseur, depuis trois, quatre ans, qu'on aurait probablement... il serait opportun de faire un effort additionnel parce que là... Et c'est sur notre planche à dessin. Il y a deux, trois projets, là, qui sont sur notre planche à dessin, qui touchent... Pas pour nous insérer dans ce domaine-là, parce que, comme je le dis, on est déjà présents, il y a des cours... Dans tous nos programmes, on a des cours sur la PME, financement de PME, comptabilité des petites entreprises, etc., mais il y a des choses innovantes qu'on pourrait faire dans ce domaine-là.

**M. Dumont (Moréno):** Il y a aussi la formation des cadres.

**M. Patry (Michel):** La formation des cadres où on occupe, nous, un créneau extrêmement important en termes de formation, là. Quand on regarde le pourcentage de nos inscriptions qui proviennent de petites et moyennes

entreprises, on a une part de marché considérable. On a beaucoup de produits de formation pour les petites et moyennes entreprises. Dans ce créneau-là, il y a beaucoup de professeurs, mais il y a beaucoup de spécialistes de la... et là on a beaucoup de chargés de cours ou de... Donc, c'est un domaine qu'on n'a jamais négligé parce qu'il a toujours été très près de nous, mais, en termes de recherche, on pourrait impulser des choses.

**M. Dumont (Moréno):** On a un nouveau projet aussi, c'est des grands colloques que nous organisons avec des entreprises, comme avec le Mouvement Desjardins, et eux invitent leurs clients de petites et moyennes entreprises à venir assister à ça. On a un succès incroyable avec ce genre de colloques.

**M. Patry (Michel):** Ça, ça fait...

**M. Bouchard (Vachon):** Je ne sais pas si je décède votre réponse parfaitement, mais ce que je décède de votre réponse, c'est qu'il y a une tradition qui s'est implantée autour de la gestion, l'enseignement eu égard à la gestion puis l'administration des petites et moyennes entreprises. Mais, par rapport aux autres formes d'économie comme les entreprises d'économie sociale ou alors les organisations qui livrent des services qui ne sont pas nécessairement des organisations à but lucratif, sont surtout des organisations sans but lucratif, les efforts sont encore à venir là-dedans.

**M. Patry (Michel):** Oui, mais il y en a qui sont déjà consentis. Je vais donner deux exemples. On a un groupe de recherche qui travaille sur les questions d'économie sociale, qui est un groupe d'ailleurs interuniversitaire mais pour lequel il y a un pôle majeur à l'école.

Je vais donner un deuxième exemple: l'Institut de gouvernance, que nous avons créé en partenariat avec Concordia, vise spécifiquement les organismes à but non lucratif et le secteur parapublic, et, dans la programmation de cet institut-là, on s'intéresse beaucoup aux questions de gouvernance pour les organismes communautaires, pour les universités, pour les groupes sociaux. Et donc on n'a pas que des projets, on est déjà sur le terrain.

Mon commentaire, c'était pour dire: Si vous aviez... On dit: L'école a 100 ans. Si on regardait l'effort de recherche il y a 25 ans, la part de marché de ce qui était PME était beaucoup plus grande. Pourquoi? Parce que, depuis 25 ans, dans le fond, on a suivi les Québécois qui ont investi aussi les grandes organisations et on a suivi les grandes entreprises québécoises. Mais ce que mes collègues me disaient, c'est qu'il y a des idées, là, sur notre table de travail, pour impulser des choses nouvelles du côté de l'entreprise familiale, du côté des organismes à but non lucratif, des organismes d'économie sociale.

**M. Bouchard (Vachon):** Merci.

**Le Président (M. Chagnon):** Merci. M. le député de Vimont.

**M. Auclair:** Merci beaucoup, M. le Président. Messieurs, bonjour. Moi, je vais aller avec l'effectif étudiant, juste pour essayer de saisir un petit peu l'évolution que vous avez connue dans, disons, les cinq dernières années,

six dernières années, surtout à la période... Moi, ce n'est pas autant la baisse que je me questionne, c'est la hausse marquée que vous avez connue entre votre année 2001-2002... là, que c'est quand même une hausse majeure. Est-ce que c'est à ce moment-là que vous avez ouvert vos nouveaux locaux, votre nouvelle installation? Ou c'était...

**M. Patry (Michel):** Oui. Le déplacement de l'école sur son campus, dans son édifice principal, a certainement contribué, mais c'est aussi l'innovation dans beaucoup de nos programmes, là. On a lancé de nouveaux programmes. Alors, je dirais que, de 2001 à 2006, on a eu environ globalement une croissance d'à peu près 15 % des inscriptions et des étudiants. Cette année, on est en faible croissance, à peu près en stabilité à l'automne.

**M. Auclair:** Mais, de 2001 à 2002, vous avez quand même une hausse d'étudiants, puis là on parle d'étudiants équivalents à temps plein.

**M. Patry (Michel):** Oui.

**M. Auclair:** C'est là surtout qui est marquant. On parle de 1 000 étudiants. C'est une hausse qui, dans le reste de vos années... Même, c'est pour ça que vous aviez connu une petite baisse. Mais vous l'expliquez comment, juste par rapport à vos nouveaux programmes ou vos nouvelles formations offertes?

**M. Patry (Michel):** J'essaie d'avoir la donnée précise parce que, moi, dans le tableau que j'ai ici, là, je ne vois pas le même saut, mais...

**Le Président (M. Chagnon):** Regardez, votre tableau est à la page 81.

**M. Auclair:** Page 3 de votre document.

**Le Président (M. Chagnon):** Indicateurs de suivi universitaire; Grille d'indicateurs de suivi, page 81.

**M. Patry (Michel):** Ah! Les indicateurs de suivi.

**Le Président (M. Chagnon):** Page 81, vous avez vos tableaux de...

**M. Patry (Michel):** D'accord, j'y arrive. Au premier cycle, on a une croissance. C'est à la page 81, hein, c'est ça?

**Le Président (M. Chagnon):** Vous passez de 7 947 à 8 091 en 2003-2004, mais, 2004-2005, 2005-2006, vous retombez à 7 710. En deux mots, vous êtes, depuis deux ans, en diminution de clientèle.

**M. Auclair:** Mais le point marqué, c'est vraiment 2001-2002, où vous passez de 6 874 à 7 947, qui est quand même une hausse importante, là, ce n'est pas négligeable.

**M. Patry (Michel):** Non, non, là, on a eu un saut majeur. On a eu... C'est une époque où on a... Regardez, là, si vous regardez l'effectif au premier cycle à temps plein, on a eu un saut quand même de 500 étudiants, ou environ, ETC à temps plein. On a aussi des croissances

à temps partiel, mais, au premier cycle à temps plein, on a eu une croissance importante qui n'a pas été répétée par la suite ou à peu près pas.

**M. Auclair:** Non, mais c'est là que vous avez une croissance également. Et on dirait que c'est le début de la croissance marquée parce que vous avez deux années consécutives, au niveau des étudiants étrangers, qu'il y a également une augmentation de plus de 500 étudiants étrangers.

**M. Patry (Michel):** Oui.

**M. Auclair:** Et vous avez la même continuité après ça en 2003, qui permet justement d'augmenter ou également de maintenir cette augmentation-là. Parce que, si je fais le suivi logique, vos étudiants étrangers ont connu quand même une augmentation très marquée...

**M. Patry (Michel):** Très marquée.

**M. Auclair:** ...par rapport... Et ça, on vous en félicite. Honnêtement, je trouve que c'est à la hauteur des HEC.

**M. Patry (Michel):** Étudiants étrangers, on était à peu près à 5 % au premier cycle par exemple, et, à l'automne dernier, on était au-dessus de 20 % au premier cycle. Donc, notre premier cycle attire beaucoup d'étudiants étrangers. Mais ça, c'est le fruit, dans le fond, je veux dire, des investissements qu'on a faits à l'étranger. Alors ça, c'est une contribution.

Il y a eu un saut aussi au premier cycle, je vois, à temps plein qui est assez important puis ça s'est stabilisé par la suite. Et là, 2006-2007, on est en stabilité, légère croissance à l'automne à peu près de 1 % à 2 %, là.

**M. Dumont (Moréno):** Il y a aussi le fait... Si vous permettez, M. Auclair. Les organismes d'agrément, c'est au moment où on est en train d'obtenir les agréments, et notre contingent d'étudiants étrangers était très faible dans les normes de ces organismes-là, donc il fallait augmenter ça de façon importante. On n'est pas du tout au niveau des universités européennes dans ce domaine-là, mais donc on a quand même progressé pour pouvoir satisfaire aux normes minimales des organismes d'agrément.

**M. Auclair:** O.K. Donc, si on compare, par exemple, aux autres universités même québécoises — McGill qui est dans le fond le chef de file à cet égard — ou même canadiennes, est-ce que vous avez rattrapé un petit peu... et quels gestes vous avez posés dans le fond pour arriver à augmenter? Parce qu'une augmentation de 500 étudiants, dans une année, étrangers, là, donc ça signifie quand même un effort majeur. Et ça, ce n'est pas venu du jour au lendemain, ça, là.

● (10 h 50) ●

**M. Patry (Michel):** Oui, mais tous les 500, au premier cycle, ne sont pas... Je ne veux pas vous reprendre, là, mais, sur le 2001-2002, ce n'est pas que des étrangers, là, qui sont dans le 500. Mais vous avez mis le doigt sur un segment de croissance majeure. Si vous prenez toute cette période-là, le contingent d'étudiants étrangers, à chaque année, a augmenté, il n'y a aucun doute.

Alors, les gestes: le développement de nos efforts de recrutement à l'étranger. Pour recruter des étudiants étrangers, il faut y aller. Il ne s'agit pas d'avoir juste votre dépliant, là, il faut y aller. Donc, nous, on a des gens qui, à chaque année, visitent les campus, vont à l'étranger. Bon. On a ouvert un bureau à Paris qui est notre bureau Europe, qui sert à faire notre promotion. On a réaménagé des programmes. Lorsqu'on a introduit la possibilité de faire des cours au B.A.A. d'abord en anglais puis en espagnol, de faire quelques cours puis après ça tranquillement développer la cohorte trilingue, ça a vraiment ouvert une perspective importante. Même chose au M.B.A.: nous avions un M.B.A., il y a 10 ans, 15 ans, qui était essentiellement en français, alors que maintenant on a la possibilité d'avoir une cohorte...

**M. Auclair:** Mais vous parlez maintenant... votre M.B.A. ou B.A.A. trilingue date de, si je ne me trompe pas...

**M. Patry (Michel):** Trois ans.

**M. Auclair:** Trois ans.

**M. Patry (Michel):** Oui. Mais avant ça on a commencé à ouvrir la possibilité d'avoir des cours en anglais et en espagnol. Ça, ça a été une phase intermédiaire qui joue un rôle.

**M. Auclair:** O.K. O.K.

**M. Patry (Michel):** Parce que, si vous prenez un jeune qui a appris le français comme langue seconde, qui se débrouille pas mal puis qui veut venir s'inscrire au Québec, qui veut connaître la réalité québécoise mais qui doit prendre tous ses cours en français dès la première année, c'est une grosse commande. Mais, si vous lui dites: Tu vas pouvoir prendre deux cours optionnels en anglais, puis on va t'accompagner... On a aussi un bureau sur la qualité de la langue, on donne des cours hors curriculum pour accompagner les gens.

Donc, tout ça, c'est des efforts qui diminuent dans le fond le coût d'ajustement d'un étudiant canadien hors Québec ou d'un étudiant étranger. Alors ça, ça s'est inscrit sur la longue période, ce qui fait qu'aujourd'hui notre contingent d'étudiants étrangers, pour répondre précisément à votre question, est avec celui... en pourcentage avec McGill, Polytechnique, là, est dans le «range» de 20 % à 25 %, ce qui est...

**M. Auclair:** Et, par rapport à vos effectifs d'étudiants étrangers — parce que je comprends très bien que ça inclut les trois niveaux...

**M. Patry (Michel):** Trois cycles, oui.

**M. Auclair:** ...trois cycles — à ce moment-là, est-ce que vous considérez que, dans l'ensemble de vos étudiants étrangers, est-ce que... La répartition se vit de quelle façon environ, au niveau du deuxième cycle, troisième cycle? Est-ce qu'on en retrouve beaucoup plus au troisième cycle, comme on peut retrouver beaucoup plus de Québécois qui vont aller faire des troisièmes cycles à l'extérieur, à cause de l'expérience?

**M. Patry (Michel):** En nombre, c'est au premier cycle qu'on va en avoir davantage, même si le pourcentage est plus faible. Alors, au premier cycle, en 2006-2007, là, on estimait que c'est 27 % des étudiants du premier cycle qui sont étrangers ou résidents permanents. C'est 60 %... je ne sais pas au M.B.A., mais en nombre, vu que le M.B.A est une cohorte beaucoup plus petite...

**M. Auclair:** Tout à fait. Mais en pourcentage on va se fier... on va aller avec les pourcentages.

**M. Patry (Michel):** C'est ça. Et, par exemple, à la M. Sc., c'est 38 %, 40 %. Donc, au deuxième cycle, c'est plus élevé parce que, là, le deuxième cycle, traditionnellement, ce qui va amener les gens chez nous, c'est les créneaux de spécialisation. Donc, on va avoir des gens qui vont venir d'un peu partout et qui vont dire: C'est à HEC qu'il y a ce créneau de spécialisation en gestion des arts, qu'il y a ce créneau de spécialisation en ingénierie financière. Alors là, on a... Et ça, ça va être vrai dans la plupart des universités. Au deuxième cycle, vous allez avoir traditionnellement un plus fort appel auprès des étudiants étrangers.

**M. Auclair:** Étrangers.

**M. Patry (Michel):** Nous, donc, M. Sc., c'est environ 35 %, 40 %; M.B.A., environ 50 %; B.A.A., 25 %, pour faire des chiffres ronds, là, au premier cycle.

**M. Auclair:** Et, au niveau du nombre d'étudiants quand même acceptés globalement? Moi, j'ai rencontré dans mon bureau certains élèves qui se trouvaient très déçus, et ils se posaient la question suivante, disant: Est-ce que le HEC s'est mis des pourcentages, des cibles à atteindre au détriment d'autres cibles? Et c'était un petit peu une question que je vous...

**M. Patry (Michel):** Oui. Non, c'est une très bonne question, mais la réponse à ça est non. On s'est donné des objectifs surtout en termes de... À chaque année, on s'est donné comme objectif d'augmenter la qualité des étudiants qui commencent le programme, Québécois comme étrangers. Alors, la cote R par exemple, à chaque année on l'augmente un petit peu. Alors, ce que l'on veut, nous, c'est qu'il y ait la plus longue queue possible de gens qui veulent venir à l'école.

Puis le programme de premier cycle n'est pas un petit programme, là, il y a plus de un millier d'étudiants là-dedans. Mais, à chaque année, on a augmenté la cote R, et, les étudiants étrangers, on leur demande en plus de réussir les tests de langues avant puis de réussir d'autres tests. Donc, je ne crois pas, en fait je suis même persuadé que la... Parce que ce qu'on a fait, c'est qu'on a ajouté des groupes. Par exemple, avec la cohorte trilingue, on a ajouté toujours des groupes.

L'idée, ça a été de dire par contre: On veut profiter du fait qu'il y a plus de gens qui veulent venir pour augmenter la qualité de l'étudiant à l'entrée, et on a fait des efforts majeurs pour attirer les meilleurs étudiants québécois. Par exemple, on a une équipe qui fait le tour du Québec, toutes les régions, tous les cégeps. On a un programme de bourses, puis on va à Matane, puis on va au Lac-Saint-Jean, puis on va en Abitibi, puis on va dire aux gens: Si vous voulez faire notre programme, on va

vous aider. Puis on a mis des ressources, on a mis des bourses ciblées pour ça, pour attirer les meilleurs étudiants. Donc, je ne pense pas qu'un étudiant peut dire à l'école: Je n'ai pas été admis parce qu'on a admis un peu plus d'étudiants étrangers. Ce n'est certainement pas le cas.

**M. Auclair:** Merci beaucoup.

**Le Président (M. Chagnon):** Pour continuer peut-être un peu dans la même phase, vous aviez, en termes d'étudiants étrangers, un objectif de 33 %... en première année, en termes d'augmentation des étudiants au B.A.A., je veux dire, 33 % des étudiants du B.A.A. On se retrouve avec un peu moins que cela, on a 26,69 %, B.A.A. inclus. Mais, comme vous venez de le dire, on a plus d'étudiants, toutes proportions gardées, aux maîtrises et doctorats qu'au B.A.A.

**M. Patry (Michel):** Exact.

**Le Président (M. Chagnon):** Alors, qu'est-ce que vous entendez faire pour augmenter ce pourcentage-là?

**M. Patry (Michel):** Encore une fois, ces pourcentages-là, pour nous, sont des indications de tendances, là. Ce n'est pas déterminé, ça. On ne va pas prendre de décision... Si on a davantage d'étudiants étrangers qui se qualifient bien pour le programme, on va les prendre; si on a davantage d'étudiants québécois, on va... C'est la qualité qui...

**Le Président (M. Chagnon):** Ma question fait abstraction de la clientèle locale, parce que ce qu'on constate, c'est que vous avez une diminution de clientèle depuis trois ans. Donc, inévitablement, j'imagine que vous faites le calcul suivant: c'est qu'il faut que vous en trouviez ailleurs, des clientèles.

**M. Patry (Michel):** Oui. Oui.

**Le Président (M. Chagnon):** Parce que vous êtes passés de 8 091 étudiants à temps plein à 7 710 en deux ans. Il y a une diminution.

**M. Patry (Michel):** Oui.

**Le Président (M. Chagnon):** Alors donc, il faut réagir à ça, puis une des réactions, c'est de travailler sur le marché international des étudiants.

**M. Patry (Michel):** Oui. Mais une partie de cette diminution est aussi endogène à des décisions... est liée à des décisions que nous avons prises, notamment, par exemple, aux programmes de certificats, de resserrer les normes de cheminement. On avait une très forte croissance de la clientèle aux certificats — ça, c'est des étudiants à temps partiel — et on a resserré les normes de cheminement, ce qui rend le parcours d'un étudiant au certificat pour aller chercher un baccalauréat par cumul beaucoup plus difficile, et là on a vu tout de suite une baisse d'affluence. Mais c'est quelque chose que nous visions.

**Le Président (M. Chagnon):** O.K. Non, ça fait du sens, ça.

**M. Patry (Michel):** C'est en lien avec ce que je vous disais sur les normes...

**M. Dumont (Moréno):** Et les agréments.

**M. Patry (Michel):** ...et les agréments. Mais nous avons donc continué d'intensifier nos efforts de développement à l'étranger. Cette année, par exemple, un de nos objectifs: on avait identifié d'autres pays de la francophonie où on voulait... Bon. En France, nous avons une présence très, très forte. On a identifié d'autres pays de la francophonie où on va faire des efforts beaucoup plus marqués...

**Le Président (M. Chagnon):** Suisse, Belgique...

**M. Patry (Michel):** ...Suisse, Belgique, etc. Nous n'étions jamais allés en Inde...

**Le Président (M. Chagnon):** ...Luxembourg.

**M. Patry (Michel):** ...nous avons accompagné la mission du gouvernement québécois en Inde. Nous avons déjà signé des ententes avec une institution en Inde, et on veut utiliser cette base-là pour élargir notre appel dans cette région du monde. En Chine, ça fait plus de 25 ans qu'on est là. Donc, on intensifie nos efforts pour faire connaître notre...

**Le Président (M. Chagnon):** Alors, l'évolution de vos clientèles étrangères — puis, j'imagine, est-ce que vous connaissez aussi une évolution des clientèles canadiennes hors Québec...

**M. Patry (Michel):** Oui.

**Le Président (M. Chagnon):** ... — devrait en principe amener des droits de scolarité supplémentaires que vous ne touchez pas...

**M. Patry (Michel):** Qu'on ne touche pas.

**Le Président (M. Chagnon):** ...compte tenu du modèle de fonctionnement du...

**M. Patry (Michel):** On touche les coûts d'aller chercher les étudiants, c'est d'accord, on ne touche pas le revenu.

**Le Président (M. Chagnon):** Est-ce que vous avez déjà réclaté de conserver ces différentiels-là?

**M. Patry (Michel):** Oui.

**M. Bouchard (Vachon):** On ouvre une belle discussion pour...

**Une voix:** À plusieurs.

**M. Bouchard (Vachon):** ...la prochaine université qui va vous suivre, aussi.

**M. Patry (Michel):** Oui. Mais là, écoutez...

**Le Président (M. Chagnon):** Entre autres.

**M. Patry (Michel):** ...c'est certain que nous avons demandé cela, parce que mon prédécesseur, et puis Moréno et moi, c'est sûr que c'est une question centrale, parce que le recrutement d'étudiants à l'étranger puis l'accompagnement de ces étudiants-là coûtent beaucoup plus qu'un étudiant qui est domestique. Malheureusement, on ne touche pas de ressource additionnelle. En fait, le différentiel est, entre guillemets, confisqué, à toutes fins pratiques.

**M. Dumont (Moréno):** Pire. Pire, même.

**Des voix:** ...

**M. Dumont (Moréno):** Dans le fond, nous devons assumer les mauvaises créances s'il y en a. Nous devons assurer les coûts de cartes de crédit si on acceptait des cartes de crédit pour ces étudiants-là. On doit tout assumer au grand, grand complet.

**M. Auclair:** Vous assumez également le démarchage et tous les frais relatifs à tout ça, là, comme vous avez mentionné.

**M. Dumont (Moréno):** Ah, bien oui! Ça, c'est... On assume, lorsqu'il arrive à l'école...

● (11 heures) ●

**Le Président (M. Chagnon):** Et il y a des coûts d'intégration.

**M. Dumont (Moréno):** C'est ça. Alors donc, trouver un logement, lorsque maman appelle, bien, il faut lui répondre, etc. Donc, on a toute une équipe à l'école pour s'occuper de ces étudiants-là, et c'est des coûts très, très, très importants. Et, alors que, dans les cégeps, le même ministère, le ministère de l'Éducation, retourne 10 % des droits forfaitaires des étudiants étrangers, dans les universités il nous retourne 0 %.

**M. Auclair:** Donc, le fonds consolidé doit vous en dire un gros merci.

**M. Dumont (Moréno):** Oui.

**Une voix:** ...les universités.

**M. Patry (Michel):** C'est sûr que c'est une pré-occupation. Et, moi, je pense qu'au-delà de la santé financière de l'école ou de l'intérêt immédiat d'une université ou d'une autre le Québec a à gagner à développer ces échanges. La Chine et l'Inde, comme partenaires commerciaux, sont voués à devenir beaucoup plus importants. Ça a l'air très mystérieux faire affaire en Inde, tu sais, ça a l'air très mystérieux jusqu'à ce qu'un étudiant aille passer un trimestre et découvre que finalement ça ressemble beaucoup à comment faire des affaires ici. Il y a des adaptations, et ça devient moins mystérieux. Cette personne-là qui revient chez nous par la suite, quand elle va s'essayer dans une entreprise, va dire: Bien, je sais, moi, qu'on peut... je connais une entreprise qui a fait telle entente, qui a tel partenariat, qui va à tel marché. Donc, je pense que c'est dans l'intérêt supérieur... au-delà de l'école, au-delà des universités, c'est dans l'intérêt du Québec de supporter ce développement-là. On est une petite

économie ouverte, on exporte une grande proportion... En fait, pour le Canada, c'est plus de 44 % des produits et services. Pour le Québec, c'est bien davantage hors de son territoire. C'est tout à notre avantage d'encourager le développement des ponts comme ça, là.

**Le Président (M. Chagnon):** J'aurais une question avant de passer la parole à notre collègue de Taillon, une question petite, mais peut-être même un peu compliquée parfois. Je remarque que la réussite des études en deuxième et troisième cycle, donc en maîtrise, après quatre ans, s'est grandement améliorée depuis 1994. Entre 1994 et 2000, là, 2001, on est passé de 48,99 à 77,30. Et je présume que ce n'est pas uniquement à cause des petits agrégats d'échantillon, c'est parce que justement il y a eu un encadrement qui a dû s'y faire, s'y prêter, qui a permis à... — c'est en page 84 — qui a dû permettre justement cette amélioration-là. Ce n'est pas rien, là, on passe de 50 à 77, là.

**M. Patry (Michel):** C'est du travail de longue haleine, M. le Président.

**Le Président (M. Chagnon):** Et comment vous expliquez qu'au doctorat, après huit ans, en 1994, on passe à 33; en 1995, 56; en 1996, 28; et puis, en 1997, 40? Là, c'est en dents de scie.

**M. Patry (Michel):** Alors, le doctorat, premièrement, c'est quand même, par rapport aux programmes de deuxième cycle, des «small simple statistics», c'est-à-dire qu'on a des cohortes beaucoup plus petites, et donc, des années, on va avoir des grandes variations parce qu'on a peut-être 12 doctorants qui terminent.

**Le Président (M. Chagnon):** Six puis 12.

**M. Patry (Michel):** Exactement. La réalité des doctorats — j'ai été directeur du programme conjoint au doctorat des universités montréalaises pendant quatre ans, puis on se balisait avec les doctorats canadiens — c'est que le taux de réussite global, à l'oeil, tous les doctorats confondus, c'est à peu près 50 %. Il y a à peu près 50 % des gens qui commencent un Ph. D. au Canada — en tout cas, il y a quelques années — qui vont le terminer. Pour toutes sortes de raisons: familiales, difficultés, échecs ou évidemment les gens réussissent les cours et ne terminent pas la thèse. Alors, on a mis beaucoup d'efforts sur le doctorat depuis, je dirais, quelques années aussi pour tenter de raccourcir les études et puis d'augmenter le taux de persévérance.

Maintenant, la réalité du doctorat, c'est que ça s'inscrit dans une certaine durée. Et, vu qu'il y a un bon marché en administration, c'est peut-être un petit peu différent, là. Je ne dis pas ça, là, de façon... je ne veux pas dire qu'il n'y a de bons marchés dans d'autres disciplines, mais, si vous êtes en études helléniques, au doctorat, vous ne serez pas sollicité tous les jours pour quitter vos études pour aller travailler. Mais, si vous êtes en finances, chez nous, vous commencez, les gens vont dire: Ah, vous devriez laisser, et donc on a beaucoup de gens qui commencent qui ne terminent pas ou qui reviennent à temps partiel. Le doctorat, ce n'est pas du tout évident.

À la maîtrise, par contre, on a beaucoup travaillé à l'encadrement et à... quasiment forcé les étudiants à prendre des blocs de cours plus importants, parce que le problème de la M. Sc., chez nous comme dans la plupart des universités, c'est que les gens font ça à temps partiel, essaient de faire du travail. Et c'est un programme exigeant, et là ça se met à s'étirer, surtout dans la phase de thèse. Donc, on a mis beaucoup de pression pour que les gens prennent des blocs de cours plus concentrés, et l'encadrement a été resserré pour les gens qui supervisent thèses et mémoires. Donc, à la M. Sc., je suis content de voir qu'il y a eu des progrès. Puis ils se maintiennent, et même ça va s'améliorer. Au doctorat, je ne vous promettais pas qu'il y ait des changements dramatiques.

**M. Dumont (Moréno):** Vous me permettez?

**Le Président (M. Chagnon):** Oui, M. Dumont.

**M. Patry (Michel):** Donc, ce sont évidemment des vieilles statistiques, puisqu'on parle des étudiants qui ont commencé en 1997.

**Le Président (M. Chagnon):** Oui, mais on regarde ça, ça fait huit ans...

**M. Dumont (Moréno):** Oui, c'est ça. Maintenant, depuis trois ans — je pense que c'est trois ans — nous avons offert des bourses d'accélération aux étudiants de doctorat pour que donc ils suivent leurs cours rapidement et qu'ils terminent leurs thèses rapidement. Alors donc, ça, on a un espoir que ça va donc accélérer davantage.

**M. Patry (Michel):** Bourse d'accélération, ça veut dire qu'on donne une bourse. Si vous franchissez telle phase du doctorat en dedans de 12 mois, telle autre phase en dedans de 24 mois, on vous donne donc 5 000 \$.

**M. Dumont (Moréno):** Si vous ne travaillez pas plus que tant d'heures...

**M. Patry (Michel):** Donc, on essaie de substituer la bourse à du travail. Ça marche, mais, étant donné ce que je vous disais dans le marché pour les gens qui sont au doctorat, ça va avoir un effet, mais ça ne va pas faire bondir... ça ne va pas faire passer la durée moyenne... la diminuer de moitié, là, mais ça va contribuer.

**Le Président (M. Chagnon):** Alors, si on passe moins de temps au doctorat... si les doctorants le font en moins de temps, ils seront moins susceptibles de recevoir des offres qu'ils, normalement, aimeraient accepter.

**M. Patry (Michel):** Tout à fait.

**Une voix: ...**

**Le Président (M. Chagnon):** Ou accepter. Mme la députée de Taillon. Je reviendrai un peu plus tard, j'ai d'autres... Mme la députée de Taillon.

**Mme Malavoy:** Oui, je vous remercie. Bonjour, M. Patry, M. Dumont, M. Hamel. Merci de votre présentation. J'ai vu avec intérêt — et je sais ça des HEC

depuis longtemps — que vous êtes très ouverts sur le monde, que vous avez donc des activités sur tous les continents, dans plus de 40 pays. Vous avez un bac trilingue. Moi, j'aimerais vous parler, entre autres choses, de la question de la langue puis en la prenant par les deux pôles, c'est-à-dire j'aimerais parler un peu de la place du français dans vos enseignements mais aussi parler de vos choix d'autres langues étrangères, compte tenu de l'évolution de votre discipline ou de vos disciplines dans le contexte international actuel. Les deux choses m'intéressent vraiment.

Alors, prenons un premier pôle qui est celui du français. C'est sûr que, bon, il y a certaines statistiques qui peuvent tenir à plein d'éléments, mais votre M.B.A. en français diminue de façon importante. Quand vous parlez, par exemple, d'engagement de professeurs étrangers, est-ce que la considération par rapport à langue française est un élément ou non? Ou comment vous faites la lecture de l'impact de vos orientations sur l'usage de la langue française et de sa qualité? J'aimerais peut-être, dans un premier temps, aborder ça sous cet angle.

**M. Patry (Michel):** Merci, Mme Malavoy. Je suis très content que vous me posiez cette question. L'école, vous le savez, est une institution francophone, et ça a été, comme je le disais, le premier «business school» au Canada mais le premier «business school» francophone en Amérique du Nord. Pour nous, la qualité du français a toujours été une préoccupation centrale. Je vais vous dire concrètement comment ça s'est traduit et j'espère vous convaincre... peut-être pas vous convaincre, parce que j'espère que vous l'êtes déjà, convaincue, mais vous donner les éléments qui vont vous permettre de voir que c'est toujours le cas.

Alors, premièrement, chez nous, je crois que nous avons été la première institution à instaurer des tests de qualité et de maîtrise du français à tous nos étudiants, notamment au premier cycle, tests qu'ils doivent réussir pour obtenir leur...

**Mme Malavoy:** Avant que ce soit obligatoire pour toutes les universités?

● (11 h 10) ●

**M. Patry (Michel):** Avant que ce soit obligatoire, nous avons créé une direction de la qualité de la langue qui est installée maintenant depuis plusieurs années, qui non seulement produit ces tests, gère ça, mais produit les instruments de formation des étudiants. Parce que nous composons avec les étudiants qui arrivent des cégeps ou les étudiants étrangers, nous les accompagnons là-dedans. Cette direction a aussi fait un travail important au Québec dans la francisation des termes techniques. Je pourrais vous donner un très grand nombre d'exemples. Cette direction est très souvent... C'est Mme de Villers qui est la directrice de ce service. Nous sommes très souvent sollicités pour... On va nous dire, je ne sais pas, moi: Dans le domaine de la logistique, il y a tels termes techniques qui sont... en qualité totale, nous, on a investi pour trouver les termes. Donc, chez nous, la langue, c'est une donnée fondamentale à laquelle le corps professoral, et le conseil pédagogique, et le conseil d'administration sont très attachés.

Deuxièmement, vous me parliez de la place du français, on a conçu toute notre offre, y compris au B.A.A. et y compris au M.B.A., de telle sorte qu'il n'y a aucun

profil qui ne sera offert en anglais ou en espagnol qui n'est pas déjà offert en français. Donc, un étudiant qui veut faire son M.B.A. intégralement en français peut le faire, et même chose au premier cycle, dans le but qu'on puisse toujours offrir en français l'accès à l'ensemble de nos programmes et contenus.

Troisièmement, ceci veut dire que, pour l'embauche et malgré les efforts qu'on a faits pour internationaliser notre corps professoral, c'est une exigence d'enseigner en français, pas de parler vaguement le français. Donc, chez nous, il y a une exigence d'enseigner en français. On donne une période de... Il faut que les gens parlent le français, évidemment. Lorsqu'ils commencent à enseigner, si c'est quelqu'un dont le français est la troisième... Ça arrive que c'est leur deuxième ou leur troisième langue, on va souvent leur donner, la première année, un encadrement, une aide, en termes de cours de français, de tutorat, etc. Et c'est vrai que, la première année, on va souvent leur accorder une charge avec des cours en espagnol ou en anglais en première année pour leur permettre de faire leurs armes, mais...

**Mme Malavoy:** Mais ils doivent pouvoir enseigner en français.

**M. Patry (Michel):** J'ai été responsable pendant cinq ans du recrutement et de la gestion du corps professoral. Au terme de la deuxième année, ils doivent avoir enseigné en français. Ils sont évalués par nos étudiants, ils font face aux mêmes barèmes. C'est une grosse commande parce qu'évidemment les étudiants sont très exigeants. Et, dans leur évaluation de l'enseignement, ils sont très sensibles à des petites choses. Maintenant, ça fait qu'on a des gens qu'on avait recrutés qui ont quitté pour ça. Mais, pour nous, ce n'est pas négociable, c'est impossible que quelqu'un ne puisse pas enseigner en français, et y compris au premier cycle. Alors, chez nous, vous venez chez nous, si le français c'est votre deuxième ou troisième langue, vous avez démontré par votre entrevue, les présentations que vous avez faites que vous pouvez quand même maîtriser le français mais ça doit être perfectionné, on va vous aider, on va vous donner un petit peu d'espace, mais on vous dit: Il faut que, dans la deuxième année, vous commenciez à enseigner, puis, au terme de la deuxième année, votre contrat ne sera pas renouvelé si vous ne pouvez pas le faire.

**Mme Malavoy:** O.K. Donc, il n'est pas question d'avoir, mettons, des professeurs qui prennent juste le morceau anglais...

**M. Patry (Michel):** Consacrés? Non.

**Mme Malavoy:** ...puis qui disent: Moi, je fais ma carrière en anglais.

**M. Patry (Michel):** Non. Il y en a qui ont déjà évoqué ça, qui ont dit: Peut-être que, moi, je pourrais? On a dit: Non, ça ne fait pas partie... Nous, on n'embauche pas un spécialiste de la stratégie, ou du management, ou du marketing pour un créneau, là, on dit: Il faut que tu puisses t'adresser à l'ensemble de notre clientèle. Alors ça, c'est très net. Et, malgré ça, on a pu trouver... L'an dernier, par exemple, on a recruté un professeur, je

pense, qui parle cinq langues, hein, y compris le chinois et le français, l'anglais. Donc, c'est fascinant de voir la qualité des gens qu'on a pu attirer. Mais ça, c'est non négociable. Et ce que je vous dis là n'est pas à peu près, en général, c'est uniforme, c'est systématique, c'est une condition non négociable. Donc, pour les embauches, je crois que la réponse que je vous donne est assez précise.

Pour le M.B.A. — vous avez évoqué la situation du M.B.A. — là, le M.B.A., ça, c'est vraiment un créneau très particulier. Si vous prenez l'ensemble des M.B.A. dans le monde, vous allez voir que l'offre de M.B.A. en français dans le monde globalement a diminué en même temps que l'offre en anglais s'est accrue. Une partie de ce que nous avons fait est aussi en ajustement de cela. Les écoles françaises, pour ne pas... Je ne veux pas singulariser aucune d'entre elles, mais les meilleures écoles françaises offrent présentement leur M.B.A. presque exclusivement en anglais, beaucoup seulement en anglais. Alors, on a beaucoup de candidats francophones qui vont dans des écoles françaises pour faire un M.B.A. en anglais, c'est pour dire la dynamique...

**Mme Malavoy:** ...plutôt que de venir chez vous?

**M. Patry (Michel):** Oui. Sauf que, là, maintenant que nous offrons la possibilité de le faire complètement en français, complètement en anglais, ou de le faire en français en prenant des cours en anglais, ou en anglais en prenant des cours en français, on a regagné une partie de ces clientèles-là.

**Mme Malavoy:** Du terrain.

**M. Patry (Michel):** Et notre pari, c'est que comme ça on va mieux défendre de toute façon les deux programmes. Mais, chez nous, le M.B.A. français, ça demeure pour nous un produit fort. Il reste que, depuis qu'on a offert la possibilité de faire le M.B.A. en anglais, on a pu ouvrir, en termes de recrutement au M.B.A., des gens qui viennent de d'autres horizons, qui ne parlent pas ou peu le français.

Mais globalement, pour le premier volet de votre question, je veux vous dire que la HEC — et c'est le cas depuis ses débuts — est une institution dont la langue d'enseignement est le français. Toute notre offre est d'abord offerte en français. La maîtrise de la langue pour le corps professoral est non seulement requise, mais, chez nous, c'est mesuré. Et, comme je vous dis, on s'est doté d'un service de la qualité, on s'est doté de cours de formation pour les étudiants, on a développé même des instruments originaux pour la maîtrise de la langue chez nos étudiants. On investit beaucoup là-dedans.

**Mme Malavoy:** D'accord. Alors, l'autre volet de ma question, c'est finalement les langues que les gens vont pouvoir apprendre chez vous. Vous avez choisi français, anglais, espagnol. Il y a là une logique, pour moi, imperturbable quand on est en Amérique, puis honnêtement je fais partie des gens qui pensent que nous devrions parler ces trois langues-là. Ou, pour certains, peut-être le portugais plutôt que l'espagnol, mais enfin on devrait au moins parler trois des quatre langues des Amériques, ça nous permettrait d'aller à pas mal d'endroits dans le monde. Donc, c'est une richesse.

En même temps, je vais vous donner un exemple personnel mais qui n'est absolument pas unique. J'ai un neveu, moi, qui a étudié en administration dans une autre province, qui a passé un an à Hong Kong, et qui a dit: Finalement, le japonais, c'est bien — il le parle assez bien, je pense, il a pris des cours avant — mais il dit: Maintenant, je pense qu'il faudrait que j'apprenne le mandarin. Puis là il est à Shanghai... il a été à Shanghai pendant ses vacances pour voir s'il ne pourrait pas faire un stage en mandarin. Alors, moi, je le regarde — c'est un jeune homme qui a 23, 24 ans — je suis émerveillée et en même temps je me dis: Vraiment, il s'en demande beaucoup, là. Il parle déjà français, anglais très, très bien, japonais, et là il pense que ça lui prend le mandarin. Mais je me dis: Il représente probablement une génération de jeunes gens qui se disent: Il se passe quelque chose du côté de l'Asie, et, si on ne veut pas rater le train, il faut que non seulement on soit capables de faire ce qui est un peu logique pour nous, les langues plus latines ou évidemment l'anglais, c'est une évidence, mais il faut aussi qu'on soit capables de s'ouvrir à d'autres langues, particulièrement les langues asiatiques.

Quelle est votre réflexion là-dessus? Qu'est-ce que vos étudiants disent? Qu'est-ce que vous entrevoyez? Comment pouvez-vous répondre à ça? Mais je sais bien que la réponse, ce n'est pas d'avoir un bac en mandarin, anglais, puis je ne sais pas quoi, là, mais je voudrais savoir l'état de votre réflexion.

**Le Président (M. Chagnon):** En portugais pour travailler à Macao.

**Mme Malavoy:** Oui, mais ça, portugais, c'est déjà peut-être un peu plus près de ce que vous faites déjà. Mais là, quand on parle de mandarin, là, puis tomber sur un autre continent...

**M. Patry (Michel):** Question fascinante, et je partage votre observation et votre sentiment. Je trouve ça, moi... Je rencontre constamment des jeunes, comme la personne que vous avez évoquée, qui me font la même analyse, qui me disent: Bon, oui, bon, l'anglais, je parle anglais, mais, bon, c'est la Chine, c'est le Brésil, donc j'apprends le mandarin ou j'apprends le portugais. Je trouve ça incroyablement stimulant.

Alors, pour nous, la décision de l'espagnol et de l'anglais, c'est beaucoup venu suite à notre réflexion sur notre ancrage en Amérique du Nord. On s'est dit: Bon, nous sommes dans l'ALENA, nous devons préparer les gens pour cet environnement-là. Et espagnol, anglais veut dire que nous développons des contenus, mais nous développons du matériel pédagogique, nous développons une capacité d'encadrer. Donc ça, c'est très lourd. Ça n'épuise pas notre intérêt pour les questions de langue. Par exemple, j'ai un campus «abroad» qui va se dérouler au Brésil, et évidemment j'ai la chance d'avoir, dans le corps professoral, un certain nombre de professeurs qui parlent le portugais. Et, étant donné qu'on a 12 000 étudiants, bien ils ont trouvé, au M.B.A. et ailleurs, des étudiants qui parlent le portugais. Mais on n'est pas au point où on peut supporter l'apprentissage du portugais ou développer du matériel original en portugais. Il reste que nous allons faire une activité pour laquelle et les gens qui sont venus suivre des cours et des formations et ceux qui vont les encadrer vont le faire en portugais. Mais on ne supporte pas au

point où... ou de la même façon qu'on peut le faire pour l'espagnol ou l'anglais.

Bon. Je vous donne un exemple pour associer à ça. Depuis que nous avons notre cohorte trilingue, les jeunes parlent évidemment les trois langues, mais nous disent: Ce serait bien que, par exemple, vous ayez un peu plus de services aux étudiants, certains aspects, dans les trois langues, ou votre site Web. Alors, tout ça représente quand même des coûts, je veux dire, et là on se dit: Écoutez, on ne peut pas... Alors, la vitrine, c'est français, et, en fonction, là, de ce qu'on peut faire, on va développer des volets où on va avoir le miroir en espagnol ou en anglais. Mais c'est certain que le portugais et le chinois sont vus comme deux... Il y a de nos étudiants qui prennent des cours de chinois à l'Université de Montréal, par exemple, parce qu'ils veulent faire quelque chose en Chine, mais ce n'est pas devenu institutionnellement une politique encore.

● (11 h 20) ●

**Mme Malavoy:** Sentez-vous une pression?

**M. Patry (Michel):** Je sens... bien, une pression, ce serait peut-être beaucoup dire parce que c'est quand même le fait d'un relativement petit nombre de personnes. Mais ce n'est pas un nombre... ce ne sont pas des exceptions extraordinaires, c'est récurrent. Et, moi, je trouve ça rafraîchissant. Je dois dire que je trouve ça stimulant, de voir des jeunes personnes qui viennent nous rencontrer puis qui disent: Écoutez, j'ai fait tel bout. Souvent — je prends une minute pour donner ça — les gens vont faire un stage d'études ou vont faire notre programme qu'on appelle Passeport pour le monde. Deuxième année du B.A.A., va passer, disons, trois mois à Hong Kong ou va passer trois mois au Brésil, revient, termine son programme et là découvre que finalement le Brésil, c'est un bien grand pays, ou la Chine, et que, pour aller plus loin, la langue devient...

Donc, on ne peut pas faire de l'international sans s'intéresser à la langue et à la culture, et ça, c'est ce qu'on a appris, nous, à travers ça. Ça veut dire que peut-être qu'on pourra faire davantage. C'est certain que les deux autres langues qui sont les plus souvent évoquées sont celles qu'on vient d'évoquer, là, le portugais et le chinois. Et on a la chance donc, notamment dans notre corps professoral — ça a été un des critères quand on a développé le corps professoral — d'avoir des gens maintenant qui parlent chinois, des gens qui parlent le portugais, et ça aide beaucoup, là, pour encadrer, pour faire des choses. Mais on n'a pas de projet opérationnel à court terme pour tenter institutionnellement d'élargir en dehors de l'espagnol et de l'anglais.

Je vous dirais que déjà l'espagnol, c'est lourd, c'est lourd à supporter. Mes collègues qui enseignent au premier cycle me disent: Ça fait... Par exemple, nous, on utilise beaucoup la méthode des cas, des cas, le «case studies». Alors, il y a une banque de cas, il y en a plus d'un millier en français. En anglais, il y a une banque considérable. La personne qui va enseigner le management en espagnol d'abord me dit: Je veux avoir des cas qui sont de même qualité. Et, deuxièmement, ça fait un peu drôle d'avoir un cas en espagnol sur, je ne sais pas, moi, une entreprise où tout se fait en français. Donc, il faut que je trouve des cas où...

**Une voix: ...**

**M. Patry (Michel):** Oui. Alors là, on a des ententes, mais là les gens disent: Il faudrait investir pour développer. Alors, tout ça demande des investissements que l'on est prêts à commettre, mais au rythme où on peut dégager, là. Mais les demandes sont presque...

**Mme Malavoy:** Ah, oui, oui! J'imagine bien, elles sont infinies. Est-ce que je peux poser une dernière question? Mais en même temps, si vous trouvez que j'élargis trop, ce n'est pas pour... C'est vraiment par intérêt. C'est parce que vous le soulignez, là, avec la question des cas, mais, quand on parle langue, on ne parle pas juste langue, hein, on parle aussi culture. Or, moi, je ne connais pas votre discipline de l'intérieur, mais j'imagine bien tout de même qu'on ne résout pas des cas avec les mêmes paramètres dans la culture anglophone puis dans la culture hispanophone. Et donc, si je dois apprendre, dans une formation trilingue, les mots, je dois aussi apprendre un peu les façons de faire. Puis, si je voulais complexifier, j'ouvrierais sur l'Asie, mais là on n'ouvrira pas trop tout de suite. Donc, est-ce que ces dimensions-là peuvent être prises en compte aussi?

**M. Patry (Michel):** Tout à fait. En fait, je dirais que c'est au principe même de notre aventure sur les langues étrangères autant que les langues. Puis je vais vous donner deux exemples, deux manifestations de cela, la première étant que, pour réussir à faire ce que nous voulons faire, il faut qu'on puisse faire intervenir des professeurs qui viennent de Instituto de Empresa de Madrid ou de ESADE, qui viennent chez nous passer un bout de temps et qui vont dans le fond nous dire: Culturellement, nous, quand on a tel problème ou tel cas, voici. Donc, c'est des interprètes de cet univers-là. C'est difficile d'amener quelqu'un d'Espagne ou de Barcelone chez nous pendant trois mois ou pendant... s'il ne peut pas enseigner. Alors là, vu qu'on a maintenant des cours, cette personne-là peut venir enseigner, va passer un court séjour, va participer avec des collègues à échanger sur le développement, l'enseignement et la recherche, va intervenir dans des classes. Et là on a introduit un élément, une dynamique, ce n'est pas un prof nécessairement... On n'a plus une dynamique où c'est un Canadien ou un Québécois de Montréal qui enseigne un cas sur une entreprise qui a été implantée au Mexique, ça peut être un prof mexicain qui vient de Monterey, qui est chez nous un petit bout et qui enseigne en espagnol, qui va retourner, et là on a l'échange avec Monterey où on a un prof chez nous qui va aller là-bas parce que, lui, il veut améliorer son espagnol. Donc, vous voyez que les deux se renforcent.

Même chose chez les étudiants, et d'où l'importance pour nous du contingent... de l'objectif qu'on avait au B.A.A., M. le Président, que vous évoquiez tantôt. Si on veut qu'un étudiant québécois, un Québécois francophone comprenne mieux comment faire du commerce avec les États-Unis ou avec le Mexique, on peut l'envoyer en stage, on peut faire différentes choses, mais il y a une chose facile qu'on peut faire: on peut s'assurer que, dans la classe où il est, quand il est dans son cours de management ou de commerce international, il y a un étudiant sur quatre autour ou un étudiant sur trois qui n'est pas du Québec. Lui, il aborde le cas d'une manière différente. Et là ça, tous les professeurs chez nous qui enseignent au B.A.A. vous diraient: Ça a changé quelque chose parce que le

même cas ou la même analyse de situation va amener un étudiant qui vient du Mexique, ou un Français, ou un Allemand qui va voir ça différemment, il va dire: Nous, on ne l'aborderait pas comme ça ou, moi, je ne l'aborderais pas comme ça. Ah bon! Parce qu'il est... Et là c'est au-delà de la langue, et notre étudiant québécois, même s'il ne va pas en échange, même s'il ne va pas à l'étranger, il va être, entre guillemets, là, contaminé par ces...

**Mme Malavoy:** ...immergé.

**M. Patry (Michel):** Immergé. Et ça, pour nous, c'est un bénéfice. C'est pour ça qu'on se visait un objectif, on disait: Si on a 3 %, il y en a un par groupe, ou deux par groupe, ou trois, ce n'est pas beaucoup. Mais, si on en a 25 — comme là, au B.A.A. on a 25 %, 30 %...

**Le Président (M. Chagnon):** ...masse critique.

**M. Patry (Michel):** ...au M.B.A., c'est la majorité — bien là le Québécois, il est mis au défi par d'autres qui ont des sensibilités différentes, qui ont des méthodes différentes, qui vont voir le problème très différemment. Et il y a des cours... Ou j'ai des collègues qui pourraient vous parler de ça, qui donnaient certains cours, par exemple, depuis plusieurs années sur les enjeux sociaux, mettons l'environnement, l'équité, etc., et qui, là, arrivent, et qui se disent: C'est une discussion complètement différente parce que j'ai des Maghrébins, un Brésilien, un Chinois...

**Le Président (M. Chagnon):** Ça oblige les accommodations raisonnables.

**Mme Malavoy:** Les discussions sur les normes du travail, par exemple, ça doit être assez...

**M. Patry (Michel):** Absolument. On a un collègue d'ailleurs qui est un spécialiste du droit du travail comparé, et puis il fait la navette constamment entre le Mexique, l'Europe et... Mais, votre question, je la trouve excellente parce que, derrière la langue ou à travers la langue, c'est un accès à une culture, et ça, c'est beaucoup plus large, beaucoup plus riche. Alors, je ne prétends pas qu'à cause de cela nos étudiants gagnent une connaissance de ces cultures, etc., mais une sensibilité. Il y a des petites lumières qui s'allument qui... Oups! ça pourrait être différent ou je comprends que mon interlocuteur voit ça différemment.

**Le Président (M. Chagnon):** ...sans en avoir quelques effets.

**M. Patry (Michel):** Forcément parce que... Je vais aller un cran plus loin. Dans notre approche pédagogique, on est à l'étape, nous, où on a décidé qu'on allait, dans beaucoup de programmes, former les équipes. On ne laisse plus les gens choisir leurs équipes parce qu'évidemment, au début, ce qu'on apercevait, c'est que, disons, les Québécois du Lac-Saint-Jean se réunissaient ensemble, ceux de Longueuil ensemble, les quatre Maghrébins ensemble. Ce n'est pas ça qu'on voulait. Donc là, on forme les équipes. Alors, les gens résistent un petit peu au début. Le but, c'est de dire: Quand tu vas aller travailler au gouvernement, ou en entreprise, ou... tu n'auras pas le

choix, là, tu vas composer avec quelqu'un qui est d'origine anglophone du Canada anglais, un Maghrébin, avec un Asiatique. Bon. Bien, c'est la même... On réplique ça, et ça laisse des traces. Ça change la façon dont les gens fonctionnent, et nous, on prétend, je ne sais pas si on aura... on prétend que ça les prépare mieux à affronter la réalité du marché du travail d'aujourd'hui. Et donc, pour les étudiants québécois, c'est un plus majeur. Chez les étudiants québécois, là, qui viennent d'ici, là, c'est un plus, pour nous, majeur, même si on ne les envoie pas en échange.

**M. Dumont (Moréno):** Et on modifie ces groupes-là de temps à autre.

**M. Patry (Michel):** On les modifie. Alors, on a un programme de perturbation de ces équipes-là.

**Le Président (M. Chagnon):** Ça se fait de plus en plus, ça. Laval fait ça aussi au M.B.A. J'ai une de mes filles...

**M. Patry (Michel):** Oui. Au M.B.A., ça fait longtemps que ça se fait, mais, nous, on a commencé à le faire aussi au B.A.A. pour avoir cette espèce de brassage.

**Mme Malavoy:** Bien, merci beaucoup parce que c'était très éclairant. Merci beaucoup.

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

● (11 h 30) ●

**Mme Gaudet:** Merci, M. le Président. Bonjour, messieurs du HEC. Il semble que HEC soit confronté à plusieurs défis, qu'on parle du recrutement des étudiants, recrutement et rétention du personnel, aussi tout le contexte de la mondialisation dont vous venez de nous entretenir. Je lisais que vous mentionniez que le modèle de développement qui fut celui du HEC ces 12 dernières années avait atteint aujourd'hui ses limites et que vous vous trouvez à nouveau à un moment charnière. Vous souhaitez faire un exercice d'orientations stratégiques, et j'aimerais savoir où vous en êtes dans cet exercice d'orientations stratégiques.

**M. Patry (Michel):** Merci. En fait, on est au début de ça. Essentiellement, là, le contexte, c'est que je crois que nous sommes sur une très belle lancée. Chez nous, il y a très peu de gens qui... Il y a un fort consensus sur l'orientation qu'on a, donc vous allez avoir beaucoup de misère à trouver chez nous... Malgré que 250 profs, ça peut diverger sur beaucoup de choses, il y a un très fort consensus sur ce que nous avons fait et la trajectoire que nous avons prise.

La difficulté qui apparaît, c'est qu'avec la visibilité que nous avons puis avec la position que nous avons obtenue nous sommes aussi très sollicités. Alors, par exemple, nos partenaires étrangers, il y en a beaucoup plus maintenant qui veulent danser avec nous qu'il y en avait avant, parce qu'on a des agréments, etc. On nous sollicite pour délocaliser, autour de Montréal mais à l'étranger, les programmes, on nous sollicite pour faire les choses en partenariat, et là il faut choisir.

C'est ça, quand je parle du modèle de développement, c'est que dans le fond on a été extrêmement

innovants et entrepreneurs. On a fait beaucoup de choses. On va continuer d'être entrepreneurs, mais il faut que, là, on décide de façon plus fine sur des cibles. Alors, l'Inde, est-ce que c'est un terrain, là, qu'on veut défricher comme il le faut, ou est-ce que c'est le Brésil, ou est-ce que c'est les deux? Mais est-ce que ça va être le Mexique, le Brésil, l'Inde, la Chine? Vous voyez, là, c'est ça, le problème, là. Nous, on n'est pas intéressés à faire ça en dilettantes. Ça fait que, si on dit l'Inde, là, il faut regarder ça comme il faut. Alors, ça veut dire qu'on va devoir, chaque année, avoir une mission, on va devoir augmenter nos échanges, on va devoir investir là-dedans, et puis, bon, bien, nos ressources sont limitées.

Alors, moi, j'ai convié mes collègues à identifier, dans chacun des programmes, chacune de nos activités, c'était quoi, les créneaux, là, pour les cinq, 10 prochaines années. On ne pourra pas tous les occuper. Et ce qui est amusant, c'est que, à cause de notre visibilité, de nos agréments, je vais le dire, de nos succès, nous sommes davantage sollicités. Donc là, les gens nous appellent: De belles institutions voudraient faire ça avec vous, pourquoi on ne le fait pas en partenariat? Alors, il faut choisir là-dedans, parce que, si on s'éparille partout, là, on ne pourra pas faire une différence. Alors, c'est ça, l'exercice.

Où nous en sommes? On en est au début. J'espère qu'à la fin du printemps on aura... Mais il n'y aura pas, chez nous, de modification majeure de la trajectoire. Ça fait 25 ans qu'on est en Chine. Je peux prédire qu'on va encore être en Chine l'année prochaine. Mais, à la marge, c'est de voir, le Brésil, quelle extension on donne à ça.

Les langues, on a évoqué ça. L'espagnol, quelle extension on veut donner à ça, là? On a une plage. Est-ce qu'on veut augmenter ça significativement? La cohorte trilingue, jusqu'à quel point on veut développer le marché international avec ça? Voilà dans quel ordre on veut s'attaquer à chacun de ces défis-là, parce que nos ressources sont quand même limitées. C'est un beau problème, mais ceci va se faire sans remettre véritablement en question la trame principale de notre orientation, là.

**Mme Gaudet:** Et quel est le niveau de participation de vos nombreux chargés de cours à cette réflexion-là? Parce que 500 chargés de cours, c'est un nombre impressionnant.

**M. Patry (Michel):** Oui. C'est très variable. Je dirais que la vaste majorité de nos chargés de cours, la vaste majorité sont des gens très fidèles qui sont avec nous depuis longtemps mais qui donnent une charge de cours ou deux par année et qui sont en entreprise. Ces gens-là vont souvent participer à des comités sur, je ne sais pas, moi, le cours de fiscalité des entreprises étrangères ou... Bon. Mais autrement ils ne sont pas très sollicités dans les autres grandes orientations.

Il y en a d'autres... On a des chargés de formation qui donnent davantage de cours et qui sont plus proches des services. Eux vont être mis à contribution davantage. Nous, on souhaite de mettre le plus grand nombre de ces gens-là à contribution. Beaucoup de nos chargés de cours qui sont fidèles ont une expérience. Alors, souvent, ce sont ces gens-là qui vont dire: Bien, moi, j'ai oeuvré, je ne sais pas, moi, j'ai oeuvré en Inde, ou j'ai travaillé en Allemagne, ou j'ai... Bon. Alors, pour nous, c'est un

réseau... pour nous, c'est une richesse, là. Mais je mentirais si je vous disais que ces gens-là sont, de façon très intensive, mêlés quotidiennement à la réflexion, parce qu'ils n'ont pas le temps, hein? Ils viennent pour une activité, ils repartent. Mais, s'il y en a un qui dit: Moi, je suis disposé, on accueille ça... on ouvre les bras. Ce n'est pas la tâche qui manque. Et souvent ces gens-là vont nous faire de belles suggestions.

**Mme Gaudet:** Vous semblez également confrontés à un manque d'espace.

**M. Patry (Michel):** Oui.

**Mme Gaudet:** Où en est votre réflexion face à cette problématique qui, j'imagine, doit être une préoccupation importante?

**M. Patry (Michel):** Oui, un peu récurrente.

**Mme Gaudet:** Un peu récurrente, oui.

**M. Patry (Michel):** À tous les sept, huit ans, à l'école, on arrive à la même position dans le cycle. Présentement, nous avons un déficit d'espace d'environ 12 000 à 14 000 m<sup>2</sup> — c'est un déficit qui est reconnu par le ministère, il n'y a pas de litige ou débat là-dessus. La question est la vitesse à laquelle on va pouvoir dérouler, dans le fond, par des aides financières, le financement pour construire. Nous, évidemment, nous avons déjà un financement qui est assuré pour une partie de cela. Pour nous, l'enjeu, à très court terme, c'est de dire: Est-ce qu'on fait un petit bout maintenant puis on fait un autre petit bout, disons, dans trois ans — bien là on a peut-être deux morceaux un peu disjoints — ou si on ne peut pas trouver une façon de régler le problème, disons, pour les 10 prochaines années? On aimerait mieux se dire: On va essayer de régler le problème pour les 10, 15 prochaines années puis...

**Le Président (M. Chagnon):** Vous occupez encore l'ancienne école?

**M. Patry (Michel):** Oui, on occupe toujours l'édifice Decelles, qui avait été prêté à Polytechnique pendant que Poly... Bon. Un coup que nous avons récupéré complètement — et ça va être fait en septembre 2007 — quand on aura complètement récupéré Decelles, on aura encore un déficit de 12 000 m<sup>2</sup>, là. Alors, Decelles, on occupait, il faut dire... pour votre information, on utilisait déjà les salles d'enseignement. C'étaient les bureaux...

**Le Président (M. Chagnon):** Oui, bien...

**M. Patry (Michel):** On utilise les salles d'enseignement de Decelles. On les a toujours utilisées, là. C'étaient les étages de bureaux.

**Le Président (M. Chagnon):** Vous n'êtes jamais partis.

**M. Patry (Michel):** C'est ça, on n'est jamais partis de Decelles. Il y a une perception qu'on n'était plus là, mais on a toujours utilisé les salles d'enseignement. Il

faut dire que Decelles, pour celles et ceux qui connaissent l'édifice, le dernier étage, lui, est concédé à long terme à l'Institut de la statistique de l'UNESCO. Donc, quand on parle de Decelles, ce que nous récupérons, c'est deux, trois étages de bureaux. Mais, oui, c'est une préoccupation pour nous. On regarde comme il faut toutes les options et...

**M. Hamel (Denis):** On a déposé des projets au ministère.

**M. Patry (Michel):** On a des projets déposés au ministère. Comme je vous dis, il n'y a pas de mésentente sur les espaces, ils sont réputés en fonction des clientèles bien mesurées, là. C'est sur la stratégie. Puis, physiquement, nous, notre situation est telle qu'on a peu d'espace contigu à nos édifices, nos deux édifices principaux, là. On est complètement bâtis, si vous voulez, il n'y a pas beaucoup d'espace dans l'arrondissement où nous sommes. Ça augmente un petit peu la difficulté.

**Mme Gaudet:** La difficulté.

**M. Hamel (Denis):** J'allais rajouter qu'on est confrontés à un problème particulier, c'est qu'on est dans l'arrondissement historique et culturel du Mont-Royal.

**M. Patry (Michel):** Du Mont-Royal.

**M. Hamel (Denis):** Alors, déjà là, agrandir ou faire quoi que ce soit implique des coupes d'arbres qui sont très, très, très réglementées maintenant. Donc, les solutions sont un petit peu plus difficiles. Puis, comme nos deux campus, sans être très éloignés, nos deux édifices, on ne voudrait pas en rajouter un troisième qui soit très loin.

**Mme Gaudet:** À Laval.

**M. Hamel (Denis):** Alors, c'est... Ou même, par exemple, dans les nouveaux projets de l'université...

**M. Patry (Michel):** À Laval, nous louons des salles. On n'écarte pas la possibilité d'avoir une plateforme plus importante. Mais, comme le déficit principal présentement de l'espace, c'est pour abriter les centres de recherche, les chaires, etc., et ça, c'est très difficile de les délocaliser parce que les espèces d'effets de synergie, les étudiants de deuxième cycle se retrouvent, disons, sur... le pavillon principal, c'est ceux qui alimentent les chaires... Mais on a, et à Laval et à Longueuil, des espaces présentement qu'on pourrait peut-être développer, mais il y a beaucoup de monde dans ces coins-là.

**Le Président (M. Chagnon):** La chaire est faible. Notre collègue de Laval a certainement une question à vous poser, un complément, je suis certain.

● (11 h 40) ●

**M. Auclair:** Oui. Bien, dans le fond, c'est un peu une continuité dans la question de ma collègue au niveau de votre manque d'espace, au niveau de... Moi, je fais un petit peu le survol global de votre nombre d'étudiants, qui, malgré tout... malgré beaucoup d'efforts que vous faites, vous maintenez, mais on ne développe pas. Là, vous avez un manque d'espace donc pour développer de nouveaux services. C'est sûr que les autres universités

autour de vous également, c'est un marché très compétitif aujourd'hui, là, ce n'est plus le marché qu'on connaissait dans le passé où chacun avait son créneau. Maintenant, on dirait que, bon, tout le monde veut s'arracher la denrée qu'est l'étudiant.

Vous avez fait beaucoup d'efforts, à l'extérieur des étudiants à temps plein, pour justement donner des formations professionnelles ou... si on peut parler... là, excusez-moi, le terme «professionnelles» n'est pas adéquat, mais pour les entreprises, etc., pour les mises à jour des connaissances. Là, vous venez d'arriver, vous, comme directeur, depuis août. Vous êtes quand même dans la machine, dans l'institution depuis très longtemps. Votre stratégie pour l'avenir, c'est quoi? Votre vision de l'avenir pour les HEC de Montréal, vous la voyez comment? Parce que là c'est des défis majeurs, là. Les budgets, c'est un défi qui est gouvernemental, qui est provincial, oui, qui est de société, qui vous affecte directement. Mais outre ça? Parce que ce n'est pas vous qui avez le contrôle là-dessus, là, c'est... Vous pouvez mettre beaucoup de pression, mais...

**M. Patry (Michel):** Oui, mais on peut s'aider, puis on va tout faire pour s'aider nous-mêmes.

**M. Auclair:** C'est ça. Mais vous avez quand même soulevé des éléments majeurs. C'est que, même si le fédéral augmente ses contributions, il l'augmente quand même à vos compétiteurs aussi. Donc, on tourne en rond à cet égard-là, c'est des...

**M. Patry (Michel):** Oui.

**M. Auclair:** Donc, on a une solution, chez nous. Mais, outre ça — on va le mettre de côté, celui-là, malgré le fait que ça fait partie de la réponse sûrement — quelle est votre vision pour l'avenir, la stratégie pour l'avenir?

**M. Patry (Michel):** Moi, je dirais que, fondamentalement, dans toutes les présentations et les démarches que j'ai faites depuis mon arrivée — mais, comme vous le disiez, je ne peux pas plaider l'ignorance, là, je suis associé à l'école depuis 30 ans — je pense que le défi collectif que les gens se donnent à l'école, c'est de faire en sorte que HEC continue et même s'affirme davantage comme l'endroit de pointe pour la gestion et qu'on offre aux Québécois et Québécoises des formations et un accompagnement — parce que vous avez parlé de la formation continue, ça, c'est un des domaines qu'on peut développer — qui n'ont rien à envier aux meilleures institutions dans le monde. Moi, je trouve que ce serait dramatique que, dans x années, on dise: Écoutez, il y a une bonne infrastructure au Québec, puis très bien, premier cycle, certains programmes, par exemple, on peut... mais, si ça devient sérieux, là, il faut aller absolument à Toronto, il faut... Ça, je pense qu'on ne veut pas ça. On veut, pour l'économie québécoise, qu'il y ait, dans ce créneau comme dans d'autres évidemment, mais qu'il y ait une formation de pointe, et c'est ça.

Maintenant, on peut le décliner dans la formation régulière, la formation continue, on a des projets ambitieux en formation continue. Je vous donne un exemple d'un des défis, là, qui étaient déjà sur la table avec mon prédécesseur mais qui est sur la mienne présentement: c'est qu'on n'a pas la place ou l'extension qu'on voudrait donner dans la

formation des cadres supérieurs. C'est encore un domaine où, lorsque les grandes entreprises ou les organisations disent: On a des cadres supérieurs, on regarde beaucoup nos concurrents, mais on ne regarde plus ici. Alors ça, nous, on veut offrir des alternatives de qualité et adaptées à la situation qui est celle de l'économie québécoise et des entreprises québécoises, parce qu'on vit, on est ancrés au Québec et on sert une communauté. Et l'économie québécoise a des particularités que vous avez évoquées tantôt, qui ne sont pas les mêmes que si vous allez à Boston ou si vous allez à Paris. Donc, on a de beaux défis, mais ce serait la trame fondamentale.

Donc, moi, je ne veux d'aucune manière nous retrancher par rapport à notre déploiement international, je ne veux d'aucune façon qu'on recule par rapport à ça. On veut faire ça, on veut faire davantage et se rapprocher de la communauté, notamment québécoise, pour la formation continue, nos relations avec les diplômés, et, avec un réseau plus fort, on va aller générer les ressources. C'est pour ça que je vous retournais la balle là-dessus: je pense qu'on peut aussi chercher des ressources propres pour nous aider à faire mieux ce que nous voulons faire.

**Le Président (M. Chagnon):** M. Dumont, vous vouliez ajouter? Ensuite, je vous redonne la parole, Mme la députée... Oui? Mme la députée de Maskinongé?

**M. Dumont (Moréno):** On ne vise...

**M. Auclair:** Non, mais juste... Continuez, allez-y, M. Dumont.

**M. Dumont (Moréno):** Oui. On ne vise pas à augmenter de façon importante la clientèle. Et, si on regarde l'évolution de la clientèle, il y a eu une légère baisse mais due à une décision que nous avons sciemment prise, c'est d'augmenter nos exigences aux certificats. Nous augmentons aussi, année après année, nos exigences aux baccalauréats, de plus en plus, en demandant une cote R plus élevée. Nous imposons maintenant des tests aux cycles supérieurs, des tests d'entrée qu'on n'imposait pas avant. Donc, nous, si on veut augmenter la clientèle, on a seulement à ne pas augmenter la cote R et c'est réglé. Or, ce n'est pas ça qu'on veut, on veut avoir une clientèle de haut niveau, et donc c'est ce que nous avons fait. Donc, pour nous, à l'école, on ne constate pas de problème de clientèle.

**M. Auclair:** Donc, on se comprend que la stratégie ne passe pas par l'augmentation de clientèle. Et j'ai bien saisi que vous visez de nouveaux marchés qui ne sont pas encore exploités beaucoup, les cadres entre autres, formation continue.

**M. Patry (Michel):** On y est déjà...

**M. Auclair:** Vous y êtes déjà, mais vous les développez encore plus. O.K.

**M. Patry (Michel):** ...mais là on peut identifier des segments plus différenciés, des segments, là... des créneaux d'excellence. Par exemple, à l'école, on est un pôle reconnu en recherche dans plusieurs domaines. On pourrait faire davantage pour mettre ces connaissances-là...

les rendre plus accessibles à la communauté. Alors ça, c'est parmi les priorités en formation continue.

On ne vise pas une décroissance de notre clientèle. Comme disait Moréno, nous, on se dit: On a une taille qui est une bonne taille, peut-être qu'elle va augmenter un peu, mais essentiellement notre objectif n'est pas celui quantitativement d'augmenter de façon importante la taille. D'augmenter la qualité par contre des gens qui se présentent à nos portes, ça, ça nous intéresse.

**Le Président (M. Chagnon):** Mme la députée de Maskinongé, vous voulez continuer?

**Mme Gaudet:** Les exigences que vous élevez par rapport à l'admission de votre clientèle vont certainement vous amener à augmenter le taux de diplomation dans les différents baccalauréats, j'imagine?

**M. Patry (Michel):** Normalement, ça devrait se traduire par cela. On a déjà d'assez bons taux de diplomation au premier cycle, mais oui, parce que normalement c'est un des facteurs qui expliquent la réussite.

**Mme Gaudet:** J'aimerais vous entendre sur vos activités de recherche.

**M. Patry (Michel):** Oui.

**Mme Gaudet:** Il semble qu'il y ait des problématiques à breveter principalement les innovations qui relèvent des procédés. Et, si j'ai bien compris ce qui est inscrit dans la littérature, là, c'est la partie la plus importante de vos activités de recherche. Alors, j'aimerais vous entendre là-dessus, puis...

**M. Patry (Michel):** Oui. Bien, l'école, à ce sujet, vous avez parfaitement raison. Il y a eu des efforts considérables pour commercialiser et encourager, là, la valorisation de la recherche; l'école a investi dans cela. On a une direction de la recherche, on a très peu de... Dans le passé, on a eu des exemples... on a des cas, c'est généralement dans le domaine du logiciel d'aide à la décision ou dans la confection d'horaire, ce genre de choses là. On avait réussi à commercialiser certaines technologies mais relativement peu. On a déployé beaucoup d'efforts depuis trois, quatre ans, on s'est joints à Univalor, une société de valorisation de la recherche, on a créé des postes à la Direction de la recherche à cette fin-là, et là on commence à voir les résultats, c'est-à-dire qu'on a des brevets sur deux, trois technologies qui ont été pris dans les derniers mois. Mais, écoutez, par rapport à des domaines comme le génie, ou les sciences pures, ou les sciences appliquées, on est très loin, très loin du compte. Il reste qu'honnêtement je ne sais pas jusqu'où on va pouvoir faire des progrès marqués là-dedans, dans le domaine de la gestion.

**Le Président (M. Chagnon):** D'autres questions?

**Mme Gaudet:** Quels sont les principaux freins?

**M. Patry (Michel):** Bien, la connaissance en gestion... ou les applications commerciales s'encapsulent moins bien dans des objets brevetables que... Par exemple, je ne sais pas, si vous êtes en...

**Le Président (M. Chagnon):** En sciences appliquées.

**M. Patry (Michel):** ...biochimie — c'est ça — vous allez développer une nouvelle molécule, etc.. En gestion, quelqu'un qui va trouver une nouvelle façon d'évaluer une option va publier ça dans un article scientifique et puis après ça n'importe qui qui peut modéliser ça par un logiciel va pouvoir la copier, et donc c'est beaucoup plus difficile de protéger.

On a réussi, je regarde, là, dans les derniers... Comme je vous dis, dans la dernière année, nos efforts ont fait qu'il y a deux, trois démarches qui ont été menées à terme. Donc, on a pris des brevets. Il y en a qui ont commencé à être commercialisés, mais c'est beaucoup autour des logiciels, les logiciels d'aide à la décision, un logiciel d'évaluation et de gestion des risques, des choses liées à la logistique. Mais autrement, là, je ne vois pas d'élan majeur, là, qui aurait été impulsé par les efforts. On a fait quand même des efforts importants. On y a été conviés d'ailleurs par les sociétés de valorisation, par les politiques gouvernementales. Mais, dans le domaine de la gestion, c'est plus...

● (11 h 50) ●

**Mme Gaudet:** C'est plus difficile.

**M. Patry (Michel):** C'est plus difficile. C'est plus difficile.

**Mme Gaudet:** Bien, ça complète ma question.

**M. Patry (Michel):** On ne jette pas la serviette, quand même, mais...

**Mme Gaudet:** Non, non, non, mais c'est...

**Le Président (M. Chagnon):** M. le député de Vimont, vous avez une question précise?

**M. Auclair:** Oui. Oui. Parce que, suite à vos commentaires...

**Le Président (M. Chagnon):** Ça, c'est le côté notaire qui prend le dessus.

**M. Auclair:** ...au niveau de maintien du nombre d'élèves que vous voulez et désirez maintenir, vous faites référence au besoin d'augmenter votre nombre de pieds carrés de 12 000 pi<sup>2</sup>, plus ou moins, là, qui était un manque.

**M. Patry (Michel):** Mètres.

**M. Auclair:** Mètres, pardon. Donc, en ce moment, si vous maintenez le même ratio d'élèves plus ou moins, quel est l'objectif d'augmenter?

**M. Patry (Michel):** Les besoins d'espace qui sont avérés, là, le sont en fonction de la clientèle depuis quatre, cinq ans, là. Donc, nous sommes en déficit, là, d'espace. Ce qui fait que présentement on a des chaires de recherche ou des centres de recherche en location à gauche, à droite. On a des bureaux administratifs qui sont aussi en location et on a un déficit notamment au plan des laboratoires et des espaces de travail, des espaces

de recherche. On a plusieurs chaires, par exemple, de recherche pour lesquelles, par exemple, on n'a pas d'espace. On a une chaire, on a le financement, mais on a le bureau, disons, du titulaire de la chaire puis on n'a pas d'autre espace. Or, quand une chaire fonctionne bien — puis je souhaite que les nôtres fonctionnent bien — les gens vont se chercher des financements, engagent des professionnels. Et là, bien là, ces gens-là, quand ils viennent me voir puis ils me disent: J'ai obtenu une subvention, on est contents mais en même temps on se dit: Où est-ce qu'on va mettre les gens, où est-ce qu'on va les placer? Alors, c'est ça, les besoins qui sont présentement mesurés serviraient dans le fond à nous mettre à niveau par rapport à la clientèle qui est déjà...

**M. Auclair:** Qui est déjà en place.

**M. Patry (Michel):** ...qui est déjà en place.

**M. Auclair:** C'est ça.

**M. Patry (Michel):** Nous, chez nous, on est probablement... je vais faire une assertion qui est peut-être courageuse, mais on me corrigera: Je suis prêt à faire le pari que le taux d'utilisation de nos espaces, de nos salles de cours notamment, est inégalé dans le réseau universitaire québécois. Chez nous, si vous prenez les salles de 8 heures le matin à 21 heures le soir presque 10 mois par année, vous avez un taux de quelque chose comme 90 %, 95 % d'occupation. C'est impossible de... Souvent, on refuse présentement la venue de congrès ou d'événements parce qu'on n'a pas de place physiquement pour les tenir. Alors, chez nous, là, le soir, ça fonctionne avec la même intensité que le matin.

**M. Auclair:** Samedi, dimanche?

**M. Patry (Michel):** Samedi, dimanche. L'été, chez nous, là, il y a vraiment un creux qui s'installe, je dirais, du 10 juillet à peu près au 10 août. Mais autrement...

**M. Dumont (Moréno):** Même là...

**M. Patry (Michel):** Mais, même là, le M.B.A. roule.

**M. Dumont (Moréno):** Fonctionne.

**M. Patry (Michel):** Mais là vous verriez un creux. Alors, je ne sais pas si ça répond à votre question en termes d'espace?

**M. Auclair:** Oui. Oui.

**M. Dumont (Moréno):** On manque d'espace à la cafétéria aussi, à la bibliothèque. Tout l'impact des...

**M. Patry (Michel):** Les laboratoires.

**Le Président (M. Chagnon):** Les HEC ont été innovateurs depuis longtemps, même depuis 1907, vous le disiez. Mais, dans les dernières années, on a eu cette idée, là, de reprendre à peu près, quoi, le tiers ou le quart des élèves qui vont... des étudiants — ne parlons

pas d'élèves mais d'étudiants — qui font un stage à l'étranger pour une session, et ça fonctionne fort. Ça, c'est extrêmement utile pour ces étudiants-là. Il y a des retours qui sont tout à fait importants. J'en ai une, chez nous, qui l'a fait, moi, qui est allée en stage à l'université de Vienne, même parle l'allemand comme il faut, ça fait que...

**M. Patry (Michel):** Ah oui?

**Le Président (M. Chagnon):** Et, étant un peu amateur de musique aussi, elle a été... fallait bien. Mais je voyais comment ça peut changer, aller passer six mois, là, à Vienne puis ensuite revenir, plus tard aller étudier quelques années de plus en Europe, ce goût de retourner étudier en Europe ou ailleurs. Vous avez parlé de l'Asie, c'est aussi...

**M. Patry (Michel):** Absolument.

**Le Président (M. Chagnon):** Ce n'est pas moins bon. Mais ce tiers-là, s'il y a le tiers des étudiants qui font ces expériences-là dans leur vie, c'est énorme.

**M. Patry (Michel):** Et, vous savez, le beau problème que ceci nous génère, c'est qu'il y en a un autre, tiers, qui voudrait y aller, et là on rationne parce qu'essentiellement le coût de maintenir cette... Mais, un de mes...

**Le Président (M. Chagnon):** Lubies.

**M. Patry (Michel):** ...lubies ou un de mes souhaits, c'est que, par exemple, dans certains programmes... comme, là, on le fait pour la cohorte trilingue, on dit: Systématiquement, ça fait partie du package... ce serait un bénéfice global. Mais évidemment il faut obtenir... Parce que, nous, on a trouvé une façon — ce n'est pas moi qui l'ai fait, je peux le dire — assez ingénieuse de financer une partie de ça, c'est une sorte de swap, hein? C'est-à-dire qu'on envoie un étudiant au Vienna School of Economics par exemple, bien, il y a un étudiant de Vienne qui vient chez nous. Donc, c'est une gestion des relations avec les partenaires. Et là il faudrait donner une extension un peu à ça et avoir les accompagnants, les gens qui accompagnent, les accompagnateurs. Mais je suis parfaitement d'accord avec vous, c'est une expérience qui transforme souvent la façon de voir des étudiants.

**Le Président (M. Chagnon):** Une autre expérience que vous avez tentée, qui était courageuse, innovatrice, c'est votre programme Virtuose en 1997: demander... d'exiger, pas de demander, d'exiger...

**M. Patry (Michel):** D'exiger.

**Le Président (M. Chagnon):** ...des étudiants qui arrivent en première année — c'était le cas chez nous — d'avoir un «laptop», de dire: Bon, bien, maintenant, vous allez communiquer avec vos profs; vos cours vont arriver sur votre ordinateur portable. Ce n'était pas évident, d'autant plus que là on avait des kyrielles de plaintes et de grincements de dents disant que c'était épouvantable. Ça coûtait 3 600 \$ à l'époque, ça, en argent de ce temps-là, en argent de 1997.

**M. Patry (Michel):** Oui. On avait mis un fonds pour prêter l'argent, offrir des bourses à ceux qui...

**Le Président (M. Chagnon):** Finalement, ça se continue. Vous n'avez plus de problème avec ça, tout le monde fonctionne...

**M. Patry (Michel):** Ah non! Ah non! En fait...

**Le Président (M. Chagnon):** Vous avez pris beaucoup un espace-temps... En temps réel, là, vous avez dépassé à peu près tout le monde, il y avait... l'utilisation de l'ordinateur, puis ça, même encore aujourd'hui, dans le réseau universitaire au Québec.

**M. Patry (Michel):** Oui. Mais là on a été beaucoup imités sur le «laptop», là, il y a beaucoup maintenant de...

**Le Président (M. Chagnon):** D'universités.

**M. Patry (Michel):** ...programmes qui s'y essaient. Mais — je suis heureux que vous mentionniez ça — au moment où on l'a fait, puis on l'a fait au B.A.A., qui n'est pas une petite opération à 60 étudiants, là, hein, on avait 1 000 étudiants à l'entrée, on était de loin, même en Amérique du Nord... Parce qu'on avait organisé des visites, en Amérique du Nord, des campus qui avaient des choses semblables, c'étaient 150, 200 étudiants. Alors, on était pas mal... ça, on a eu un petit peu chaud, là, parce que... Exemple, les 1 000 étudiants qui se mettent en ligne pour accéder, disons, à un examen sur le serveur...

**Le Président (M. Chagnon):** Ce n'était pas évident. Ce n'était pas évident.

**M. Patry (Michel):** ...il fallait que l'infrastructure tienne, et grosso modo ça a très bien fonctionné. Mais je vois qu'on a inspiré, et tant mieux, on a inspiré beaucoup de gens, puis c'est correct. Nous, notre travail, c'est d'être à l'avant-garde.

**Le Président (M. Chagnon):** Et, aujourd'hui, vous travaillez... vous faites encore de l'innovation sur des pays émergents, hein? On a parlé tout à l'heure de la Chine, du Brésil, de l'Inde, est-ce que vous pouvez utiliser vos anciens étudiants qui sont de ces origines ou encore des Québécois qui y travaillent, là-bas, comme base, comme tête de pont pour travailler sur ces pays-là?

**M. Patry (Michel):** Je souhaite, oui, puis on fait les efforts pour trouver, dans notre communauté, les gens qui maîtrisent bien, là, les passerelles, parce que c'est clé. C'est de trouver les bons partenaires et trouver les bonnes personnes, parce que vous pouvez avoir la meilleure entente de partenariat avec une institution, si vous n'avez pas les personnes qui peuvent négocier cette discussion-là, là... je veux dire, pas négocier l'entente, mais décoder, ajuster, vous ne vous rendez pas très, très loin.

Alors, effectivement, on regarde chez nos anciens diplômés, on regarde chez les gens qui souvent ont été professeurs chez nous, qui sont allés dans d'autres fonctions. Je vous donne un exemple, parce que vous ouvrez une porte, là. On a un collègue, chez nous, qui a enseigné

longtemps, qui a quitté l'école il y a plusieurs années, qui occupe une fonction de direction dans une grande multinationale. Et, cette personne-là, on lui a dit: Regarde, là, nous, on veut faire un campus «abroad» en Chine. C'est un pays qu'il connaît bien, puis, pour l'entreprise pour laquelle il travaille, il s'y rend souvent. Bien là, il nous a aidés. En fait, son entreprise a commandité une partie... Parce que là on va chercher ça aussi, on demande aux gens de nous... Alors, on a utilisé notre réseau d'amis, et là, dans ce cas-là, c'est un ancien professeur, mais ça fait 15 ans qu'il est en entreprise. Ça peut être un diplômé, ça peut être des gens qui nous aident à jeter les ponts puis à faire des choses sur le terrain.

**Le Président (M. Chagnon):** Ou vous avez l'autre alternative où vous commencez à faire de la délocalisation de votre service. Par exemple, j'ai rencontré, cet automne, de vos étudiants, de vos finissants, à Bucarest, qui étaient très heureux du service et du cours qu'ils avaient reçu. Mais ça, c'est...

**M. Patry (Michel):** Oui. Oui. Ce fut une belle expérience. J'ajouterais que j'étais responsable de ce programme-là pendant quelques années. Je peux vous dire que le Québec, en Roumanie, jouit... je ne parle pas nécessairement de l'école, mais le Québec...

**Le Président (M. Chagnon):** Non, non, absolument.

● (12 heures) ●

**M. Patry (Michel):** ...ça m'a même intrigué, parce que je suis allé peut-être huit, neuf fois à Bucarest, de voir l'attrait et l'engouement que les Roumains avaient pour le Québec et pour le Canada, mais le Québec en particulier.

**Le Président (M. Chagnon):** D'ailleurs, il y a trois membres du cabinet actuel qui sont des anciens de M.B.A., HEC.

**M. Patry (Michel):** Oui, oui. Et je pourrais vous dire que, le M.B.A., on était en partenariat avec l'Académie des sciences. C'est une sorte de petite... c'est un groupe, là, qui a pris des positions dans plusieurs des entreprises, à la Banque centrale, au gouvernement. C'est surprenant, c'est étonnant, et donc ça, ça devrait faciliter les ponts et faciliter les échanges parce que, là, on a des interlocuteurs maintenant en Roumanie.

**Le Président (M. Chagnon):** Dernière question qui change un peu... C'est un peu un coq-à-l'âne par rapport à la dernière question. On voit de la délocalisation locale d'institutions un peu partout à travers le Québec. Vous voyez ça comment, vous?

**M. Patry (Michel):** Il est certain que — vous l'avez évoqué tantôt — la plupart des institutions au Québec... pas la plupart, mais beaucoup d'institutions veulent se rapprocher de Montréal. C'est certain que ceci crée une pression énorme sur la course aux clientèles autour de Montréal. Pour les universités qui sont de Montréal, on ne peut pas être indifférents à ça, on se dit: On est en train de construire une capacité... Il y a de nos consoeurs qui mettent, je regarde, là, des efforts considérables dans

le fond pour étendre leur offre sur Montréal. Bon. Nous, on vit avec ça. On est un peu parfois étonnés de voir l'ampleur de ces efforts-là, mais on compose. C'est sûr que ça ajoute une pression énorme dans le système parce que le secteur de l'administration est un des secteurs où les gens... Bon. Ils ne viennent pas s'installer autour de Montréal pour faire des programmes qui s'adressent à de très petits groupes. Donc, l'administration est le segment dans lequel beaucoup des institutions qui sont hors de la région montréalaise sont choisies pour s'établir. Ça ajoute un petit peu à notre concurrence, et on compose. On pense qu'on a...

**Le Président (M. Chagnon):** En conclusion, Mme Bergeron, qui est notre chercheuse de la bibliothèque ici, nous prépare des documents qui sont faits à partir de vos documents que vous nous envoyez. Elle a tiré une conclusion... C'est sa conclusion, mais j'inclus ma pensée comme elle et j'aimerais que vous me les commentiez concernant là où on en est rendu aux HEC. Elle dit ceci: «En somme, HEC fait face:

«À un marché régional qui approche ou atteint la maturité à cause de la tendance démographique et des fortes parts de marché dans chacun des segments;

«À une concurrence plus féroce dans le marché régional provenant, d'une part, des universités québécoises qui veulent se rapprocher de la métropole et, d'autre part, de concurrentes hors Québec qui courtisent de plus en plus les étudiants du Québec;

«À une intensification de la concurrence internationale provenant des "business schools" ailleurs au Canada et, de plus en plus, en Europe. Cette concurrence se manifeste autant dans les efforts déployés pour attirer les meilleurs étudiants que pour recruter et retenir les professeurs. Cette concurrence se manifeste également par des innovations en matière de programme de formation: maîtrise courte, double et codiplomation, formation à distance, etc.;

«À un contexte financier plus serré. Contexte qui est largement tributaire des règles de financement du gouvernement québécois et qui, faute d'un autre bond très significatif dans les inscriptions, contraindra HEC à intensifier ses efforts de développement de sources alternatives de financement, d'une part; et à faire des choix, d'autre part.»

C'est dit avec beaucoup de dentelle, surtout la fin, la dernière conclusion, mais j'aimerais entendre vos commentaires.

**M. Patry (Michel):** Écoutez, j'ai tenu des propos semblables auprès de mes collègues. C'est une description qui reprend les choses qu'on se dit beaucoup à l'école. Effectivement, l'école, nous avons évidemment un marché, entre guillemets, régional que nous voulons continuer de servir mais dans lequel la concurrence s'intensifie. Et puis on a tenté, depuis 25 ans, de nous afficher sur un plateau plus international, et là la concurrence, elle est absolument féroce. Alors, je trouve que ce que vous venez de nous lire là résume bien notre situation.

D'autre part, c'est dans ce contexte-là qu'on est parvenus à innover depuis 100 ans, mais depuis... Puis l'innovation remonte à bien avant mes prédécesseurs immédiats, hein? L'école, en 1930, a été une pionnière dans l'enseignement des cours par correspondance puis

des cours du soir, et, moi, je suis confiant qu'on va continuer d'innover puis d'améliorer notre position. Mais c'est évident que, si on a un petit peu d'aide du point de vue du financement, ça va nous permettre de faire ces prochaines étapes là plus rapidement.

**Le Président (M. Chagnon):** Chers collègues, est-ce que j'ai d'autres commentaires, d'autres questions? Sinon, je vais terminer l'exercice.

M. Patry, M. Dumont, M. Hamel, madame, messieurs — je pense que vous êtes aussi des HEC — eh bien, on vous remercie de votre participation ici. Ça a été grandement intéressant et sûrement, j'espère, utile; à tout le moins pour nous, j'espère aussi pour vous.

**M. Patry (Michel):** À mon tour de vous remercier pour votre attention et votre générosité par le temps que vous nous avez consacré. Je retire beaucoup de cet échange. Ça me permet de valider beaucoup les perceptions que vous avez de notre institution, puis vous pouvez compter sur nous pour collaborer avec vous.

**Le Président (M. Chagnon):** Je vous remercie beaucoup. Alors, j'ajourne ou je ne sais pas quoi... je suspends.

**Une voix:** Tu n'ajournes pas, tu suspends.

**Le Président (M. Chagnon):** Je suspends. Je n'ajourne pas, je suspends. Je suspends jusqu'à cet après-midi, 14 heures, où nous recevrons...

*(Suspension de la séance à 12 h 6)*

*(Reprise à 14 h 10)*

**Le Président (M. Chagnon):** Évidemment, on a des nouveaux amis. Alors, si, parmi nos nouveaux amis, il y en a qui ont des cellulaires, on les inviterait à les éteindre, parce que c'est un peu embarrassant. Merci, M. Goldbloom. Et évidemment le mandat de cette commission qui se réunit ici, aujourd'hui, est de poursuivre les auditions des dirigeants des universités en application avec la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire, et nous entendrons les représentants de l'Université McGill, qui sont avec nous aujourd'hui.

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

**Le Secrétaire:** Non, M. le Président.

**Le Président (M. Chagnon):** Non? Eh bien, on a la chance d'avoir avec nous Mme Munroe-Blum, qui va nous faire part des gens qui l'accompagnent. Et évidemment, en même temps, nous allons nous permettre de souhaiter... Parce qu'on l'a fait avec les HEC plus tôt, les HEC sont passés. C'était le 100e anniversaire des HEC. Mais c'est le 100e anniversaire aussi du collège Macdonald cette année, et sauf erreur c'est aussi... Les HEC nous ont dit qu'ils étaient très heureux, comme institution, d'avoir été reconnus l'une des 10 meilleures institutions d'étude de la gestion en dehors des États-Unis. Bien, vous aussi, vous avez votre lot de trophées cette année, vous avez été reconnus comme la 21e université d'importance ou meilleure

université au monde à partir de ce critère international qu'on retrouve déjà, mais on vous en félicite.

Et en même temps vous allez nous faire connaître les gens qui vous accompagnent, et vous aurez une vingtaine de minutes, 20 à 25 minutes — nous serons très libéraux sur cette question — et ensuite nous procéderons, comme nous le faisons habituellement, dans un échange entre les parlementaires et vous-mêmes. Ça vous va?

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Merci beaucoup.

**Le Président (M. Chagnon):** Bienvenue.

### Université McGill

**Mme Munroe-Blum (Heather):** M. le Président et membres de la commission, merci beaucoup pour cette opportunité aujourd'hui. Je vous remercie, vous et les membres, de nous accorder le privilège de participer à ce dialogue constructif sur le rôle des universités dans la société québécoise.

Je commence peut-être avec l'introduction de mes collègues: To my right, your left, is Professor Tony Masi, il est le vice-principal exécutif de l'équipe à McGill; Denis Thérien, le vice-principal de la recherche et les relations internationales; et notre nouveau collègue, Mr. Michael Goldbloom, qui est avec nous seulement... c'est la deuxième semaine, je pense.

Et je veux dire que, dans un sens, nous sommes comme les étudiants de McGill: quelqu'un francophone qui est né ici, au Québec, élevé au Québec, et professeur et exécutif à McGill; mon collègue Tony, qui est né dehors du Canada, a new Canadian citizen, and professor of McGill; I was born in Montréal, but raised in Ontario, and studied at Brooklyn, of Italian parents; and then Michael Goldbloom, who is anglais du Québec, né ici, élevé ici, et la plupart de sa carrière a été ici, au Québec. La seule différence est que je suis la seule femme. And our students are much more female than this group, but we are exactly representative: 50% — a little more — from Québec, 25% Pan-Canadian and about 20% the rest of the world, 170 countries currently represented in our student body.

Les auditions de la commission sont appréciées de l'ensemble des universités québécoises, comme vous savez, et les débats qu'elles encadrent servent l'intérêt public de façon indéniable.

Je suis très heureuse d'être entourée d'une équipe de direction et d'un personnel aussi talentueux que dévoué. Nous vous avons déjà fait parvenir les renseignements de base concernant les exigences en matière de reddition de comptes et d'imputabilité. Par conséquent, nous profiterons de la présentation d'aujourd'hui pour vous faire partager notre passion pour la mission universitaire et pour vous expliquer notre vision de l'avenir de l'enseignement supérieur au Québec. Nous aborderons plus particulièrement la situation de notre Université McGill, puisqu'il s'agit là de notre mission première.

À l'heure actuelle, il n'est pas nécessaire d'être alarmiste pour affirmer que le système universitaire québécois est en crise — vous n'avez pas une copie maintenant de cette présentation, mais, à la fin de la présentation, vous l'aurez. Comme société, ici, au Québec, nous sommes en voie de limiter notre développement. Nous nous complaisons dans un statu quo qui nous empêche

d'assurer aux étudiants un avenir de prospérité et aussi de justice sociale. Le Québec doit entreprendre très rapidement les démarches qui lui permettront de créer une société telle que nous souhaitons léguer à nos enfants et petits-enfants: progressiste, équitable sur le plan social et prospère sur le plan économique. Si nous ne donnons pas un grand coup de barre en réinvestissant dans nos universités, la qualité de l'éducation que nous offrons continuera de se détériorer. L'avenir de la jeune génération en sera compromis. C'est donc animés d'un sentiment d'urgence, profondément préoccupés des conséquences de l'inaction et déterminés à proposer des solutions que nous nous présentons devant vous, aujourd'hui.

We'll focus our remarks today — and each of us will speak briefly — on the following four key points. First, there's an urgent need for substantial reinvestment in our universities. Present levels of funding make it impossible for universities in Québec to enhance accessibility, to sustain and grow quality, or to increase completion rates. In fact, completion rates are falling behind. A new funding framework must be implemented, «une nouvelle politique» based on sustained, effective government investment, on higher tuition fees linked to increased student aid and on matching programs to foster growth of charitable donations. Second, the unfair McGill adjustment must be abolished. Third, the unique roles, contributions and needs of Québec's four research-intensive universities with medical and graduate programs must be recognized and supported effectively. Fourth, McGill's unique international role and impact in Québec, our role as une université québécoise avec une réputation mondialement, should be recognized.

Premier point. Le réinvestissement dans les universités, c'est une priorité incontournable. Plusieurs recommandations formulées par la commission parlementaire sur la qualité, l'accessibilité et le financement des universités ont suscité l'espoir dans le public et aussi les universités, mais malheureusement ces recommandations n'ont pas encore été mises en oeuvre.

Lorsque nous nous sommes présentés devant la commission en 2004 nous avons soutenu que le Québec ne pouvait se permettre de faire du surplace. D'autres sociétés choisissaient résolument d'aller de l'avant. À notre grande déception, non seulement le Québec n'a pas progressé, mais il a été dépassé. Dans les secteurs où il était en tête, le Québec se situe désormais à l'arrière.

L'exemple le plus troublant repose sur le taux d'accessibilité et la diplomation universitaire au cours des 10 dernières années. Alors que les autres provinces canadiennes et d'autres pays ont avancé ou enregistré un net progrès à cet égard, les résultats pour le Québec marquent le pas. À l'heure actuelle, le taux de participation québécois est de 41 %, comparativement à la moyenne de 53 % pour les pays de l'OCDE et de 63 % aux États-Unis. De meneurs, nous sommes passés bien en deçà de la moyenne. Il s'agit d'un revirement surprenant et inquiétant pour une société qui, il y a plus de 40 ans, choisissait de faire de l'éducation l'une de ses priorités fondamentales.

● (14 h 20) ●

Nous sommes d'avis que le Québec — l'ensemble des étudiants et de la société — doit refuser le statu quo. Il doit s'engager résolument à renverser cette situation fort préoccupante. L'éducation doit redevenir la priorité

fondamentale du Québec, comme cela était le cas lors de la Révolution tranquille.

Afin de bâtir le système universitaire dont les Québécois ont besoin, une hausse du financement universitaire s'impose de manière urgente. Nous reconnaissons et apprécions à sa juste valeur la contribution très importante du gouvernement du Québec à l'enseignement universitaire. Nous appuyons pleinement les efforts qu'il déploie afin d'obtenir un financement accru de la part du gouvernement fédéral. Néanmoins, nous nous joignons à nos collègues des autres universités pour affirmer que le sous-financement de l'enseignement postsecondaire, universitaire particulièrement, constitue une entrave majeure au progrès de la société québécoise.

Et maintenant, Pr Tony Masi.

**M. Masi (Anthony C.):** Oui, merci. Alors, il ne s'agit pas de propos dans notre seul intérêt personnel ou institutionnel. Notre principale inquiétude concerne l'avenir de nos étudiants et de l'ensemble des étudiants québécois. Nous croyons fermement que la prospérité économique et la justice sociale au Québec nécessitent qu'une solution soit apportée dans les plus brefs délais. Le gouvernement du Québec ne peut prendre seul à son compte la correction du sous-financement chronique des universités, pas plus qu'il ne peut répondre aux besoins croissants des universités dans un contexte de société des connaissances. En fait, aucun système universitaire accessible et offrant une formation de qualité ne peut reposer uniquement sur le financement gouvernemental.

Les étudiants sont les premiers bénéficiaires d'un enseignement universitaire de qualité supérieure et ils doivent être appelés à contribuer davantage lorsque leur situation familiale le permet. À l'heure actuelle, les étudiants des familles les mieux nanties sont les principaux bénéficiaires du gel des droits de scolarité. Cette politique s'avère régressive et non progressiste. Malgré les résultats des sondages, force est d'admettre que le gel des droits de scolarité contraint le contribuable moyen à soutenir l'éducation des jeunes des milieux privilégiés. Nous sommes tous pour une politique généreuse qui permet la plus grande accessibilité possible à l'université, mais les moyens employés n'atteignent pas cet objectif, bien au contraire.

Depuis 1994, les droits de scolarité annuels des étudiants de premier cycle du Québec ont été maintenus à 1 668 \$, ce qui signifie que leur valeur monétaire en dollars a diminué au cours de cette période. Entre-temps, ailleurs au pays, les droits de scolarité ont presque triplé, fournissant ainsi aux universités canadiennes près du tiers de leur revenu global. Comprenons-nous bien, les étudiants québécois ont droit aujourd'hui à la même accessibilité, à la même qualité et au même niveau de services dont leurs collègues ont bénéficié il y a 10 ans. Or, le gel des droits de scolarité leur nie ce droit par le simple effet de l'inflation et laisse croire à une plus grande accessibilité, ce qui relève de l'illusion. Nous sommes prisonniers d'une logique simpliste, qui masque la réalité. Le gel des droits de scolarité a entraîné une diminution de la qualité de la formation universitaire, tant sur le plan des programmes d'études que l'environnement physique de nos campus.

Nous reconnaissons la nature délicate de la politique des droits de scolarité. Toutefois, comme plusieurs avant nous — commentateurs politiques, économistes et membres de l'aile jeunesse du parti de ce gouvernement — nous vous

exhortons à agir dans l'intérêt manifeste des étudiants et de la société. Ce qui a d'abord commencé comme une mesure d'aide est peu à peu devenu un dogme, un dogme qui limite notre engagement à fournir un enseignement de qualité et à augmenter la réussite des étudiants par obtention de leur diplôme. Nous demandons à l'ensemble des partis politiques de s'élever au-dessus des considérations partisans, de faire oeuvre pédagogique et d'expliquer l'intérêt des étudiants québécois et de la société à corriger la perception erronée des effets du gel des droits de scolarité.

Nous croyons que le temps est venu de mettre en oeuvre une nouvelle politique de droits de scolarité allée à un engagement des universités à investir une part substantielle des sommes découlant de la hausse des droits dans l'aide financière aux étudiants. L'Université McGill souscrit sans réserve à cette condition. Le gel des droits de scolarité doit être levé sans délai, de sorte que la contribution exigée au Québec atteigne la moyenne canadienne d'ici trois ans. Dans ce contexte, McGill s'engage à consacrer 30 % des droits de scolarité supplémentaires à la création de bourses d'études. Le complément du financement accru découlant de la hausse des droits servira principalement à des améliorations dont les étudiants seront les premiers bénéficiaires. Ainsi, les universités pourront soutenir l'accessibilité tout en consolidant leurs acquis. L'adoption d'une nouvelle politique des droits de scolarité permettra à McGill et aux autres universités québécoises d'assurer qu'aucun étudiant admissible ne se voie refuser l'accès à un enseignement universitaire de qualité supérieure en raison d'un manque de ressources financières. Par notre mission même, il s'agit là d'une situation que nous ne saurions accepter.

Nous devons également favoriser la contribution du secteur privé par l'amélioration significative des subventions gouvernementales de contrepartie. C'est grâce à la détermination et à la persuasion que les universités peuvent créer une tradition de philanthropie qui alimente les fondations. Les universités québécoises ont compris cet enjeu et relèvent avec énergie le défi d'amener leurs partenaires à bâtir par leurs dons ce levier de développement institutionnel. Le fonds de dotation McGill, accumulé depuis sa fondation il y a 185 ans, est réservé à des fins dédiées et sert principalement à soutenir financièrement les étudiants, comme c'est généralement le cas dans la plupart des universités.

Certaines provinces se sont dotées de subventions paritaires de contrepartie. Par exemple, Ontario Student Support Trust Fund verse chaque année 50 millions de dollars en contrepartie de dons de particuliers et d'entreprises remis aux fonds de dotation universitaires. Le revenu de placement généré par ces fonds permet la création de bourses destinées aux étudiants ayant besoin d'une aide financière. Ce programme connaît un tel succès auprès de l'ensemble des universités ontariennes, notamment en région, que deux gouvernements successifs aux orientations politiques différentes l'ont maintenu. Nous demandons au gouvernement québécois de créer des mesures qui sauront inciter des donateurs à investir dans l'avenir des étudiants du Québec par des programmes de subvention paritaires et des incitations fiscales comme les gouvernements ontarien et albertain.

**M. Goldbloom (Michael):** Merci, Anthony. Comme le principal a dit, ça ne fait que... même moins

de deux semaines que je suis en poste, donc je n'ai pas tout à fait maîtrisé tous les dossiers, mais je peux vous dire que le prochain point en tant que... j'ai beaucoup entendu parler depuis les deux semaines, et c'est l'ajustement à McGill.

● (14 h 30) ●

Donc, en ce qui a trait au besoin de financement particulier à McGill, nous sommes de l'avis que l'ajustement McGill est inéquitable et qu'il doit être aboli. Les règles budgétaires de financement des universités accordent d'importantes subventions à l'enseignement en fonction d'une formule de pondération de l'effectif étudiant qui tient compte des coûts moyens par étudiant, en fonction de la discipline et le niveau d'études. En 2000, McGill a reçu 15 millions de dollars de moins que l'application de cette formule prévoyait. Donc, ce mécanisme est maintenant désigné l'ajustement McGill, et donc, depuis, McGill subit cette pénalité qui est redistribuée à l'ensemble des autres universités québécoises. Donc, imposée à McGill il y a sept ans, cette pénalité est désormais un manque à gagner de 80 millions de dollars en sept ans. Nous considérons que cet ajustement McGill représente une dette que le gouvernement du Québec doit rembourser à l'Université McGill. L'université n'a reçu qu'une portion de cette somme et le manque à gagner croît à chaque année. Donc, par la nature même de cet ajustement, McGill est la seule institution québécoise qui est assujettie à une telle pénalité. Les coûts rattachés à l'abolition de cette pratique discriminatoire apparaissent à l'annexe XVI des règles budgétaires.

Donc, bien que nous soyons encouragés par le modeste progrès, réalisé cette année, visant à corriger le problème, cette pratique à notre avis doit être abolie dans les plus brefs délais afin d'assurer à McGill un traitement équitable. Je passe la parole à mon collègue Denis Thérien.

**M. Thérien (Denis):** Je vais aborder le troisième point, le rôle et les responsabilités uniques des universités à forte intensité de recherche offrant des programmes de médecine et de doctorat. Il y a quatre universités au Québec à forte intensité de recherche avec des facultés de médecine: McGill, Laval, Montréal et Sherbrooke, et ces universités jouent un rôle unique et crucial au sein du système d'enseignement universitaire. Le volume et la nature des recherches réalisées par leurs professeurs de même que leur apport à la formation et à la préparation d'étudiants aux cycles supérieurs, en stages postdoctoraux et dans les programmes professionnels et de médecine représentent une contribution indispensable à la société québécoise.

Les preuves ne sont plus à faire sur l'apport distinct et stratégique des grandes universités à forte intensité de recherche à la société des connaissances. Ces établissements forment le personnel hautement qualifié que requiert l'économie du savoir. Les diplômés titulaires de maîtrise ou de doctorat sont reconnus comme étant les chefs de file de l'innovation et de la prospérité économique, ils contribuent davantage aux coûts des programmes sociaux, ils consomment moins de services de l'État et en général présentent un meilleur bilan de santé. Pour leur contribution décisive, les universités à forte intensité de recherche avec facultés de médecine et avec une forte proportion d'étudiants gradués doivent obtenir une reconnaissance de leur rôle distinct et recevoir le soutien financier qui leur permettra de remplir leur mission unique.

La recherche universitaire est au cœur de la société du savoir et de l'innovation. Ses répercussions se mesurent non seulement par les chercheurs exceptionnels que nous formons et que nous recrutons, mais également par les percées qu'ils réalisent. Ils permettent de résoudre les mystères de la médecine, de soigner, voire de guérir certaines maladies, de démarrer et d'attirer des entreprises et de créer des emplois de niveau supérieur. La réalisation de recherches universitaires de calibre international permet le recrutement et la rétention d'étudiants et de professeurs exceptionnels tout en assurant le mieux-être de la société et la prospérité économique. Son importance ne peut donc être sous-estimée.

À McGill, nous considérons nos missions de recherche et d'enseignement comme étant intrinsèquement liées. Nous sommes très fiers que l'ensemble de nos professeurs consacrent temps et talents à ces deux rôles essentiels. La formation de nos étudiants de premier, deuxième, troisième cycle et de ceux des programmes professionnels bénéficie des recherches réalisées par les membres du corps professoral dans diverses disciplines.

McGill appuie aussi la nouvelle stratégie québécoise de recherche et d'innovation annoncée récemment de même que les objectifs qu'elle contient. Dans la même foulée, il nous faut établir des priorités de recherche, bâtir des centres d'excellence de classe internationale en collaboration avec les autres universités du Québec et plus particulièrement avec les trois autres institutions à forte intensité de recherche offrant des programmes de médecine et de doctorat. Ces centres ont besoin d'un financement qui soit stable, qui soit prévisible et qui soit garanti à long terme. Nous sommes impatients d'amorcer le dialogue avec le gouvernement du Québec et d'autres partenaires afin d'élaborer des plans stratégiques et des objectifs relativement à ces enjeux. Nous souhaitons nous assurer que McGill préserve son rôle de chef de file au Canada selon les critères du financement de recherche par professeur. Trois années parmi les cinq dernières, McGill est l'université canadienne avec le plus haut taux de financement de dollars de recherche par professeur, un objectif qui selon nous s'inscrit dans l'intérêt fondamental du Québec.

Nos chercheurs prennent part évidemment à des milliers de projets dont des... Je vais vous donner quelques exemples vite faits: à Montréal, en conseillant des jeunes au comportement à risque dans les rues, en fournissant gratuitement des soins dentaires aux personnes âgées démunies, en travaillant sans relâche pour soigner les victimes ayant contracté la bactérie C. difficile dans nos hôpitaux; à travers le Québec, en collaboration avec des chercheurs de l'Outaouais, du Saguenay, de la Mauricie, de l'Abitibi-Témiscamingue, du Bas-Saint-Laurent, dans le but de faire des percées en génétique, d'explorer les écosystèmes forestiers à caractère durable, de cartographier les répercussions du changement climatique sur la vie marine dans le golfe du Saint-Laurent; à travers le monde, par exemple, en combattant le sida en Afrique en réduisant le taux de transmission mère-enfant pour aider les communautés ravagées par ce virus à élever une génération entière d'orphelins du sida et en sensibilisant les adolescents à ce fléau dans les rues de Johannesburg.

Les investissements en recherche de McGill en font, entre autres, le principal titulaire de brevets aux États-Unis parmi l'ensemble des universités canadiennes.

De plus, McGill accueille le plus important institut de recherche médicale au Canada. De 2001 à 2006, l'université a attiré au Québec 322 millions de dollars des instituts de recherche en santé du Canada, ce qui représente 43 % du montant global obtenu par l'ensemble des universités québécoises — ça, c'est presque la moitié — et 12,6 % de la somme totale consentie dans l'ensemble du Canada. Il y a 1/8 des subventions des instituts de recherche en santé du Canada dans l'ensemble du pays qui viennent à l'Université McGill. Michael.

**M. Goldbloom (Michael):** Je vais continuer. Dans notre discussion sur la place des universités à forte intensité de recherche, nous croyons qu'il est impératif de comprendre l'importance décisive et les avantages majeurs liés à la présence de deux facultés de médecine à Montréal et de ces centres hospitaliers universitaires qui y sont affiliés. Des recherches indispensables y sont menées, sans compter l'enseignement, la formation et les soins spécialisés qui y sont prodigués. Il serait désolant de considérer comme un désavantage ce que Boston et d'autres grandes villes du monde célèbrent: deux facultés de médecine et deux hôpitaux universitaires d'envergure dans la même ville.

En fait, Montréal est la seule ville au Canada pouvant prétendre à ce titre. Nos deux grands hôpitaux d'enseignement contribuent à maintenir une saine concurrence tout en collaborant et en se complétant, et ce, beaucoup mieux que plusieurs hôpitaux rattachés à un seul système universitaire au Canada et aux États-Unis. Ces atouts seront sérieusement compromis si la construction des deux nouveaux hôpitaux n'est pas terminée rapidement. Ce qui fait notre force en soins médicaux se transformera en une lacune tandis que les Montréalais et les Québécois en feront les frais.

Il est d'ailleurs important de souligner que des soins de santé de qualité sont également un facteur clé d'attraction de sociétés multinationales comme le nôtre. À cet égard, les ressources combinées des facultés de médecine de McGill et de l'Université de Montréal constituent des atouts exceptionnels pour notre société. Nul ne peut contester les liens indissociables qui existent entre la qualité de l'enseignement de la médecine, le recrutement, et la rétention de personnes de talent, et la prospérité économique. À ce titre, le Québec possède aujourd'hui un avantage concurrentiel que nous devons tous contribuer à relever. Denis.

● (14 h 40) ●

**M. Thérien (Denis):** Je vais adresser le dernier point de notre mémoire, et non le moindre, concernant le rôle international de l'Université McGill. Les activités des universités entraînent des répercussions importantes au sein de l'économie locale, régionale et nationale. De plus en plus, elles sont le moteur du capital humain intellectuel. L'Université McGill est à la fois un importateur et un exportateur de ce savoir, du talent de ses étudiants et de son personnel, de l'innovation et de l'expertise. La collaboration de McGill avec le gouvernement du Québec pour développer, par exemple, les liens bilatéraux avec l'Inde et la Chine sous forme de partenariat de recherche avec ces deux pays en est un parfait exemple. L'université prend part à des centaines de collaborations de recherche internationale. Elle crée ainsi une passerelle du savoir et du talent entre le Québec et le reste du monde, ce qui lui

vaut une renommée mondiale. Ces réalisations se traduisent, entre autres, par la diversité de la population étudiante de McGill qui compte parmi les universités accueillant le plus grand nombre d'étudiants internationaux de premier cycle à temps plein en Amérique du Nord. L'Université McGill doit se mesurer aux autres universités du Canada, des États-Unis et de l'étranger quant au recrutement d'étudiants et de professeurs et à l'obtention des subventions de recherche.

La concurrence à l'égard du recrutement de candidats exceptionnels aux études supérieures est particulièrement forte. McGill compte plus de candidats au doctorat que toute autre université québécoise. De plus en plus d'étudiants internationaux, canadiens et québécois que nous serions très heureux d'accueillir choisissent par contre de poursuivre leurs études à l'extérieur du Québec parce que les universités dotées d'infrastructures et d'équipes de recherche reconnues et qui sont en mesure de fournir des services et une aide financière de choix, notamment à l'aide de bourses d'études, retiennent davantage leur attention.

Récemment, la Conférence régionale des élus de Montréal a publié un mémoire fort intéressant intitulé *Intensifier les efforts pour attirer et retenir les meilleurs étudiants internationaux à Montréal*. Nous appuyons les recommandations qui y sont formulées, notamment celle soutenant que les droits de scolarité versés par les étudiants internationaux devraient être conservés par les universités qui les accueillent. Notez bien que, sauf dans le cas d'étudiants qui sont acceptés en vertu d'une entente internationale conclue entre leur pays d'origine et le gouvernement du Québec, les impôts des contribuables québécois ne sont jamais utilisés pour l'accueil d'étudiants internationaux de premier cycle. Ces derniers contribuent à l'assurance d'un enseignement de qualité et au maintien d'emplois au sein de nos universités. A McGill seulement, l'apport des étudiants internationaux à l'économie locale est évalué à quelque 100 millions de dollars en dépenses de consommation. Ça, ce n'est pas de l'argent qui est déplacé d'une enveloppe à une autre, là, c'est de l'argent qui n'existerait pas s'il n'y avait pas les étudiants internationaux.

Cependant, les étudiants internationaux nécessitent souvent une aide qui va bien au-delà des services requis par les autres étudiants, particulièrement dans le cas de drames personnels ou lorsque survient une catastrophe naturelle dans leur pays d'origine. En d'autres mots, les étudiants internationaux coûtent plus cher pour l'université qui les accueille. Au premier cycle, nous sommes prêts à assumer les coûts de fonctionnement engendrés par ces étudiants à même leurs droits de scolarité en réservant une part de ces droits à la création de bourses destinées à ces étudiants dans le besoin, ce que nous faisons déjà dans la mesure des moyens financiers limités que nous avons, et McGill est la seule université canadienne à agir de la sorte.

L'Université McGill est heureuse d'accueillir ces étudiants internationaux, considérant que leur présence contribue grandement à son caractère distinctif. Elle témoigne de son rôle d'institution de réputation internationale, logée au coeur d'une ville avant-gardiste dans une société ouverte sur le monde. À l'instar de SNC-Lavalin, d'Hydro-Québec, des Canadiens de Montréal, du Cirque du Soleil, l'Université de Montréal est une grande institution québécoise qui, pour préserver sa réputation d'excellence, fait appel à des personnes de talent de

tous les continents — à voir comment les Canadiens jouent depuis trois semaines, je pense que je vais les rayer de la liste, eux autres, là. Ce sera fait pour la prochaine rendition du texte.

**Le Président (M. Chagnon):** Ça sent moins la coupe.

**M. Thérien (Denis):** Oui, c'est ça. Toutefois, afin d'inciter les étudiants internationaux à venir et à poursuivre des études de cycle supérieur, le Québec devra offrir un appui équivalent à celui d'autres entités et de pays qui remportent un succès incontestable à cet égard. Et je vais laisser les mots de conclusion à notre principale, Heather.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Quelques mots. O.K. M. le Président, vous avez dit que, dans la plus récente édition du *Times Higher Education Supplement*, référence internationale en matière d'enseignement supérieur, on a classé McGill au 20<sup>e</sup> rang mondial des meilleures universités au monde. McGill, université québécoise, a obtenu le premier rang au Canada et elle est la seule université au pays à se hisser parmi les 25 meilleures. Nous souhaitons que tous les Québécois se réjouissent avec nous de cette réalisation dont nous sommes fiers. Soyez assurés que nous essaierons sans relâche de nous surpasser.

Cela dit, les politiques actuelles mettent en péril nos progrès et ceux des universités québécoises. Sans une modification des politiques à l'égard des sources de revenus dans les établissements universitaires, nous ne serons jamais en mesure de créer les conditions de célébrer la qualité de nos universités ni de célébrer la position de l'Université McGill comme l'une des deux meilleures universités publiques au monde. Sans de nouveaux investissements, l'accessibilité et la qualité des universités risquent de poursuivre le déclin déjà amorcé. Par tous les moyens à notre disposition, il nous faut renverser cette tendance. Nous comptons sur un financement amélioré des universités non seulement pour faire face à la concurrence, mais d'abord en vertu d'un principe fondamental de justice sociale: accessibilité, égalité. Et l'investissement du gouvernement n'est pas suffisant. Merci beaucoup.

**Le Président (M. Chagnon):** Bienvenue. C'est nous qui vous remercions, Mme Blum. Effectivement, je pense que tous les Québécois sont extrêmement fiers d'avoir l'Université McGill...

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Et personne ne le dit, monsieur.

**Le Président (M. Chagnon):** C'est parce que vous ne l'entendez pas.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Pas un journal... pas un journal...

**Le Président (M. Chagnon):** C'est parce que vous ne l'entendez pas.

**M. Auclair:** On est habitués à ça, nous. Nous autres aussi, on pense qu'on est fins, puis il n'y a pas beaucoup de monde qui le disent.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Mais, si je peux...

**M. Bouchard (Vachon):** Mais, eux autres, c'est vrai.

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

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Mais c'est intéressant que, dans les autres juridictions... Par exemple, quand j'étais à Toronto, les personnes aiment l'Université de Toronto, dans les régions. C'est la vie, oui. Mais, si l'Université de Toronto fait quelque chose de fierté pour l'Ontario, immédiatement, dans le Parlement d'Ontario, tout le monde et beaucoup de partis politiques différents immédiatement... Everybody is acclaiming the University of Toronto. Mais c'est intéressant que nous sommes une université québécoise, et ce n'est pas le cas.

**Le Président (M. Chagnon):** Ça ne nous surprend pas qu'à Toronto ils soient tellement heureux quand ils font quelque chose d'exceptionnel, mais, nous autres, on est habitués.

**M. Thérien (Denis):** Bien, je voudrais ajouter un commentaire quand même. Si on prend la liste des 20 ou des 25 meilleures universités du *Times Higher Education*, là, le Québec, à travers l'Université McGill, occupe une place privilégiée.

**Le Président (M. Chagnon):** Tout à fait.

**M. Thérien (Denis):** Il y a la Suisse qui a l'ETH Zurich qui est une juridiction de taille un peu comparable. Il y a Singapour avec la National University of Singapore. C'est assez rare que des petites communautés comme la nôtre donc arrivent à créer une institution qui soit de rang mondial et qui donc puisse servir de porte d'entrée comme M. Bachand et M. Charest l'ont utilisée l'an dernier, puis Mme Gagnon-Tremblay, dans leurs voyages en Chine et en Inde. C'est une porte d'entrée pour le reste de la planète. Nous sommes partenaires.

**Le Président (M. Chagnon):** Vous parlez à des convaincus.

**M. Thérien (Denis):** Bien oui. Bien, ça fait du bien de le dire.

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

**Le Président (M. Chagnon):** Vous faites bien de le dire, mais vous parlez à des convaincus. Alors, ce n'est pas, là-dessus, une question qui pourrait nous...

**M. Auclair:** On peut parler au député qui vous représente à l'Assemblée nationale puis on va le laisser savoir votre point, puis je suis sûr qu'il va être à l'écoute.

**Le Président (M. Chagnon):** ...puis qu'il va être intéressé d'en apprendre quelques-uns.

Je voudrais, en plus de vous remercier de votre présence ici, vous souhaiter à tous, à tous les membres de l'équipe de McGill, une bonne année.

Et effectivement vous avez soulevé des problèmes financiers, des problèmes... Et là il y a deux niveaux: le

niveau de la subvention qui vient du gouvernement du Québec et de l'impossibilité d'avoir une augmentation des frais de scolarité depuis une quinzaine d'années, une augmentation de ces frais-là. Je voudrais aussi vous questionner sur le dossier de la recherche, puis mes collègues aussi vont sûrement avoir plusieurs questions à faire.

Si on revient sur le plan du financement, vous nous dites, un, que vous êtes sous-subsventionnés. Mais tout le monde nous dit ça, qu'ils sont sous-subsventionnés. Mais, vous, vous avez — si j'ai bien compris — un ajustement McGill qu'on retrouve en page 9 de votre document. Alors, vous nous dites: «L'ajustement McGill en 2000 a fait en sorte que nous ne sommes pas financés comme les autres universités.» En deux mots, si j'ai un étudiant en sociologie, en psychologie ou en génie à l'Université McGill, il n'est pas financé au même niveau que s'il était étudiant en sociologie, en génie ou en — je ne sais pas qu'est-ce que j'ai dit à part ça, sociologie, génie ou...

**Une voix:** Gestion.

**Le Président (M. Chagnon):** ... — gestion à l'Université de Montréal. Il serait plus financé à l'Université de Montréal qu'à l'Université McGill?

● (14 h 50) ●

**Mme Munroe-Blum (Heather):** C'est un peu différent. C'est le financement du contrat de performance. C'est dans ce domaine que nous sommes sous-financés. Et c'est vrai que la formule est utilisée pour l'Université McGill et Laval, par exemple, avec le même mandat que McGill. C'est plus que ça pour McGill. Et aussi l'Université de Montréal et Laval ont reçu plus de financement... special funding for special envelopes in addition to getting the full formula funding under the performance contract.

**M. Goldbloom (Michael):** Ce n'est pas une situation où on retrouve parfois où les gens disent: La formule n'est pas juste, que nous sommes pénalisés par la formule d'une façon que les autres ne le sont pas. En fait, la formule telle qu'appliquée... Tout ce qu'on demande, c'est que la formule soit appliquée d'une façon équitable à tout le monde. Ce qui se passe maintenant, c'est que la formule est appliquée, mais, quand ça arrive à McGill, il y a une déduction qui est faite.

**M. Masi (Anthony C.):** Je peux parler en anglais, s'il vous plaît? The effect is that in the «réseau» a full-time equivalent would have approximately \$10,665, but, with the effect of the McGill adjustment on McGill, that's reduced to \$9,543. So we are effectively paying \$1,100 less...

**Le Président (M. Chagnon):** De moins par étudiant.

**M. Masi (Anthony C.):** Oui, pour le fait de l'ajustement McGill. C'est lourd sur l'université.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Et nos étudiants ont beaucoup de besoins aussi.

**Le Président (M. Chagnon):** Oui. C'est sûr. Les étudiants ont les mêmes besoins, qu'ils soient à McGill,

ou à Laval, ou n'importe où. Alors ça, ça vous coûtait 15 millions en l'an 2000. Ça vous coûte combien cette année? Parce que je comprends que ça diminue, ça.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Oui.

**M. Masi (Anthony C.):** Aujourd'hui, c'est...

**Le Président (M. Chagnon):** 7,5 millions?

**M. Masi (Anthony C.):** 9 millions.

**Le Président (M. Chagnon):** Parce que ce n'était pas dans votre document.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Oui, oui.

**Le Président (M. Chagnon):** Bien, dans celui déposé aujourd'hui peut-être, là. O.K. C'est 7,5 millions?

**Une voix:** 7,5 millions.

**Le Président (M. Chagnon):** Il y en a la moitié qui a été ramassée.

**Une voix:** Ça, c'est chaque année?

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Chaque année.

**Le Président (M. Chagnon):** Quant aux droits de scolarité, bon, vous plaidez pour l'augmentation des droits de scolarité. Vous dites: On va prendre... Mon collègue me montrait... Dans le document que vous avez déposé ce matin, vous dites: On va prendre 30 % des droits de scolarité, des droits augmentés... de l'augmentation des droits pour faire des bourses, des bourses au mérite ou des bourses d'aide aux gens qui... Ce qui représenterait à peu près...

**M. Goldbloom (Michael):** Si vous me permettez, pas au mérite, seulement sur le besoin.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Non, non, non, pas au mérite, au besoin.

**Le Président (M. Chagnon):** Remarquez qu'au départ, s'il y a une université qui a une bonne réputation quant au versement de bourses pour ses étudiants, c'est bien l'Université McGill. Je pense qu'on retrouve dans le document que vous décernez 1 900 \$ par étudiant à temps plein à l'université comparativement à la plus haute université canadienne qui donne des bourses, c'était 1 700 \$. Je pense que c'est UBC ou U of T. U of T. Parce que dans le fond une augmentation des droits de scolarité à la moyenne canadienne, vous dites «en trois ans», mais, que ce soit en trois ans, quatre ans, cinq ans, au bout de la ligne, ça représenterait pour vous à peu près quelque chose comme entre 75 millions minimum... parce qu'il y a en plus les droits de scolarité des étudiants étrangers dont vous réclamez l'argent aussi. Ça doit être un autre 25 millions, ça, sûrement. Donc, c'est presque 100 millions. Le tiers de 100 millions, c'est 30 millions, 35 millions en bourses que vous donneriez, vous, à l'université. C'est ça que vous dites?

**Mme Munroe-Blum (Heather):** 30 % de la hausse.

**Le Président (M. Chagnon):** Du 100 millions. C'est ce que vous suggérez?

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Oui, oui, oui. Le système dans les autres juridictions, ça va très bien, et les pauvres, les jeunes des familles... families that never before went to university start coming to university.

**Le Président (M. Chagnon):** J'imagine qu'en même temps vous suggérez que le système de prêts et bourses du gouvernement du Québec soit aussi modifié pour recevoir...

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Oui, oui. It's absolutely essential that, if there is an unfreezing of tuition, the Government met en place le financement public des universités. C'est absolument essentiel.

**Le Président (M. Chagnon):** Est-ce que, dans votre esprit, c'est là la différence la plus importante entre le financement des universités québécoises et des universités canadiennes? Et là j'entends ceci: En 2002-2003, vous avez participé... vous n'étiez pas là, Mme Blum, mais vos collègues ont participé et votre prédécesseur avait participé à une étude conjointe entre le ministère de l'Éducation et la CREPUQ, qui estimait à 375 millions à l'époque le montant différentiel entre le financement québécois et le financement moyen canadien. Il y avait, là-dessus, si ma mémoire est bonne, un 100 millions de financement qui arrivait des fondations. Moi, je pense que, pour des raisons méthodologiques, on devrait l'exclure de l'organisation du financement puisqu'on ne parle pas de financement public à ce moment-là, ça fait quand même 275 millions en 2003-2004. Et, si on l'actualise, probablement que c'est 300 ou 325 aujourd'hui, j'imagine. Est-ce que vous pensez que c'est les droits de scolarité qui est la première formule de compensation de ce montant-là?

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Je pense qu'il y a trois moyens pour hausser l'investissement dans les universités: premièrement, le financement des gouvernements, c'est le premièrement, et c'est absolument essentiel de le mettre en place, premièrement; le dégel des frais de scolarité avec une obligation, un «commitment» de hausser les bourses; et, troisièmement, une hausse de philanthropie pour les universités.

**Le Président (M. Chagnon):** Parce que votre collègue le recteur de l'Université Laval, qui est venu ici au mois de novembre, nous a dit que, s'il y avait un financement semblable à celui du financement des étudiants canadiens pour les étudiants de Laval, pour lui, ça représentait une augmentation de revenus de 50 millions par année. Si, chez vous, c'est autour de 75, ça fait 125, on arrive vite au chiffre de 300, 325 qui fait la différence entre le financement canadien et le financement québécois là-dessus. Alors ça, c'est un point que vous, enfin... Mais généralement les étudiants s'opposent à ça, c'est connu. Et, chez vous, les étudiants réagissent comment?

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Encore?

**Le Président (M. Chagnon):** «Students». Comment est-ce qu'ils réagissent, chez vous, par rapport à cette idée de voir l'université demander des droits de scolarité plus élevés?

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Dans mon expérience, ce n'est pas la norme que les étudiants aimaient beaucoup le dégel des frais, et, quand j'étais étudiante, c'était la même chose avec moi. Mais il y a une réalité pour le Québec maintenant, c'est un moment d'urgence, et il n'y a pas une juridiction où il y a l'accessibilité et la qualité avec le financement seulement du gouvernement. C'est évident.

**M. Thérien (Denis):** Puis, M. Chagnon, c'est un fait que la discussion est rendue aujourd'hui à un point où elle n'était pas il y a trois ou quatre ans. Même au niveau des étudiants puis dans la société en général, il y a une conscience plus grande aujourd'hui que jamais qu'on est dans une situation de Robin des bois à l'envers, là, où on prend aux pauvres pour donner aux riches. Et puis le but du jeu, ce n'est pas de garder les frais de scolarité le plus bas possible. Le but du jeu, c'est que n'importe quel étudiant, quel que soit son milieu social, quel que soit son état de fortune, s'il a la capacité intellectuelle et le goût d'aller à l'université, il y ait accès. Puis présentement ce n'est pas réalisé. Le Québec, avec les frais de scolarité les plus bas au pays, a le plus faible taux d'accès aux universités à travers les 10 provinces, et, à l'inverse, la Nouvelle-Écosse, qui a les frais de scolarité les plus élevés, a le taux d'accès à l'université le plus élevé. Donc, il n'y a pas de corrélation très évidente entre avoir de bas frais de scolarité et avoir une grande accessibilité. Puis le but du jeu, gardons ça en tête puis disons-le publiquement, ce n'est pas d'avoir des frais de scolarité peu élevés. Le but du jeu, c'est d'avoir un accès à l'université très élevé, puis c'est là-dessus qu'il faut faire porter le discours.

**Le Président (M. Chagnon):** Dans votre esprit, s'il devait y avoir des droits de scolarité plus élevés, est-ce qu'ils devraient être modulés par facultés ou départements?

**Mme Munroe-Blum (Heather):** C'est possible, mais maintenant je pense que c'est un fin point, et nous avons un grand point à faire. Il y a les différents moyens...

**Le Président (M. Chagnon):** Mais c'est un point qui est important parce que, si, par exemple, des étudiants ont des droits de scolarité plus élevés en médecine, en droit, en gestion, comme vos prédécesseurs nous le disaient ce matin, pour une université qui n'est pas simplement une faculté, mais qui est une université comme la vôtre, comme Montréal, Concordia, Sherbrooke ou Laval, ça devrait avoir un impact moins élevé sur l'augmentation des droits de scolarité pour des étudiants qui sont dans des départements ou des facultés qui sont moins dispendieuses.

● (15 heures) ●

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Nous pensons qu'il y a des principes qui sont importants à gouverner en dégel des frais et... I'll say it in English. One is that students will have a predictable level of fee payment during their time in university, that they wouldn't be subject to a wide swing in cost. That's only fair for them and their

families. But if, for example, there was a «dégel de peut-être 3 % par année», a university might choose to use all of the 3%, some of the 3% in one discipline, none in another, nothing in social work, lots in management, lots in engineering, but again with a, you know, limit on what you could do and a commitment by the universities. For us, this is essential. We would not talk about an unfreezing without talking about the universities' commitment to grow student aid and to report on it annually to the board of governors and to the public.

**Le Président (M. Chagnon):** Parce que ce que vous demandez, en fait, c'est une augmentation des droits de scolarité, pas une indexation, mais une augmentation et éventuellement une indexation. Am I right?

**Une voix:** Oui, oui.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** For us, le but est d'être à la moyenne du Canada.

**Le Président (M. Chagnon):** Oui, mais après ça il sera indexé.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Oui, oui, oui. Mais les autres...

**Le Président (M. Chagnon):** Donc, vous ne commencez pas par demander une indexation.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Mais le problème est que les autres juridictions font d'autres choses, puis Ontario, B.C., 5 %, 7 %, B.C...

**Le Président (M. Chagnon):** Je sens que mes collègues vont vouloir continuer. Alors, je reviendrai, mais je parlerai plutôt de recherche, plus tard, puisque ce dossier-là... Mais en plus on parlera d'internationalisation. Ça fait que j'invite mes collègues.

**M. Bouchard (Vachon):** Oui. Merci. Alors, bonjour à tout le monde. Heureux de vous revoir. Dans ce dossier de l'augmentation des frais de scolarité, vous insistez sur le fait que le 30 % d'augmentation des droits de scolarité qui serait remis aux étudiants le soit par les universités elles-mêmes, et non pas par le biais du programme des bourses et prêts gouvernementaux. Est-ce que vous pouvez nous expliquer les avantages?

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Oui, oui, parce que chacune des institutions a un mandat différent, et les universités connaissent leurs étudiants le plus, et c'est... Then it's easiest to put the money where the need is and to do it in a timely fashion. Anthony, peut-être, vous...

**M. Masi (Anthony C.):** That's exactly right...

**Une voix:** ...

**Le Président (M. Chagnon):** Je pensais que je m'étais fait comprendre.

**M. Masi (Anthony C.):** Thanks for the music. The structure of... Every university and every faculty within

the university has a different cost structure. So, it should be clear that there are differences in what it costs to attend a university and what it costs to attend a different faculty. So the cost structures have to be taken into consideration.

We already do internal subsidizations. We have jobs at McGill as administrators precisely because we don't transfer money directly to our programs in engineering, sociology or nursing exactly the way the Government gives us the money for it because, year over year, there are different needs. We have to be flexible in adapting to it. If we have an increase in fees and we get 30% of that money going to help students, they won't all go to help the students in a given faculty that's increased 30%. We may have more need to help students in medicine than we do to help students in business, and we may have a differentiation of the way in which that aid would be distributed. It's always better to give bursaries, «des bourses», than it is to give a «prêt», a loan, so... But we would have to balance that against the needs and the abilities of the students to pay.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** If I could just add to this, I think, in spite of funding going up and down, up and down over the years, the fact that McGill has had autonomy in managing its resources with accountability to the public and to our funders, we've been able to sustain quality even during tough financial times. If we were overregulated by Government in that regard, we would not be McGill playing the special mission that we do in Québec. So the balance between accountability to the public, accountability to Government, but autonomy against a contract which we're very happy to engage with is the way we believe the money is best spent.

**M. Thérien (Denis):** Puis il y a un principe aussi qui est un peu le même que celui sur lequel tous les intervenants à la table de la CRE sur les étudiants internationaux se sont mis d'accord, c'est-à-dire le principe qu'un étudiant qui paie des frais à une institution a droit de voir son argent utilisé par l'institution pour satisfaire ses propres besoins plutôt que d'être envoyé à l'intérieur du système et redistribué par des formules x, y, z. Ça fait que c'est un élément, je pense, qui est à prendre en considération, pour quoi l'argent devrait rester à l'institution.

**M. Bouchard (Vachon):** En ce qui concerne les étudiants étrangers, est-ce que je me souviens bien que votre position est à l'effet de ne pas imposer des frais supplémentaires aux étudiants aux études supérieures? C'est ça, hein?

**M. Thérien (Denis):** Oui.

**M. Bouchard (Vachon):** Par ailleurs, vous réclamez l'abolition des exemptions dont peuvent bénéficier à peu près 40 %, je pense, des étudiants étrangers. Est-ce que c'est votre position également?

**M. Thérien (Denis):** Non, ce n'est pas la position de la CRE, là.

**M. Bouchard (Vachon):** Non, non, la position de McGill sur les frais additionnels, les frais d'inscription additionnels imposés aux étudiants étrangers. Il y a une formule d'exemption pour un certain nombre de pays...

**M. Thérien (Denis):** Oui.

**M. Bouchard (Vachon):** ...et je pense que vous n'êtes pas d'accord avec cette formule d'exemption.

**M. Thérien (Denis):** Je ne pense pas qu'il y ait une position ferme de McGill là-dessus, là. C'est en révision dans le contexte général de la question des étudiants internationaux. Les deux recommandations principales, c'était, au niveau de premier cycle, de garder les frais supplémentaires à l'institution où ces frais-là sont payés par l'étudiant, premièrement, et la deuxième recommandation principale, c'était que les étudiants de deuxième et troisième cycles ou bien ne paient pas de frais supplémentaires ou bien aient accès aux bourses d'excellence comme les autres étudiants québécois ou canadiens, ce qui, la plupart du temps, n'est pas le cas présentement, parce qu'on est en compétition avec le reste de la planète pour avoir les meilleurs étudiants...

**M. Bouchard (Vachon):** Vous voulez que les étudiants étrangers tombent en amour avec le Québec. C'est ça? C'est ça.

**M. Thérien (Denis):** Exactement, exactement.

**M. Bouchard (Vachon):** Selon l'expression que vous employez dans votre document.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Exact. But the other fact is that, when we attract international students at the master's and doctoral level, they come with their education paid for by another jurisdiction and they're most likely to stay in Québec.

**Le Président (M. Chagnon):** 30 %.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** And many studies of innovation clusters and economic growth show that it's students with a master's degree and a Ph.D. who are most likely to drive the economy. So you get the best value added. And jurisdictions like Australia, Switzerland, of course the United States, but others, pay more for international graduate students than for domestic graduate students.

**M. Bouchard (Vachon):** D'après les évaluations que vous pourriez avoir faites, quelle pourrait être la cible poursuivie par l'ensemble des universités du Québec en termes d'accueil d'étudiants étrangers au Québec par rapport à ce que nous en sommes maintenant? Quelle est notre capacité d'accueil optimale?

**M. Thérien (Denis):** Écoute...

**Mme Munroe-Blum (Heather):** C'est compromis, c'est compromis maintenant.

**M. Thérien (Denis):** Non, mais on comparait avec la situation en Australie, qui a le double d'étudiants internationaux que ce qu'on a au Canada, O.K.? Ça fait que c'est faisable là, ça pourrait être faisable ici. On pourrait, par exemple, à peu près doubler... Sûrement pas à McGill. Nous, on a déjà atteint comme un certain rythme de croisière, peut-être, en termes d'étudiants internationaux.

**M. Bouchard (Vachon):** Vous êtes à quoi, 26 %, 28 % de votre population?

**M. Thérien (Denis):** Pas tout à fait, près du quart...

**M. Bouchard (Vachon):** O.K.

**M. Thérien (Denis):** ...près du quart, et puis c'est difficile d'imaginer d'aller beaucoup plus loin que ça, je pense, en termes d'étudiants internationaux. Mais les autres universités ont plus de marge de manoeuvre de ce côté-là.

**M. Masi (Anthony C.):** In North America, McGill has the highest percentage, among publicly-funded universities, the highest percentage of international students in «premier cycle»...

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Full time.

● (15 h 10) ●

**M. Masi (Anthony C.):** ...full time. Oui, full time. And we have a lot of experience with that. We think that the numbers at McGill are quite good from the point of view of a distribution. We are anglophone, francophone, Canadian and international and we like that balance. We think we offer our students a lot. We're certainly willing to work with our partners in Québec to transfer any knowledge we have about how to deal with international students to help the system, but the system as a whole has room to maneuver in terms of being able to accommodate more international students. We don't think we can accommodate many more at McGill because we're coming to what we think is the right balance at the undergraduate level. There's a major difference between undergraduate studies and graduate education, particularly in research fields, and we want to keep that distinction.

And we'd like to work with the Ministry and with the Government to understand how to develop public policies that will help us to attract highly qualified students who already obtained their education elsewhere to our graduate programs, with a very strong likelihood that they're going to add to the highly qualified manpower that we need in Québec to be a «société des connaissances». So we need to be able to work to differentiate graduate education in research fields, not necessarily in professional fields but in research fields, from undergraduate education. And we can work with our partner universities in the Québec system on...

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Sharing experiences.

**M. Masi (Anthony C.):** ...sharing experiences. But there's room to do more.

**M. Bouchard (Vachon):** Est-ce que votre mission, quant aux études supérieures et quant à votre capacité d'accueil des étudiants étrangers, vous l'avez déjà partagée avec d'autres universités au Québec, votre expérience? Je pense à Chicoutimi, entre autres: Est-ce que vous êtes dans un joint venture avec Chicoutimi là-dessus? Parce qu'ils ont une expérience, je pense, hein, de formation à l'étranger. Ils ont ouvert un programme à l'étranger. Est-ce que vous faites partie de cette...

**Mme Munroe-Blum (Heather):** C'est intéressant parce que nous avons un grand partenariat avec l'Université du Québec à Chicoutimi, pas dans le contexte d'un partenariat des étudiants internationaux, mais il y a beaucoup d'étudiants internationaux qui participent dans les programmes de ce partenariat. So it wasn't the goal but it's the result. Et c'est intéressant qu'une université de région et McGill aient une complémentarité superbe et des goûts, par exemple, pour des partenariats avec les professeurs et les étudiants chinois, en Inde aussi.

**M. Bouchard (Vachon):** Quel était le rationnel, pour revenir à un sujet que nous avons traité antérieurement, quel était le rationnel de l'imposition de l'ajustement McGill à l'époque?

**Mme Munroe-Blum (Heather):** I wasn't there...

**M. Bouchard (Vachon):** I wasn't there either, so...

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Mais j'ai parlé immédiatement avec M. Landry quand il était le premier ministre. Avec cette question exactement, il a dit: Pour les raisons historiques. C'est ce qu'il a dit à moi.

**M. Bouchard (Vachon):** Pour raisons historiques?

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Oui.

**M. Goldbloom (Michael):** Mais il faut... Ce que j'ai appris depuis deux semaines, c'est...

**M. Bouchard (Vachon):** Oui, allez. Consolidez vos apprentissages.

**M. Goldbloom (Michael):** ...ce n'est pas tellement le raisonnement du gouvernement, mais pourquoi à l'époque McGill a, jusqu'à un certain point, accepté, c'est que McGill a compris que, cette diminution, toutes les universités étaient pour la subir.

**M. Bouchard (Vachon):** À forte intensité de recherche? Les universités à forte intensité de recherche?

**M. Goldbloom (Michael):** Donc, McGill a protesté moins à l'époque, en pensant que les autres universités étaient pour subir la même chose, et ils se sont rendu compte un jour que ça, c'était seulement McGill. Donc, vous comprenez que la réaction de l'université aurait été différente si McGill avait compris tout de suite que c'était seulement McGill qui était ciblée.

Moi, la rumeur que j'ai entendue: que certaines personnes ont dit que McGill était plus riche à cause de ses fonds de dotation, que McGill pourrait vivre avec cette pénalité. Je pense qu'on pourrait comprendre tous que la meilleure façon de décourager des gens de donner de l'argent à une université, c'est de dire: Dès que vous donnez de l'argent, le gouvernement va réduire l'argent que l'université reçoit. Donc, si c'était un des éléments de déconsidération, évidemment, à notre avis, c'était un mauvais raisonnement.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** And if you took the example in the private sector, Québec would never

say: We're going to hurt one company that's excellent, because it's excellent, in order to take their strength away and give it to someone else. First of all, there's no evidence it would ever work, and I don't believe there's been evidence that it works in the public sector.

Mais en même temps il y a not only the application of the «ajustement» McGill, but then special envelopes. Every university in the new key system, Laval and UdeM, got an extra envelope on top of that. So we got a double penalty.

**M. Bouchard (Vachon):** Je trouve ça un peu embarrassant de soulever ce problème, mais je ne peux pas l'ignorer parce que j'ai reçu une copie, aujourd'hui, d'un communiqué de la FEUQ concernant une surfacturation que McGill imposerait à ses étudiants étrangers. Et, étant donné que c'est une communication publique, là, j'aimerais pouvoir vous entendre là-dessus. Peut-être que je pourrais... Est-ce que vous avez le communiqué de la FEUQ devant vous?

**M. Thérien (Denis):** Non.

**M. Bouchard (Vachon):** Mais vous en connaissez sans doute le contenu, là?

**M. Thérien (Denis):** On est habitués, oui.

**M. Bouchard (Vachon):** Alors, ce qu'on y dit, c'est ceci: «...les étudiants originaires d'autres pays payent des frais différenciés qui représentent, au premier cycle universitaire[...], plus de cinq fois le montant payé par un étudiant québécois. L'Université McGill contrevient au règlement en exigeant [des] étudiants internationaux plus de sept fois le montant que payerait un [étudiant] pour y étudier.» Bon. Ce n'est pas la première fois que vous êtes confrontés à cette affirmation.

**M. Masi (Anthony C.):** Nos discussions, dans ces sujets, avec le ministère se poursuivent. Nous aurions aimé pouvoir vous dire que la situation est régularisée, mais tel n'est pas le cas. Cependant, pour pouvoir apprécier pleinement cette situation, il faut prendre en considération les éléments suivants: international students cost a lot more to recruit, to provide services to, and to retain. And therefore we make it very clear to students coming from overseas to McGill or from a foreign country to McGill that there are extra fees that will go into providing additional services that are not covered by the money we get elsewhere in the system. So they know before they come that they're going to pay. We are in discussions with the Government about the extra fees that are charged, but we do not believe that we are totally contravening. We are discussing. So it's a discussion that's open and has been engaged for the last several years.

We also feel that it's important to remember that a large part of the money that is collected from international students goes right back into the system. We don't get to keep it all. So a portion of the money... As Denis was saying earlier, if we kept some of the money that otherwise goes back into the Québec system, we would be able to cover some of these additional fees. We charge additional fees not only to international students, but to other students. And we're in regular communication with

our student body, the different student groups, about these fees on a program-by-program, faculty-by-faculty, and university-wide level every year. So there's a lot of consultation about the fees and it's public information.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Denis, vous avez quelque chose à dire?

**M. Thérien (Denis):** Il y a aussi... Dans la situation, il faut prendre en compte qu'il y a une partie non négligeable de cet argent supplémentaire qui est en fait utilisée pour financer l'aide aux étudiants étrangers. Et ça, c'est un cas unique au Canada puis peut-être même en Amérique du Nord, que l'université a un système de bourses pour les étudiants internationaux. Puis toute la situation... tout le débat et les considérations sur les étudiants internationaux, comme tu le sais, sont en balance un peu, sont sur la table présentement. Ce n'est pas juste la position de McGill, là, mais, à la table de la CRE, il y avait les quatre universités, il y avait les cégeps, il y avait la FEUQ, il y avait la ville de Montréal, il y avait les élus québécois de Montréal, il y avait la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, et puis tout le monde... Bon. Sans arriver nécessairement à chaque virgule de chaque recommandation, il y avait quand même un accord... un endossement que la situation des étudiants étrangers méritait qu'on s'y arrête en détail, puis qu'on fasse avancer le dossier dans les mois qui viennent, puis je pense que... On en a entendu parler beaucoup, là, depuis un mois, depuis que le rapport de la CRE a été rendu public, puis on va en entendre parler encore beaucoup dans les mois qui viennent, certainement.

**M. Bouchard (Vachon):** Ce matin, de fait, nous avons rencontré les représentants des HEC qui sont un peu dans la même position, c'est-à-dire qui reçoivent un très fort contingent d'étudiants... toutes proportions gardées, mais un très fort contingent d'étudiants étrangers — oui, autour d'un quart de la population — et qui doivent faire face aux mêmes coûts de recrutement et d'accueil que l'Université McGill, mais qui ne surchargent pas. Et c'est sans doute sur cette base-là que la FEUQ réagit en disant: Comment se fait-il qu'il y ait une règle qui soit bafouée, selon leurs prétentions, du côté de McGill?

● (15 h 20) ●

**M. Thérien (Denis):** On peut interpréter qu'est-ce que ça veut dire, bafouer, là, on ne serait pas d'accord. Puis est-ce qu'on contrevient réellement à la règle telle quelle?

**M. Bouchard (Vachon):** Mais disons «ignorer», oui.

**M. Thérien (Denis):** On est en train de discuter avec le ministère justement pour régler ce différend entre l'université et puis le ministère de l'Éducation, puis il n'y a pas de raison de penser que ça ne va pas se régler.

**M. Bouchard (Vachon):** Est-ce que vous le discutez en même temps que l'ajustement McGill?

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Oui, oui, oui, et...

**M. Bouchard (Vachon):** Ah! O.K.

**M. Thérien (Denis):** Tu devrais devenir politicien, toi.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Mais c'est intéressant parce que, s'il y a deux systèmes, un système des étudiants internationaux de deuxième et troisième cycle et un autre pour les étudiants internationaux de premier cycle, c'est plus simple because their needs are different and we could operate within the rules of the Government of Québec for undergraduate students, but we were told: You can only do that if you apply the same rules to the graduate level. And, because we're Québec's most graduate-intensive university, it would be killing not just for McGill, but for Québec, if we took that approach. We would lose our ability to attract the best international graduate students.

**M. Bouchard (Vachon):** You mean that the... Alors, ce que vous dites, c'est que...

**Mme Munroe-Blum (Heather):** I'll try again. At the undergraduate level, Québec...

**M. Bouchard (Vachon):** Non, mais je vais voir si je vous ai bien comprise. La réponse que vous avez du ministère est celle-ci, c'est que, si vous appliquez la règle uniformément à vos étudiants aux cycles supérieurs et au baccalauréat, ils pourraient vivre avec ça, mais, comme vous appliquez la règle seulement au baccalauréat... Est-ce que c'est ça, le problème? Non?

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Non, le contraire.

**M. Bouchard (Vachon):** C'est le contraire.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** We were told: You have to be in or out for all of your international students.

**M. Bouchard (Vachon):** C'est ça. Oui, c'est ça.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Oui, oui, oui. And we couldn't have the same system. We believe graduate students need to have free tuition and more support, and undergraduate should pay as they can with the commitment on the part of the university to agree to grow student aid. And Québec is the most generous province in Canada in giving a grant to international students. We won't discuss the range of arrangements, but they're very generous. The problem is that we've an offer, for example, that we would keep the «forfaitaire». We would be happy to live with the «forfaitaire» if the Government gave us more freedom to grow tuition for those who could pay it and leave the extra with McGill because we believe we can contribute to the system. Right now, Québec is kneecapping its capacity to grow revenues in order to build revenues for those in greater need and support quality and accessibility, and it's most profound in the international student area.

**M. Masi (Anthony C.):** We don't like to compare ourselves directly with other universities, we don't want to be invidious in that comparison, but McGill is still not getting from a formula of... of the Government... nearly \$8 million this year, \$81 million over the last several years.

And a large portion of that money has been transferred to other universities in the system, including the mono-faculty universities like HEC.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** And we lose a net \$4 million a year in the «forfaitaire» on international students.

**Le Président (M. Chagnon):** And they still do not have enough money.

**M. Masi (Anthony C.):** And they still... We believe they don't have enough money and we're gonna partner with them.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Of course, if they don't, we really don't.

**M. Bouchard (Vachon):** Peut-être dans un autre ordre d'idées, j'ai remarqué qu'il y a eu un accroissement assez spectaculaire de vos stagiaires postdoctoraux. C'est assez phénoménal. Vous êtes passés de 195, en l'an 2000, à 487, en 2005, sans doute encore plus maintenant. Est-ce que c'est directement rattaché à vos chaires de recherche?

**M. Thérien (Denis):** C'est un mixte de deux choses. Effectivement, les chaires de recherche tendent à venir avec des stagiaires postdoctoraux, mais il y a aussi, il faut le dire honnêtement, une comptabilité qui était déficiente des étudiants postdoctoraux. Et, je le sais par expérience personnelle, j'avais des étudiants postdoctoraux à McGill, dans mon lab de recherche, qui n'étaient pas comptabilisés nulle part parce que c'était comme un peu une opération en dessous de la table, puis, à un moment donné, l'administration de...

**Le Président (M. Chagnon):** On va le savoir. Ça se découvre maintenant.

**M. Thérien (Denis):** Oui, oui. Mais là on ne peut plus... C'est ça, on a réglé le problème, je vous dis.

**Une voix: ...**

**Mme Munroe-Blum (Heather):** No. No money for us.

**M. Thérien (Denis):** Il y a à peu près trois ou quatre ans, il y a eu comme une nouvelle réglementation puis des nouvelles règles de procédure qui ont été mises en place pour pouvoir comptabiliser les étudiants postdoctoraux justement puis être sûr qu'il n'y a personne qui passe à... parce qu'il y a des filets sociaux qui les entourent, et puis ce n'est pas... ce n'est pas correct qu'un étudiant ne soit pas comptabilisé, donc n'ait pas accès à l'assurance maladie ou à des choses comme ça, tu sais. Une partie de l'augmentation spectaculaire vient du fait qu'il y a des étudiants qui n'étaient pas comptés avant, et aujourd'hui tout le monde est compté.

**M. Masi (Anthony C.):** We're also concerned about the growth, as you will have understood from our submission and from other documents about McGill, we want to grow the number of graduate students. And we

think that's good for Québec because a larger proportion of highly qualified personnel will remain in the province. At the same time, our internal planning exercises indicated several areas that we have to be concerned about, and you've hit on one of them. The growth in postdoctoral fellows is good if it doesn't supplant growth in graduate students who are studying for Ph.D. So we don't end... but they end in competing for additional space. So we want to make sure that we're not seeing a substitution effect that students or professors are more likely to bring in postdoctoral fellows than to train master's or Ph.D. students for research degrees. We want to make sure we're getting an increase. But, in order to have that increase, we need better infrastructures and better space, and we need to be funded appropriately for it.

**M. Bouchard (Vachon):** Bien, peut-être une dernière petite question parce que le président m'indique qu'il veut alterner les droits de parole, puis je le respecte beaucoup.

Alors, il y a quelque chose d'assez intéressant dans le tableau que vous nous avez fourni en séance, là, quant au taux d'obtention du baccalauréat au Québec et dans quelques pays de l'OCDE. On est passé, de 1995 à 2004, de 31 % à 29 % au Québec, alors qu'en Finlande on est passé de 19 % à 48 %; en Suède, de 15 % à 37 %; en Islande, de 24 % à 50 %. Qu'est-ce qu'ils ont mis dans leur soupe?

**M. Thérien (Denis):** De la vodka.

**M. Bouchard (Vachon):** Est-ce que c'est le même phénomène d'étudiants qui n'auraient pas été identifiés parce qu'ils n'auraient pas comptabilisé leurs étudiants comme il faut? C'est très surprenant, ces chiffres-là.

(Consultation)

**M. Masi (Anthony C.):** Je ne sais pas.

**M. Bouchard (Vachon):** C'est la page 5 du document qui a été distribué. C'est parce que c'est assez surprenant. J'ai comme l'impression qu'il y aurait peut-être...

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Our colleague just said he's confident about the numbers, but not an explanation for them.

**M. Bouchard (Vachon):** Ah oui! ah oui! Donc, les chiffres... La Suède, en 1995, ce serait un chiffre fiable, 15 % seulement au baccalauréat.

**M. Thérien (Denis):** Bien, ça vient des documents du MELS, là, je ne sais pas si on peut vraiment avoir confiance là-dedans.

**M. Bouchard (Vachon):** Je ne sais pas, hein, M. Thérien? M. Thérien, des erreurs, ça arrive à tout le monde. Puis, moi, ce que je vous invite à faire, c'est de bien lire les transcriptions de votre déclaration. Tout à l'heure, quand vous avez mentionné la question du Canadien puis du Cirque du Soleil, au lieu de dire «l'Université McGill», vous avez dit «l'Université de Montréal», alors je ferais attention.

**M. Thérien (Denis):** Les paroles s'envolent, mais les écrits restent, heureusement.

**Le Président (M. Chagnon):** Mais pas ici, mais pas ici, mais pas ici.

**M. Thérien (Denis):** Pas ici. Ici, tout reste.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Mais notre collègue a dit encore qu'il a beaucoup de confiance à ça, mais pas une explication.

**M. Bouchard (Vachon):** Bon. Alors, mais ce serait vraiment intéressant de voir comment...

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Oui, oui, c'est intéressant, ça.

**M. Bouchard (Vachon):** ...comment on arrive à créer, comment on arrive à créer une telle impulsion parce qu'à moins que... Et là je pense qu'il y aurait une petite étude intéressante à faire au niveau de la CREPUQ, là, j'imagine. Mais comment on peut expliquer un bond de 15 % à 37 % et de 24 % à 50 %, un pays comme l'Islande, par exemple?

**Le Président (M. Chagnon):** De 19 % à 48 %...

**M. Bouchard (Vachon):** De 19 % à 48 % en Finlande? C'est...

**Mme Munroe-Blum (Heather):** ...petites juridictions aussi, hein? S'il y a une stratégie, ça peut être possible.

**M. Bouchard (Vachon):** Oui, mais on est une petite juridiction aussi.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Et je pense la même chose, que c'est possible ici aussi.

**M. Bouchard (Vachon):** Oui, oui, c'est ça. Exact. Exact. Non, mais c'est pour ça que c'est intéressant.

● (15 h 30) ●

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Oui. Dans 10 ans, c'est absolument possible pour nous, mais ça demande que nous ayons, comme société, une priorité au sujet de l'enseignement universitaire. No leaders in Québec are out there saying, like they did when we were children: The most important thing you can do is getting university education, and it is an absolute requirement that all of us take this responsibility to do it.

**M. Bouchard (Vachon):** Il faut dire que...

**M. Goldbloom (Michael):** Ce que ma collègue me dit, c'est que ça se peut que, dans certains de ces pays, ils ont créé des nouveaux degrés techniques.

**Une voix:** Universités techniques.

**M. Goldbloom (Michael):** Des universités techniques. Donc, le fait reste que le Québec est en déclin.

**M. Bouchard (Vachon):** Ah! Comme, par exemple, qui seraient l'équivalent de nos diplômés de cégep techniques? Un petit peu plus haut, peut-être un an de plus...

**Une voix:** D.E.C.-bac.

**M. Masi (Anthony C.):** ...à la page 3 qui est la différence entre Québec et Ontario. La différence est croissante. La divergence entre les deux juridictions, c'est très impressionnant.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** But it would be easy to reverse it. That's the important thing, that it's really something we can change.

**M. Bouchard (Vachon):** If we start investing and they stop investing.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Non. Non. Non, j'ai plus de confiance que ça. O.K.

**Le Président (M. Chagnon):** Merci beaucoup, M. le député de Vachon. M. le député de Vimont.

**M. Auclair:** Merci beaucoup. Dr Blum, M. Masi et M. Thérien et M. Goldbloom, bonjour. Ça me fait plaisir. Dans le fond, moi, c'est la deuxième fois que je vous rencontre dans le cadre de ces échanges. Ce qui m'intéresse beaucoup dans... Parce qu'on a couvert énormément le volet Financement, puis ça, c'est quelque chose quand même que j'apprécie beaucoup, le fait que vous faites le corollaire en disant qu'il n'y a pas... ou plutôt il n'y a pas de corollaire direct entre le fait que les taux soient bas et la diplomation. Je pense que ça, au Québec, ça fait longtemps qu'on en discute. Il y en a qui n'acceptent pas cette réalité-là, mais, venant d'universitaires quand même... Puis toutes les universités qui passent ont toutes le même discours, c'est que le fait de garder les taux bas n'entraîne pas une meilleure diplomation. Donc ça, c'est important de le soulever.

Moi, ce qui m'intéresse, c'est au niveau... Ce matin, on avait le HEC et d'autres... On voit beaucoup d'autres universités en ce moment au Québec qui cherchent des moyens d'agrandir leur rayonnement et surtout d'agrandir leur nombre d'élèves. Et, de là, ils vont aller justement créer des campus à gauche et à droite. À ma connaissance, à part ce que M. le Président me faisait part, que vous aviez un campus aux Bahamas mais qui était un secret très bien gardé... Plus maintenant?

**Le Président (M. Chagnon):** Barbade.

**M. Auclair:** Barbade, pardon. Barbade, on va prendre une petite note. Là, on se comprend que vous ne faites pas comme les autres universités, vous ne tentez pas d'ouvrir des campus à l'extérieur.

**Une voix:** ...

**M. Auclair:** Mais Macdonald, pour moi, est un campus qui a toujours été interrelié. Il n'y a pas d'intention, dans vos plans, dans vos projections futures, d'accroître, par exemple, vers Laval ou vers Longueuil, la Rive-Sud?

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Non. You know, our mission as McGill has teaching and research together as a distinctive quality of the preparation of people who come to McGill. And, for us, that's a contact sport, you know, you can't do it at a distance, you can't... You can have technology assists, you can have elements of it that are at a distance, but the fundamental strength of what we do is a very university based. Oui, avec les autres opportunités internationales et autres. But it's a fundamental way to do that. And we're looking right now — and the provost may speak about it — at our continuing education program.

**Le Président (M. Chagnon):** ...E-McGill.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Yes. But it's not a diploma.

**Le Président (M. Chagnon):** ...

**Mme Munroe-Blum (Heather):** No.

**Une voix:** Which one?

**Mme Munroe-Blum (Heather):** E-McGill, the...

**M. Masi (Anthony C.):** The executive of...

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Yes.

**M. Masi (Anthony C.):** ...will be a joint program.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** With HEC.

**Des voix:** ...

**M. Masi (Anthony C.):** No, no, not «électronique», «exécutif».

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Exécutif, exécutif, sur place. Mais c'est intéressant, hein, ce programme, c'est un «experiment», mais...

**M. Masi (Anthony C.):** We think that McGill is appropriately sized for the kind of mission that we have, and that is, as the principal was indicating, a very tight connection between professors, their research and the teaching mission. We'd like to have an even tighter integration by assuring that all of our tenure-track professors teach undergraduate courses. That's something we've been working on over the last three years. It's in our white paper, it's a mission for us. That doesn't mean that other missions in a Québec system should be underplayed, or downplayed, or not respected. They are just different missions. Ours is to combined research and teaching together.

Now, we do offer some programs elsewhere, not just in Barbados, but also we are the only Canadian university to have a M.B.A program in Tokyo. So we do offer a Japanese M.B.A., a McGill M.B.A. It's an executive M.B.A. in Japan as well. And we are affiliated in other ways with master's programs in management in Paris, at INSEAD, with McGill's Faculty of Education... So we look for international partnerships where it really can strengthen that relationship between teaching and research. But, if

we would extend to campuses in the Montréal Metropolitan area, it would be hard for us to have our full-time professors teaching those courses and also engaged in research. It's a different model, not a model we can subscribe to.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Not better or worst, but different.

**M. Masi (Anthony C.):** Different.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Et nous pensons que c'est absolument important d'avoir la différenciation des mandats des universités.

**M. Masi (Anthony C.):** And we want to grow our graduate student numbers, and this is difficult in the face of increasing international competition and not increasing rates of graduation in our own jurisdiction. So we would like to have a high-quality undergraduate education feed into a graduate student growth at McGill. And we know we can grow that capacity because we have attracted to the city of Montréal 700 new professors over the last seven years. This is the fastest growth of any university in Canada and one of the fastest in the world. And our professors have been recruited from over 40 different countries. Last year's group of 104 came from nearly 40 different countries with doctorates earned in 12 different countries. And they've come with their families, and we think that's a real sign of McGill being a window to the world. It attracts people of high quality from all over the world to come to Montréal and Québec.

At the same time, our graduates are placed sometimes outside of our jurisdiction, but they are our representatives. We have graduates now in 170 countries around the world, who we can track or active with, and we have contacts with university... We place our Ph.D. students among the best universities in Canada, North America and around the world. So McGill is well placed to be a gateway, a passerelle, a bridge between Québec society and the world. We're proud of what we can do for the society in which we are embedded.

**M. Thérien (Denis):** C'est vraiment le caractère international de l'université qui ressort là-dedans. Dans votre question, il y avait: Pensez-vous expansionner vers Laval ou vers l'Estrie? Et puis, quand vous avez commencé votre question, moi, ce qui m'était venu en tête: Est-ce qu'on peut expansionner vers l'Inde, ou vers l'Australie, ou vers l'Afrique du Sud? C'est, comme, Sherbrooke, quand ils pensent à expansionner, ils vont à Longueuil. McGill, s'ils pensent expansionner, ils vont faire un M.B.A. à Tokyo. C'est un autre...

**M. Auclair:** Une autre approche.

**M. Thérien (Denis):** Une autre approche. Et puis un campus, ce n'est pas dans l'intérêt en tout cas prévisible, là... Des programmes conjoints avec des partenaires qui sont choisis parmi les autres universités d'élite dans le monde, bien pourquoi pas? Peut-être, tu sais. Mais des programmes, pas des campus.

**M. Masi (Anthony C.):** Our underfunding represents a true limit to our ability to continue to be

competitive. In other Canadian jurisdictions, most notably Ontario, British Columbia and Alberta, not to mention jurisdictions in the United States, average salaries for professors in key fields are between \$10,000 and \$20,000 per year more than we can offer. Now, we have many advantages in Montréal. Purchasing-power parities are good, and we are an attractive university. You're there...

**Des voix: ...**

● (15 h 40) ●

**M. Masi (Anthony C.):** But it has become increasingly difficult in making offers and, once here, it has also now become difficult to retain the top talent we bring in, because we really do compete worldwide. And, once they're here, they have a stage. Once they're at McGill, there's a stage for them to project themselves onto the world. Their publications have enormously high impact. As Professor Thérien indicated, their research capabilities are noted, they receive lots of grants. Their publications...

**Mme Munroe-Blum (Heather):** They attract international students.

**M. Masi (Anthony C.):** They bring students in, and their reputations as individuals grow. That helps us, but also makes them attractive, and we don't have the means often to retain them. One of the most clamorous examples was the loss of the...

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Tom Hudson.

**M. Masi (Anthony C.):** ...director of our genomics center.

**Une voix: ...**

**M. Masi (Anthony C.):** Toronto.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Toronto, to Toronto. And we recruited him...

**M. Masi (Anthony C.):** From MIT.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** ...from MIT, from MIT.

**M. Auclair:** Est-ce que vous maintenez, au niveau de votre corps professoral, surtout dans les chaires, les recherches, et tout ça, une forme de... Parce que je crois, si ma mémoire est bonne, il y a deux ans, vous parliez que vous avez quand même une sorte de partage au niveau des revenus lorsqu'il y a des découvertes, etc., dans les droits, est-ce que vous maintenez ce type d'avantage à vos professeurs?

**Une voix: ...**

**M. Auclair:** Tout à fait, oui.

**M. Masi (Anthony C.):** Oui. Nous avons créé, dans l'Université McGill, un programme pour McGill-Dawson qui sont les homologues des chaires de recherche canadiennes, parce que nous avons utilisé notre... de chaires de recherche canadiennes seulement pour recruter les

personnes qui n'ont... travaillé à l'Université McGill. C'était pour nous un mode pour recruter le talent mondial. Mais nous avons des personnes qui travaillent à l'Université McGill qui sont de cette mesure, et donc nous avons créé un programme interne de cette université pour ces personnes, et toujours existe.

**M. Auclair:** Je vois aussi... je vois que vous avez continué à maintenir une présence marquée d'enseignement par vos professeurs à vos étudiants du premier niveau, du baccalauréat, et c'est quelque chose, je crois, que j'avais soulevé, je me souviens, parce que ça m'avait... Comparativement à beaucoup d'autres universités, vous maintenez une présence très forte au niveau du baccalauréat pour justement garder un intérêt pour vos élèves. Ça, même vous avez augmenté votre pourcentage, vous êtes passés à 64 % maintenant du temps d'enseignement. Et, à cet égard-là, est-ce que vous retrouvez, au niveau de vos professeurs... Parce que, pour le recrutement, je me souviens d'un certain nombre que vous vous étiez fixé, je vois que vous avez quand même réussi, à quelques pour cent près, d'aller chercher le nombre de professeurs que vous visiez, that you've targeted, that you basically have the same amount or close to the number of teachers you wanted, the professors you needed. In the near future, if my memory serves me well, you also predicted that for, I think, around to 10 to 11, there was a mass of professors retiring. What is the approach you're having in regard of that aspect, because that aspect is very important to maintain?

**M. Masi (Anthony C.):** Très bonne question. We designed programs inside of McGill now to actually... Because we used our chairs for external recruitment, this meant that our recruitment is not being only at the bottom pushing everything up. We've actually had a distribution of hires across different age groups as well as different disciplines, and we have anticipated. Some of the reasons we're at the number that we think we should be at now doesn't mean we're going to have to stop recruiting, because we now see a buildup of pensionable group coming through the system. What we'd like to do with our strategic planning at McGill and our recruitment is avoid the boom-bust cycles of academic hiring where you have periods when you hire, as we have, 700 people in seven years and then other periods when you go seven years without hiring 70 people. We'd like to avoid that, and I think that we have been able to do it if we can get appropriate retirements. That's an assumption in our budget model. It's the reason we run a deficit budget now with the permission of our Board of Governors, because we don't want to stop recruiting just when we have advantages to do that and when we see that retirements are coming, and they will come.

**M. Thérien (Denis):** J'aimerais faire un commentaire sur le préambule de ta question, parce que c'est un point vraiment intéressant, quand tu mentionnais que les professeurs, à McGill, sont en contact avec les étudiants de premier cycle dès le début. C'est un fait que l'enseignement et la recherche sont... On ne peut pas les séparer, tu sais, ce n'est pas comme deux entités distinctes. C'est de plus en plus vrai qu'elles sont très intimement liées. Et, par exemple, d'essayer de faire une analyse de l'espace dans une université comme l'Université McGill en disant:

Ça, c'est de l'espace de recherche puis ça, c'est de l'espace d'enseignement, ça ne correspond plus à la réalité que les universités comme McGill et les autres universités de recherche au Québec ont parce qu'il y a une imbrication entre la recherche puis l'enseignement.

À McGill, les étudiants de premier cycle sont spectaculaires. O.K.? Les étudiants de deuxième, troisième cycle sont très bons. Premier cycle, là, c'est de classe mondiale, on est aussi bons que n'importe quelle autre université au monde. Et ça s'est développé beaucoup dans les dernières années de faire participer les étudiants de premier cycle aux travaux de recherche par des cours en petits groupes, en les intégrant dans les laboratoires dès le premier cycle, tout ça. Et puis, aujourd'hui, je n'ai pas de chiffres à te présenter, mais je peux t'assurer qu'il y a une proportion non négligeable et puis en croissance constante de l'apport à un lab de recherche qui est en fait le fruit du travail d'étudiants de premier cycle. Et ça, c'est une réalité qu'on vit beaucoup à McGill mais qui est partagée par les autres universités, je dirais, aussi, et puis ce qui fait donc... ce qui conduit à l'immense avantage d'avoir les professeurs, qui sont les acteurs principaux de la recherche, en contact avec les jeunes dès le début.

**M. Auclair:** Je suis content d'entendre ça, parce que certains professeurs et certaines universités... La crainte que j'avais, c'est que beaucoup de professeurs sont recrutés généralement pour la recherche, donc le manque... pas le manque d'intérêt, mais, disons, moins de stimulation pour justement l'enseignement. Et je peux comprendre cette réalité-là, sauf que je suis bien heureux de voir qu'à McGill vous avez quand même... et qu'il y a un retour, et que même les professeurs reconnaissent l'apport indéniable du premier cycle. Donc, pour moi, ça, c'est un constat que je suis bien heureux qu'on peut découler de vos processus.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Et le «provost» a travaillé fort pour ça. And everyone we recruit, Canada Research Chairs, there could be a Nobel laureate, if they come to McGill, they have to teach at the undergraduate level as well, at the undergraduate, and that means we attract people who want to do it, which is the best.

**M. Masi (Anthony C.):** And we start our very first faculty orientation meeting for new faculty members in the teaching and learning centre of the university, dans le centre d'enseignement et d'apprentissage.

**Une voix:** Tu vas te faire chicaner.

**Le Président (M. Chagnon):** Oui. Plus tard, par exemple.

**Une voix:** Thank you very much.

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

**Mme Gaudet:** Merci, M. le Président.

**Le Président (M. Chagnon):** Et ensuite j'aurai Mme la députée de Taillon.

**Mme Gaudet:** Merci. Moi, j'aimerais peut-être poursuivre dans le sens de la qualité de l'enseignement. Vous avez été, si je ne me trompe pas, une des premières universités à implanter un système d'évaluation de l'enseignement par les étudiants, et cette évaluation-là est à ce point considérée que ça conditionne même l'avancement ou les promotions de vos enseignants. Est-ce que c'est encore vrai? Est-ce que les enseignants sont encore rémunérés au mérite et en lien avec l'évaluation de l'enseignement, entre autres? Parce que souvent c'est vrai qu'on est porté à considérer davantage la recherche.

**M. Masi (Anthony C.):** At McGill, we are the most merit-driven system of remuneration in Québec.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** In Canada.

● (15 h 50) ●

**M. Masi (Anthony C.):** In Canada. Our system is based on a year-over-year merit evaluation that has three pillars. We do certainly look at research productivity. That's an important part. Every professor is expected to make a substantial contribution to the creation of new knowledge. But we also very much evaluate the ability of these individuals to disseminate that information to students. And so we look at... It's more complicated than just looking at a teaching evaluation. We look at the entire contribution that a professor makes to developing a curriculum, to collaborating with others in designing courses, to delivering courses, him or herself, and to also supervising graduate students, which sometimes is not captured in course evaluations or the number of courses that people teach. McGill has a lot of graduate students compared to any other university, and these students need to be supervised. So we've designed a questionnaire for students who are being supervised to give evaluations about their professors. And we expect, as a collegial university, that each professor makes a contribution to administering in some way or other the activities of the university. So those three things are evaluated every year. When someone comes up for tenure, they must produce not only a research dossier, but a teaching dossier that includes student evaluations.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** But maybe, madam, I could respond as well to say we want to do better than we're doing. And if you asked me where is the greatest impact of the «sous-financements», I would say it's still in our ability to care for our students. And, because for almost 200 years we've been a research-intensive university, I think there was, as with many large research universities, a sense amongst our students that, yes, they were high quality, yes, they had a high degree completion rate, but that the sort of services, and supports, and caring, and advising were not where they should be. And, last year, I struck a principal's task force on student life and learning partly to send a signal to the university that this is as important as our research mission, but also to get some recommendations that we could implement to make McGill special in the sense that we are research intensive and student centered. And we've come out with four major recommendations that we're going to implement over the next several years, but beginning with a response to the report this year, and we want to do even better than we do.

But the underfunding makes it really hard. Our classrooms are too large. We don't give the advising. We have all these wonderful interdisciplinary programs, all these research opportunities, but students need help navigating a system that's as complex as that. So we need advisers. And we need classrooms that are more modern. We have 50 historical buildings, many of which have not been renewed in decades. And so our students come in spite of that, because of the reputation, because of the intelligence and commitment of the professors, but we want to do better than we're doing now.

**M. Masi (Anthony C.):** Just one other point on underfinancing. If you compare McGill to the publicly funded universities, particularly the public universities in strong jurisdictions in the United States, research universities in California, Illinois, Texas, North Carolina or even New York State, the research universities, our student-to-staff ratio is quite high. We should probably be somewhere near 14 or 15 to one, and we're over 20. So this is a problem. And the underfinancing is directly related to being able to have the right student-to-staff ratio, which will help our students in their learning environments.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** So we have brilliant young professors, who are excited about their teaching, teaching classes of 600 students. It's hard to have personal attention in that context.

**Le Président (M. Chagnon):** C'est dur de nommer les noms de chacun de ses étudiants, c'est plus compliqué.

**M. Thérien (Denis):** Je vais me permettre d'ajouter un commentaire parce que j'ai vu que ça t'intéressait, là, l'apport des étudiants dans l'évaluation des professeurs. Parce qu'avant d'être vice-principal j'ai été directeur de département pendant huit ans et donc en charge de 30 professeurs, en charge de distribuer les augmentations de salaire annuelles à 30 professeurs. Et effectivement la recherche et l'enseignement étaient des critères qui étaient sur un pied d'égalité, O.K., avec la participation à la vie du département, là, l'administration comme étant un critère un peu plus mineur. Et puis, dans l'évaluation de l'enseignement, les évaluations par les étudiants étaient un des éléments majeurs. Et puis je peux te dire qu'à travers mes années comme directeur j'ai été impressionné constamment par le sérieux puis la maturité avec lesquels les étudiants fournissent ces évaluations-là. Ce n'est pas quelque chose qui est fait comme sur le coin du bureau puis pour s'en débarrasser, ça correspondait vraiment à la réalité qu'ils vivaient.

**Mme Gaudet:** Je me dis que vous êtes très exigeants envers vos enseignants, envers vos professeurs avec ces deux volets, recherche et enseignement, aussi en termes d'augmentations de salaire, hein? Je pense que le standard est très élevé pour les enseignants. Comment expliquez-vous que vous n'avez pas tant de difficultés que ça finalement à recruter des enseignants puis à les garder? Comment expliquez-vous ça? Il n'y a pas apparence de contradiction?

**M. Thérien (Denis):** Bien, écoute, pour commencer la première période, puis je lui passerai la rondelle après...

**Le Président (M. Chagnon):** ...que vous ne tirez pas dans vos buts.

**M. Thérien (Denis):** Oui, comme j'ai fait tantôt.

**Une voix:** Moi, je ne l'ai pas dit.

**M. Thérien (Denis):** Il faudrait qualifier... Quand tu dis: La facilité avec laquelle on attire et on retient les professeurs, je pense que le mot «facilité» est exagéré un peu. Il y a énormément de travail. On gagne souvent, on en perd plusieurs aussi. Quand on gagne, le plus souvent ce n'est pas à cause des salaires extraordinaires qu'on est capables d'offrir, c'est beaucoup... On a la chance de vivre dans une ville qui est excitante et puis qui est le fun, puis ça, ça joue un rôle. C'est connu mondialement que Montréal est une ville agréable, que le Québec est une juridiction qui est tolérante puis qui est ouverte à la différence, etc. Il y a la qualité de la réputation de l'université et la qualité des étudiants. Puis, encore là, je dois insister sur la qualité des étudiants de premier cycle parce que c'est vrai qu'elle est spectaculaire, puis, pour les professeurs, c'est vraiment un cadeau du bon Dieu de pouvoir travailler avec des jeunes comme ça, puis de les allumer, puis d'être allumés par eux, et je t'assure que ça joue un rôle moteur pour attirer et retenir des professeurs.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Mais c'est un succès fragile.

**M. Thérien (Denis):** Exactement.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** C'est fragile, et nous travaillons tout le temps pour arrêter, you know, the failure and the loss of people. And we lose some people, they come and they go.

But maybe it's an opportunity to say one other thing that is important, and it's important to our mission, like Université de Montréal, and Laval, and Sherbrooke, that we have been supportive of the notion of a federal transfer in postsecondary education to make up for the last 10 years or more, but as important is that the federal Government play its legitimate role with competitive research programs like the Canada Research Chairs Program, like the federal granting councils and like the Canada Foundation for Innovation, and that Québec leverage those funds competitively. When we say we attract this money into Québec, it isn't because someone gives it to us. We work hard to compete for that money and we bring it in.

And there is strong evidence that... You know, Québec was a pioneer under Bourassa, the first province in Canada and one of the first jurisdictions in the world to create its own granting councils. And then, as part of a federation, to use that to win even more money from the federation and those competitive programs, then it would if, for example, Québec got its fair share, say just got a grant instead of making those programs... We do very well competing. And it's the combination of the quality of life in Québec, the reputation of McGill, the quality of our students and the capacity to have these creative research programs in Québec and in Ottawa and leverage the two together...

And let me say another thing, and this is a profound strength of Québec: the networking system.

So, for example, take the field of neurosciences. Here's a field where Québec could be number one in the world with the Université de Montréal. You know, you think of all the research institutes, you think of the MNI at McGill, we have neurosciences in five faculties at McGill, and then distributed in other places including up in the Saguenay. We have the capacity to be number one in the world. And, when we recruit someone like David Colman to head the MNI, who was at NYU, who came with his daughters, 7 and 9, American, his wife American — the two children are now fluently bilingual, his wife is learning French, they're loving life in Québec — it's because of these amenities of life, tolerance, creativity, diversity here, the ability to compete, but also the ability to collaborate, in a way, that he would stay. Even within his department in New York, not alone between universities, he couldn't collaborate there. So we've built some very special things, and the time now is to make sure we preserve them and grow them.

**Mme Gaudet:** Est-ce que j'ai encore un petit peu de temps?

**Le Président (M. Chagnon):** Oui, si vous avez une autre question.

● (16 heures) ●

**Mme Gaudet:** Moi, j'aimerais vous entretenir maintenant sur les nouveaux programmes que vous avez développés, entre autres en sciences de l'alimentation, en chimie alimentaire, en tout cas dans le domaine de l'alimentation. J'aimerais savoir quels sont vos liens avec l'entreprise privée et sur quels critères vous vous êtes basés pour vous orienter vers ces nouveaux programmes.

**M. Masi (Anthony C.):** In general, new programs are developed at the faculty level, and, in the case of the nutrition programs, it's the Macdonald Campus principally that has an interest in it, but we do have interests on the downtown campus as well. These interests are developed at the local level, and programs have to be sustainable in terms of their ability to attract new students and new financing to help them in their research efforts.

We spend a lot of time, at McGill, worried about our grants from federal and provincial research agencies, but we're also interested in research contracts. And often we find partners to help us in either establishing new labs... As long as it doesn't limit our academic freedom or the ability to publish the results of our research, we're interested in those kinds of collaborations. And I know that Denis can speak about the collaborations in particularly the pharmaceutical or, what's now being developed on the Macdonald Campus, nutraceutical industries. So, we have a strong affiliation with those.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** But if I could just add avant Denis que ce domaine, nutrition, is one that emerged naturally out of an agricultural campus that mixed research and teaching and service to the local community, the farmers. You know, we did a lot of things in the dairy industry, for example, that transformed Québec's productivity and quality in this area, and it's been a... The Macdonald Campus has a special mission in environmental, agricultural and nutritional areas and the biosciences that link them. And this has grown up

very much because of the relationship with the local communities and local industry and led to some really interesting successes. And the students are fantastic, and you can go have a free lunch... try their special experiments. But Denis...

**M. Thérien (Denis):** Juste un petit commentaire à ajouter. L'environnement est, depuis plusieurs années, un des piliers du développement stratégique de l'Université McGill. On a formé, il y a cinq ou six ans, le McGill School of Environment, qui est un joint venture multidisciplinaire entre sciences, agriculture et...

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Médecine.

**M. Thérien (Denis):** ...médecine, et qui était... Aujourd'hui, «multidisciplinarité», on emploie ce mot-là 20 fois par jour, là, mais, il y a sept ou huit ans, c'était comme visionnaire, tu sais, un peu nouveau, un peu nouveau. Et donc l'environnement est au coeur du développement stratégique, puis ça, ça veut dire de la nutrition bien sûr, ça veut dire la bioénergie, et ça veut dire du travail avec la communauté locale, et ça veut dire des possibilités de collaborer internationalement qui sont très présentes.

Parce que, je veux dire, je reviens... au mois de novembre, en Inde, ce n'était pas avec M. Bachand mais en même temps que lui, et j'étais à la tête d'une mission McGill. Et deux des thèmes de la mission qui ont été centraux dans nos discussions puis qui ont généré beaucoup d'intérêt, c'est le thème des «biofuels», là, les biocarburants, et le thème de «food security». En Inde, c'est sûr qu'ils sont très... ça les allume beaucoup, tu sais, et puis ça fait qu'il y a beaucoup de raisons locales et des raisons internationales pour s'intéresser à ces problèmes-là.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** And, just to... we want to be open about our weaknesses but also about our strengths, and McGill attracted more American patents in the last year than any university in Canada did. So, these are patents that have come out of Québec again that create a link to industry and industry possibilities on the international stage and allow us to look at growing local industries that have an international platform. We want to do much more, though. Il y a plus à faire, hein?

**Mme Gaudet:** Sur les RUIS, une petite dernière?

**Le Président (M. Chagnon):** Oui, oui, une petite dernière.

**Mme Gaudet:** Une petite dernière sur les RUIS.

**Le Président (M. Chagnon):** Ensuite, notre collègue Mme la députée de Taillon, Marie, va vous entretenir.

**Mme Gaudet:** Qu'est-ce que ça apporte de plus, là, au niveau de l'enseignement ou de la collaboration avec les centres hospitaliers, cette nouvelle façon de faire, cette nouvelle organisation, en termes de RUIS, où vous êtes impliqués — on a vu dans votre graphique, là — avec plus de...

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Un grand territoire, hein?

**Mme Gaudet:** ...un très grand territoire. Maintenant, vous avez un très grand territoire puis un territoire dans le Nord-du-Québec, hein?

**Des voix:** ...

**M. Masi (Anthony C.):** The structure of... What we were talking about... I think that Michael spoke, in his remarks, very eloquently about the importance, in the city of Montréal, of having two academic medical infrastructures. And there is an important relationship between the development of a health sciences network for the teaching programs, the betterment of patient care and the research that we can develop. McGill's responsibility, as you can see from the graphic, extends over an enormous territory...

**Mme Munroe-Blum (Heather):** 60%.

**Mme Gaudet:** Oui, 60 %.

**M. Masi (Anthony C.):** ...of the province of Québec, and that entails additional costs for a RUIS that is centered around a faculty of Medicine, because each of the RUIS, as you know, is centered on...

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Nunavuk, for example.

**Mme Gaudet:** Le Nunavuk.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** I was up for a graduation of our Inuit students, last summer, who are in the allied health areas and also the health areas. You know, an enormously... ça m'a touchée beaucoup, the effort that it takes on the part of these tiny little communities to prepare themselves for success, but also the cost for us of doing it is enormous, huge coverage of these areas. Et je pense que nous commençons à avoir des succès ensemble.

**Le Président (M. Chagnon):** You have to go back in winters.

**M. Masi (Anthony C.):** Yes. It offers the opportunity also to develop new ways of thinking about the teaching, patient care and research missions centered on the relationship between the hospitals, the academic medical infrastructures and their research institutes and the University's Faculty of Medicine. It's a great opportunity to do something different. It's an innovative way of approaching the delivery...

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Experimenting...

**M. Masi (Anthony C.):** ... — right — of health care and the teaching missions as long as we don't get too confused about the importance of maintaining two faculties of medicine and two academic medical infrastructures in Montréal. Michael, did you...

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Michael, do you want to add to the...

**M. Goldbloom (Michael):** Oui. Simplement, c'est, comme j'ai essayé de dire dans ce que j'ai présenté au début, c'est un grand atout. Mais c'est une des raisons qui m'a attiré de revenir à Montréal et à McGill, c'est que je crois qu'il est important de progresser même dans l'implication de McGill dans la société québécoise. Et ça, c'est un des meilleurs exemples de la façon que McGill peut jouer son rôle comme un citoyen, je peux dire, important de la société. Et en même temps je veux que le Québec ait cette même fierté dans McGill que McGill a de plus en plus au Québec. Donc, c'est le meilleur exemple que j'ai vu jusqu'ici qui représente ce que, moi, j'essaie de faire, que je peux aider McGill à faire même d'une façon additionnelle.

**Le Président (M. Chagnon):** C'est bien dit, ça, M. Goldbloom.

**Mme Gaudet:** Oui, c'est très beau.

**Le Président (M. Chagnon):** Très bien. Bravo! Alors, Mme la députée de Taillon.

**Mme Malavoy:** Merci.

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

**Mme Malavoy:** Merci, M. le Président. J'ai, moi aussi, quelques questions. D'abord, merci d'être là avec nous cet après-midi, Mme Munroe-Blum et les gens qui vous accompagnent.

On a posé un certain nombre de questions à ce document, puis je vais finir d'en poser. Après, ce sera réglé, j'aurai d'autres questions à vous poser plus sur les étudiants et sur les professeurs. Mais d'abord il y a un tableau, moi, qui m'intrigue, parce que je veux bien qu'on se compare et que peut-être on se dise qu'on a des progrès à faire, mais je veux être sûre de savoir à quoi on se compare. Ce tableau-ci, je vous le montre comme ça, ce sont des histogrammes?

**Le Président (M. Chagnon):** Quelle page, Mme la députée?

**Mme Malavoy:** C'est la page 2.

**Le Président (M. Chagnon):** O.K. Merci.

● (16 h 10) ●

**Mme Malavoy:** Des histogrammes qui montrent le Québec en queue de peloton, mais ce qui m'intrigue, c'est le titre: *Au Québec, le taux d'accès à l'université est inférieur à celui de la moyenne des pays de l'OCDE*. Bon, mettons. On semble dire qu'au Québec on est à un peu plus de 40 %, puis on nous dit que ce sont les pourcentages. Donc, quand je lis: Québec, 40 %, mais je vois la Nouvelle-Zélande qui est près de 90 %, peut-être 88 %, je ne sais pas, ça veut dire quoi? C'est 88 % de quoi? Ce n'est pas 88 % de la population qui a accès à l'université? C'est 88 % de quoi? Parce que c'est important de savoir quel est le bassin, et juste peut-être pour être sûr qu'on met ensemble les bons chiffres. Parce qu'à la page 5, tout à l'heure, on a vu que la Nouvelle-Zélande a un taux d'obtention du baccalauréat de 48 %. Bon. Mais là le

88 %, mettons, là, qui est ici, c'est de quoi? C'est ça que je veux comprendre.

**M. Masi (Anthony C.):** C'est très intéressant, votre demande, c'est un problème avec les données que nous avons ici. Parce que, dans ce tableau, page 2, nous avons tous les étudiants qui fréquentent l'université, indépendamment de leur citoyenneté. Donc, il y a des étudiants de l'étranger, dans le bas. Dans le numérateur, nous avons les étudiants qui étudient; le dénominateur, c'est seulement les personnes d'un pays. Donc, c'est une différence entre la Nouvelle-Zélande où on a attiré beaucoup de gens de l'étranger à étudier dans les dernières années. C'est la différence.

**Mme Malavoy:** O.K. Donc, c'est parce que, moi, ce qui m'intéresse bien sûr, c'est la situation du Québec, puis ça me désolait de penser qu'on est deux fois moins bons que la Nouvelle-Zélande. Je veux bien qu'on soit peut-être, comme l'indique le tableau suivant, peut-être un peu en retard par rapport à l'Ontario, bon, on pourra en discuter, mais là la Nouvelle-Zélande, un instant, là.

**M. Masi (Anthony C.):** C'est la même chose pour Québec. Dans le numérateur, nous avons les étudiants comme à l'Université McGill qui viennent — presque 40 %, 50 % — d'autres provinces du Canada, aux États-Unis, d'autres pays. Donc, c'est seulement...

**Mme Munroe-Blum (Heather):** C'est chacune des universités...

**Mme Malavoy:** Oui, sauf que je peux supposer qu'au Québec on a probablement, au total de toutes les universités québécoises, une proportion moindre...

**M. Masi (Anthony C.):** Moindre, oui, oui, c'est vrai.

**Mme Malavoy:** ...d'étudiants étrangers que peut-être...

**M. Masi (Anthony C.):** Oui, oui, que de nos voisins.

**Mme Malavoy:** Mais ça ne répond pas tout à fait à ma question, quand même.

**M. Masi (Anthony C.):** Ah oui!

**Mme Malavoy:** Le 88 % de la Nouvelle-Zélande, ça veut dire quoi? Dites-le-moi en deux mots, là: 88 % de qui a accès à l'université? Si j'essaie de le comprendre comme ça, qui a accès à l'université? Parce que mettons que je me dise: Dans la société québécoise, ça m'intéresse de savoir combien il y a de gens d'âge d'étudier qui accèdent à des études aux cycles supérieurs. Ça, c'est une bonne question parce qu'on sait que plus un pays a de gens qui accèdent aux études supérieures, plus il peut y avoir une main-d'oeuvre qualifiée, plus il peut y avoir de développement concurrentiel avec les autres pays du monde, mais... Donc, je vois bien que c'est tiré d'indicateurs de l'OCDE, mais je veux comprendre peut-être juste le...

**M. Thérien (Denis):** Le dénominateur.

**Mme Malavoy:** Le titre lui-même, oui.

**M. Masi (Anthony C.):** Oui, c'est le titre auquel... je pense que nous avons un problème avec le titre.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Non, non, non.

**M. Thérien (Denis):** Non, c'est une donnée technique, là, dont je viens de me faire expliquer la teneur. Ce n'est pas un chiffre de McGill, c'est un chiffre de l'OCDE, un indicateur de l'OCDE. Le dénominateur est le nombre de personnes âgées de 22 ans dans le pays, O.K.? C'est tout à fait arbitraire.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Une juridiction.

**M. Thérien (Denis):** On prend le nombre de personnes qui ont 22 ans dans le pays. Ça, c'est ce qu'il y a en bas de la barre. Et, en haut de la barre, c'est le nombre de nouveaux inscrits dans les universités... dans le système universitaire de la juridiction en question.

**M. Bouchard (Vachon):** Qui ont 22 ans.

**M. Thérien (Denis):** Est-ce ceux qui ont 22 ans ou tous les nouveaux inscrits?

**Une voix:** Ce sont toujours les nouveaux inscrits. C'est une méthodologie démographique classique, là. Ce n'est pas une invention de McGill, ce sont des indicateurs connus sur la scène internationale.

**Mme Malavoy:** Oui. Mais, moi, je n'ai aucun problème à ce que ça vienne de l'OCDE, je veux juste comprendre ce que ça veut dire, parce que c'est très impressionnant, la performance de la Nouvelle-Zélande. C'est pour ça que j'essaie de la comprendre par rapport à nous qui sommes... Par exemple, qu'en proportion le Québec soit peut-être un peu inférieur à l'ensemble des pays de l'OCDE, c'est bien possible, mais, par rapport à la Nouvelle-Zélande, en tout cas, je comprends qu'il y a là des choses...

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Mais c'est évident donc qu'il y a une stratégie, hein?

**Une voix:** En Nouvelle-Zélande.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Oui, oui.

**Mme Malavoy:** Oui, mais...

**Le Président (M. Chagnon):** ...commencer à emmener la commission en Nouvelle-Zélande pour aller vérifier ça.

**Mme Malavoy:** On regardera ça. Je passe à d'autres questions parce que je vois bien que le temps file.

Sur la clientèle étudiante, deux questions qu'on n'a pas abordées et qui sont vraiment d'un autre ordre que ce qu'on a pu dire jusqu'ici. Moi, je m'intéresse depuis toujours à la présence des femmes dans les universités, bon, et je suis sûre que... Mme Munroe-Blum, vous l'avez dit d'entrée de jeu aussi. Bon. Je vois que les étudiantes sont vraiment présentes partout mais de façon assez

impressionnante aux cycles supérieurs, qu'il y a une augmentation importante des étudiantes aux cycles supérieurs: maîtrise, doctorat. Je me demandais s'il y avait eu, par rapport à ça, des mesures particulières de prises? Est-ce qu'il y a eu des efforts qui ont été consentis particulièrement pour qu'on arrive à ça?

Parce que, pendant longtemps, les femmes ont été assez fortes au premier cycle, même, à un moment donné, elles se sont mises à dépasser les étudiants. Et d'ailleurs c'est la même chose chez vous, il y a un peu plus de la moitié de la clientèle qui est féminine au premier cycle. Mais le défi, c'était d'arriver aux cycles supérieurs, entre autres, parce que, rendues à cet âge-là, bon, pour les femmes, il y a une question d'intégration, de considérations familiales, question de maternité, et tout ça. Donc, je me demandais: Est-ce qu'il y a des mesures que vous avez prises pour faciliter donc l'augmentation de la présence des femmes aux cycles supérieurs?

**M. Masi (Anthony C.):** La mesure précise, je pense que non. Mais nous avons fait un environnement dont toutes les personnes qui sont capables ont la possibilité d'avoir un succès.

We still lose... Je m'excuse si je parle en anglais.

**Mme Malavoy:** Non, non, ça va.

**M. Masi (Anthony C.):** We still lose women who enroll at the undergraduate level by the time we look at graduate enrollments. At McGill, where nearly 60% of our undergraduate population across all faculties are women, at the graduate level it's just over 50%. So, there is a decline in terms of the proportion of women moving from having an undergraduate education — because we graduate almost all of our students — to being a graduate student. So, we do have a decline in the proportion of women, so there is a loss.

The increase over time has come about, I think, because we have been conscious, at McGill, about insuring a work environment and a study environment that is free of as much sexism as we can avoid, that we've encouraged all of our students to achieve to the best of their ability, and we don't differentiate their ability to be enrolled on the basis of sex at any level. So, we've encouraged our women to do well.

**Mme Malavoy:** O.K. Mais prenons un exemple que j'ai connu, moi. Je crois bien qu'à l'Université de Sherbrooke, où j'étais, la Faculté de Sciences appliquées, qui est encore un des secteurs où c'est le plus difficile d'avoir des femmes, avait, à un moment donné, décidé d'avoir une surreprésentation de bourses attribuées à des femmes pour qu'elles soient encouragées non seulement à venir, mais à rester. Est-ce que vous avez pris des mesures de cette nature ou c'est plus l'environnement, comme vous dites, qui encourage les femmes, qui est un environnement non sexiste et...

**M. Masi (Anthony C.):** We're not a university that has taken what would be called affirmative action to achieve the numbers of women that we have in our programs where they are. In engineering, we still only have about 20% women, so we're still in «appliquées», dans les sciences appliquées.

**Mme Malavoy:** C'est partout pareil, ça.

**M. Masi (Anthony C.):** But we've gone, in the last six years, from 12% to 22%. So, there's a general tendency...

**Mme Munroe-Blum (Heather):** And we do have a dean who's committed to raising...

**M. Masi (Anthony C.):** ...and we are committed to raising the percentage but not with direct affirmative action-types of plans, but the environment is very conducive, at McGill, to equality.

**Mme Malavoy:** O.K. O.K.

● (16 h 20) ●

**M. Thérien (Denis):** Marie, je vais vous donner un exemple encore personnel, là, en tant que directeur de département. J'étais directeur du département d'informatique, qui n'est pas le «stronghold» de la gente féminine dans aucune université dans le monde. Parmi les gens que j'ai engagés, j'ai engagé une vingtaine de professeurs en huit ans, un bon tiers étaient des femmes, O.K., ce qui est quand même... Je n'ai jamais engagé une femme parce qu'elle était une femme. Mais, en ayant justement un contexte puis un préjugé favorable un peu, il y a moyen de faire des choses.

Ces femmes-là, premièrement, juste par leur présence, ont créé un ensemble de, comme on dit en anglais, «role models», mais plus que ça. Il y a eu, à un moment donné, il y a quelques années, un comité, a «women's committee», dans le département, qui a été formé par ces professeurs féminins là qui se donnaient comme mission d'augmenter le nombre de professeurs qui passaient du niveau premier cycle, où elles étaient bien représentées, au deuxième, troisième cycle, où elles étaient sous-représentées, pas en donnant des bourses ou quoi que ce soit, mais juste en faisant des séances d'information, en les encadrant de plus proche. Puis, juste par leur présence, ça a amené une évolution de la situation.

**M. Masi (Anthony C.):** We consciously monitor, without having specific policies, our performance with regard to women both enrolled in our programs and in our professoriat. And we've encouraged all of our... In order to have more women professors or at least to increase the number of women professors, what we ask all of our search committees to do is, if a woman is in the top 10 of any search... In many of our positions, we get 150 to 400 applications, but, if a woman is in the top 10 and is clearly then above the bar, even if we're only going to interview three candidates, we will bring in the woman to be interviewed. So, we want to encourage the opportunity for women not to be passed over in our selection procedures. And, if we have more women professors, as Denis was pointing out, it creates an environment that's favorable.

**Mme Malavoy:** C'est sûr, c'est sûr qu'en sciences appliquées, si vous avez des femmes professeures, ça aide un peu. Si c'est un environnement purement masculin, c'est un peu plus rébarbatif.

**M. Thérien (Denis):** Oui, rébarbatif.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Et, aujourd'hui, nous avons un manque des doyennes féminines, et c'est un but maintenant pour nous d'avoir les professeures qui deviennent le chef d'un département, et puis le doyen, et puis le principal de McGill.

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

**Mme Malavoy:** Non, mais là vous avez commencé par la tête, c'est très bien. C'est très bien. Une question d'un autre ordre mais qui touche aussi les étudiants. Je ne sais pas si vous pouvez répondre à ça, mais, moi, je trouve très impressionnant que vous ayez des étudiants et des étudiants en provenance de 153 pays, si j'ai bien compris. Étant donné qu'il y a moins de 200 pays sur la planète, vous faites un bon tour du monde avec...

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Chaque pays du monde, je pense.

**Mme Malavoy:** Presque chaque pays du monde. Il y a peut-être 192 pays, je pense, quelque chose comme... Et encore on compte le Vatican là-dedans. Donc, enlevons le Vatican.

**M. Masi (Anthony C.):** Il n'y a personne du Vatican.

**Mme Malavoy:** Non, vous n'avez personne du Vatican. Mais ma question est la suivante, c'est une question à deux volets: Quel est l'impact, sur une université, d'une telle provenance, O.K., d'une telle amplitude quand même dans les différences des gens et leur provenance? Parce que ce n'est pas la même chose que ce que, moi, je peux avoir connu dans les universités, enfin l'université où j'ai été mais aussi d'autres avec lesquelles j'ai pu collaborer. Donc, quel est l'impact de ça?

Et ensuite est-ce que, de votre point de vue, il y a des éléments de la vie universitaire que vous avez comme aménagés pour tenir compte de cette grande multiplicité des provenances? Et ça m'intéresse de savoir ce que ça...

**M. Masi (Anthony C.):** C'est une bonne demande. Les anciens de l'Université McGill enseignent... 70 pays du monde, mais, en un moment comme cette année, nous avons des étudiants qui viennent de presque 55, 60 pays. Donc, un moment comme cette année, c'est moins de 55 pays divers.

**Mme Malavoy:** Ça dépend des années, c'est ce que vous...

**M. Masi (Anthony C.):** Oui, ça dépend des années. Ce sont les anciens, les «alumni» que...

So, we do have a differentiation every year of students coming from many different countries, and it does have an impact on the way we do business. Our admissions have to be catered to different types of curriculum vitae. We can't just get a «cote R» from the «ministère», we have to evaluate them, so our admissions office has to be aware of it. We do recruiting in foreign countries to make sure that people continue to know about McGill, and we get inquiries about McGill from other countries and from people who recommend that

their son, daughter, etc., come to McGill. So, it creates an impact on our bureaucracy.

As we mentioned earlier, we do charge differential fees and part of it has to go to providing additional service for international students. We have an international office, and that international office does look after the special needs in terms of either visas or other things that students need to be aware of. And, when students are that far away from home, it does create other problems for them that we want to be able to get to early in terms of psychological adjustments or other problems. So, it does create a different relationship.

From what we understand from our students themselves and the way they understand McGill, they really like having this kind of international student body present in the city. It helps them to become citizens of the world themselves. So, our international students have an impact on the quality of the programs and the student life that we have on our campus. It's a very nice mix. So, it has a big impact. And we do have to be aware of differences in the way in which students have been educated in other countries and, when they come here, what it means for things like academic integrity, the way in which things are cited and reported. So, we have programs in our library that bring people up to speed about the way in which we deal with these things. It's a very positive impact overall.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** I agree totally that this is a richness of our program. And one of the things that our Québec and Canadian students say is they come to McGill and they have a network, a worldwide network for business, for social reasons. If there is a pandemic for example, we have medical people around the world who can work together quickly to create solutions that advantage us.

But, just to give two very short examples of the effect of having a very diverse international population... And this was something that my student task force looked at in particular because the students were asking: Should we be doing more to acknowledge... provide services when the cold weather hits? You suddenly see the effect of the different climates in the world, because we have a drive for winter coats that is quite extraordinary because of how many students come hearing it's cold but having no idea what cold really means, and so everybody brings in your old coats and gloves, and so forth.

**Le Président (M. Chagnon):** Jusqu'à hier, c'était pas mal.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Oui, oui. But let me give you a more sensitive example, and this has been a real... this became an issue when I arrived at McGill, so I spent my first two years very involved with it, with Tony in particular.

We have a very wide diversity of religions and cultures at our university and we have a big Muslim population. We don't know exactly how big because we don't keep statistics in Québec on these differences. I'd actually suggest we would do well to keep more statistics and understand better the differences and to do that in a way that protects people's rights. But there was a small group of Muslim students who made representation to us, wanting to have permanent dedicated prayer space.

Now, space is our biggest constraint on our downtown campus. We are so constrained for space. We have professors we've recruited who don't have their laboratories developed because we haven't yet found a little hole somewhere in the wall to put them. And so, for a secular institution, to designate significant space 24 hours a day, seven days a week was something we felt we could not do. And it was really a test of the community of McGill. And a small group of students took McGill before the Québec human rights commission — where we are right now under review — demanding this as a right, that, if we call ourselves an international university, we should make accommodation for all different practices. We felt we couldn't do that. It wasn't in the history of McGill. In fact, it's interesting. The Macdonald campus itself was given as a bequest to the University with an express requirement that it never become a religious educational place...

**Une voix:** No chapel being...

**Mme Munroe-Blum (Heather):** ...no chapel ever exist on the Macdonald campus was one of the requirements, just to give an example of our history. There was a great debate and there was a... And I sent out a long e-mail to the McGill community. And our community, like every university, has a great capacity to make representation when they don't agree with you. We hear every point of view. Thousands and thousands of e-mails will come in. Interestingly, on this one, we had under 20 e-mails coming making a protest about our decision to not have permanent prayer space and hundreds of e-mails that came in saying: This is the right thing for McGill, given the mission of McGill. But it is a sensitive issue and we struggled very hard with this issue.

**Mme Malavoy:** Oui?

• (16 h 30) •

**M. Thérien (Denis):** C'est un paramètre de définition de l'Université McGill, hein? McGill est McGill à cause de cette présence-là. Puis, remarque, en même temps il y a plus de 6 000 étudiants francophones sur le campus qui viennent de tous les coins du Québec. On est l'université anglaise avec le plus grand nombre d'étudiants francophones dans le monde. On a plus d'étudiants francophones qu'à Chicoutimi ou qu'en Outaouais. On a un nombre un peu plus grand de Québécois anglophones. Et ces gens-là, sur le campus, c'est comme faire le tour du monde quand ils viennent chez nous. Et c'est sûr que... En même temps que c'est un attrait pour les étudiants étrangers, parce qu'il y a déjà une large base qui vient de partout à travers le monde, en même temps je dirais que c'est un attrait pour des étudiants francophones de venir chez nous ou des étudiants anglophones, des étudiants canadiens. Tout le monde y trouve son compte.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** We've had just recently, in the last several years, the daughter and the son-in-law, for example, of the Prime Minister of India. The Prime Minister of Egypt is a graduate of McGill. You can imagine the affection and engagement they feel with us when we have a Québec mission to India or to Egypt.

**Mme Malavoy:** Peut-être une dernière question, là.

**Le Président (M. Chagnon):** Prenez votre temps, madame.

**Mme Malavoy:** Je sais qu'il y a d'autres personnes. Mais ce qui m'intéresse, c'est la question justement de l'impact de cette réalité. Je comprends bien les ajustements que vous faites. Je comprends aussi l'intérêt que ça a. Si je fais un lien avec votre corps professoral, bon, 700 nouveaux profs en sept ans, là, je comprends que vous ayez des problèmes de localisation de leurs laboratoires de temps en temps. Mais, si je fais un lien avec ce dont on vient de parler, ces nouveaux professeurs qui arrivent, une certaine par année — peut-être qu'ils ne restent pas tous, là, mais enfin, bon, une certaine par année — ils arrivent dans une université comme ça avec des gens de toutes provenances, ils arrivent avec déjà probablement une bonne formation disciplinaire, de l'expérience d'enseignement et de recherche peut-être acquise ailleurs. Est-ce que vous avez l'impression que ça nécessite des ajustements sur leur façon d'enseigner, sur leurs contenus d'enseignement, sur leurs rapports avec les étudiants? Est-ce que ce sont des choses qui se discutent avec le corps professoral? Au-delà d'aménagements qu'on peut faire — je comprends très bien votre question, par exemple, par rapport aux lieux de prière puis je comprends très bien la façon dont vous l'avez réglée — au-delà de ces questions-là, est-ce que, pour l'ensemble de l'université, ça a un impact sur vraiment plus les matières elles-mêmes, les disciplines elles-mêmes et les façons qu'on a d'enseigner?

**Mme Munroe-Blum (Heather):** This is a universal culture, teaching and research, and I think Denis said really the most striking feedback we get, whether, you know, from professors we've recruited from Princeton, and Harvard, and the Max-Planck Institutes, and all over the world: the quality of our students just is exciting, and they come for the commitment. I think the challenges they face are not related to life in the university. Just as there are many... life in Québec, I think we still have room to improve our own welcoming of new people to Québec, and from getting driver's licenses to getting health insurance cards, to those kinds of things. Those are the bigger challenges.

**Mme Malavoy:** Mais je vais prendre un exemple à mon tour pour bien situer quelque chose. L'an dernier, à pareille date, je n'étais pas députée, j'étais professeure à l'Université de Sherbrooke et j'enseignais un cours en maîtrise de politique sociale. Et j'avais pour la première fois dans ma classe, j'en avais 27 ou 28, étudiants, et j'avais pour la première fois dans mon groupe vraiment une représentation assez importante de huit, je crois, personnes qui n'avaient pas fait leur premier cycle au Québec, dont quatre, cinq Africains.

Alors, moi, je commence mon cours de politique sociale à la québécoise, là, ou à la francophone, ou je ne sais pas quoi, mais avec une notion du rôle de l'État. On aborde, par exemple, le rôle de l'État, ce qu'on appelle l'État-providence, dans un cours comme celui-là. Mais je me suis rendu compte assez vite que je devais introduire dans mon cours des questions que je n'aurais pas introduites si j'avais eu de l'homogénéité, si tout le monde avait pris pour acquis qu'on a eu un État-providence. Bon. Si je parle à un étudiant d'un pays africain où l'État n'a pas eu

à jouer ce rôle-là, n'a même jamais pu se poser la question, parce qu'il n'en avait pas les moyens, je ne peux pas parler de la même manière. Et, moi, j'ai trouvé ça exigeant comme professeure mais très intéressant.

Alors, si vous me multipliez ça par beaucoup plus de provenances, je pense que, sur le corps professoral, ça crée une exigence mais qui peut être en même temps très stimulante.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Oui, oui. Et aussi les professeurs sont internationalistes à McGill, et les étudiants, et c'est l'histoire de McGill. Au commencement de McGill, c'était international. And, you know, we all believe, everyone of us, MNAs very much so, leadership makes a difference, hey? And so I think de mes homologues historiques. In the 1950's, my predecessor, Cyril James — 1952 — said: If McGill doesn't have a world-class program of Islam studies, McGill will not be a world-class university 50 years from now. C'est inspirant, hein? But he was so international, the university was so international, it allowed him to think about where's the world is going to go over the next 50 years, and so it's the norm in the life of McGill.

**M. Masi (Anthony C.):** Right. It's a very important period because it's also during that... or somewhat earlier that we get the founding of Montreal Neurological Institute with the help of the Rockefeller Foundation. So the reliance on philanthropy as well as on state money is important. We then move in the 1960's to becoming fully part of a publicly funded system with a small endowment that helps us to do certain specific things, including integration of students, because we do provide scholarship aid as well to international students if they're...

**Mme Munroe-Blum (Heather):** If I could say, if you have to go, we're not... this is not a bribe, madame. Madame, nous avons... «Mais» it's not a bribe. What we'd like you to do...

**Une voix:** It's not only a bribe.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** It's not only a bribe, but what we'd like you to do is think of a young person who may want to come to McGill and give them a cap.

**Une voix:** O.K.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** O.K.? Merci beaucoup à vous.

**Mme Malavoy:** M. le Président, voilà, je vous remercie beaucoup.

**Le Président (M. Chagnon):** Ça va? Merci beaucoup, Mme la députée de Taillon. J'aimerais revenir sur un dossier qui est extrêmement important pour McGill, puisqu'on a dit longtemps et souvent, et avec raison d'ailleurs, comment McGill est une université de recherche et aussi une université de baccalauréats.

En recherche, il m'est arrivé... Peut-être que j'ai mal interprété les données que j'ai, mais j'ai l'impression qu'il y a eu un problème dans les dernières années à McGill en termes de recherche. Je regarde la recherche

universitaire subventionnée au Canada, et les 50 premières universités de 2006, McGill University, en 2005, reçoit 423 millions par rapport à 543 en 2004, soit une diminution de 22,2 %, et des effectifs qui passent à 1 476, 2004-2005, et l'intensité en R&D en milliers de dollars, bien c'est 286,6. Donc, McGill passe du troisième rang au deuxième rang, où il était, si je me fie à cette donnée-là. D'accord?

Je remarque aussi que ça m'inquiète beaucoup que le pourcentage de revenu moyen par prof ayant reçu un contrat de recherche a diminué aussi beaucoup.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** ...universités québécoises.

**Le Président (M. Chagnon):** 193 355 \$ en 2000-2001 à 94 710 \$. 100 000 \$ de moins en cinq ans.

**M. Thérien (Denis):** C'est pour les contrats de recherche, ça.

**Le Président (M. Chagnon):** Revenu moyen par... ayant reçu un contrat de recherche. Mais, même si je regarde le revenu moyen par professeur, donc revenu moyen dans la recherche qui me revient, on passe de, là, ce n'est quasiment pas croyable, mais de 4 571 000 \$ à 448 000 \$.

**M. Bouchard (Vachon):** C'est l'effet FCI, ça.

**M. Thérien (Denis):** Oui. Ça, c'est l'effet FCI. Ça fait que cette ligne-là est un peu «out of line» avec votre propos principal, M. le député de...

**Le Président (M. Chagnon):** O.K. Oublions le 5 millions si c'est l'effet FCI, mais, 2002-2003, on est à 657 000 \$, O.K., on tombe à 448 000 \$.

**Une voix:** Ça fluctue.

**Le Président (M. Chagnon):** Parce que ça fluctue. Ça fluctue, mais c'est 657 000 \$...

**M. Bouchard (Vachon):** Changement de gouvernement.

● (16 h 40) ●

**Le Président (M. Chagnon):** Oui, pas vraiment. Pas vraiment parce que le gouvernement suivant: 2 026 000 \$. Tu sais, si on voulait avoir un point de vue partisan, on n'arrive même pas à tirer une conclusion, même avec ça.

Alors, professeurs avec octroi de recherche, 73,1 % en 2001, 66 % en 2004-2005. En deux mots, l'inquiétude que j'ai, c'est qu'on dirait que le niveau de recherche a... Oui, parce que le niveau de recherche semble diminuer. C'est une inquiétude. Peut-être ne la partagez-vous pas, mais les chiffres que j'ai devant moi m'indiquent que c'est vers ça qu'on s'en va. Non?

**M. Thérien (Denis):** Il y a un contexte à ça, O.K.?

**Le Président (M. Chagnon):** Oui, bien, expliquez-moi.

**M. Thérien (Denis):** Oui, exactement.

**Le Président (M. Chagnon):** De toute façon...

**M. Thérien (Denis):** La fluctuation des trois dernières années, donc en particulier la baisse de 22 %, qui est une baisse très importante de l'année dernière à cette année, fait suite à une hausse qui était spectaculaire l'année d'avant, qui était de 40 % ou quelque chose comme ça, tu sais. Et il y a eu des réajustements comptables qui expliquaient ce saut incroyable. Et la baisse réelle, là, si on voulait parler vraiment de qu'est-ce que j'ai à faire comme vice-principal Recherche pour régler un problème, elle n'est pas vraiment de 22 %, elle est un peu plus petite que ça parce que, l'année d'avant, elle était gonflée artificiellement. Il y a une baisse cependant, et donc il y a un problème.

**Le Président (M. Chagnon):** On part de là.

**M. Thérien (Denis):** Partons de là. Le problème est partagé par les autres institutions québécoises. Il y a, je pense, 13 des institutions québécoises qui ont subi une baisse dans leurs rendements de recherche, dans leurs revenus de recherche entre l'année dernière et puis cette année. Donc, c'est un problème qu'on a en commun. C'est évident, selon moi, qu'une des causes principales de ce recul-là, notre recul à tous, collectif, c'est la baisse ou la stagnation des fonds subventionnaires québécois, O.K...

**Le Président (M. Chagnon):** FRSQ puis...

**M. Thérien (Denis):** ...FRSQ, FQRNT, FQRSC, qui, depuis quatre ans à peu près, n'ont pas progressé autant qu'ils... En fait, même, ils ont stagné carrément.

**M. Bouchard (Vachon):** Il y a eu une baisse de 9 % qui n'a jamais été récupérée.

**M. Thérien (Denis):** Oui. O.K. Ça fait qu'ils ont baissé carrément, ils ont baissé carrément.

**M. Bouchard (Vachon):** Un an après votre arrivée au pouvoir. Ça a été dans le premier budget.

**M. Thérien (Denis):** Et ça a un effet pernicieux parce que ça va se transmettre dans la capacité des chercheurs québécois à aller attirer des fonds d'ailleurs. Donc, non seulement on subit une perte ou une stagnation à cause de la situation québécoise, mais ça...

**Le Président (M. Chagnon):** C'est considéré...

**M. Thérien (Denis):** Je pourrais dire: Ah! Vous faites moins ici, compensez par aller chercher plus ailleurs. Ce n'est pas le cas. En fait, c'est le contraire, notre diminution ici se transmet à une diminution ailleurs. Puis diminution plus diminution égal diminution, ce qui fait que collectivement on va chercher moins d'argent. C'est d'autant plus bienvenu, et impératif... Et merci, bon Dieu, d'avoir eu le plan de M. Bachand au mois de décembre qui contribue, qui met des choses en place, là. Ça ne solutionne pas tous les problèmes, mais ça met des pas très concrets pour rétablir la situation quand même, des pas dont on avait besoin pour corriger une situation qui s'était dégradée, qui se dégradait depuis les trois, quatre dernières années. Et, si ça se traduit dans la réalité, et ce qu'on espère,

je pense que vous allez voir un «upturn» dans les chiffres que tu as présentés...

**Mme Munroe-Blum (Heather):** It's very sensitive.

**M. Thérien (Denis):** ...après le «downturn» de l'an dernier.

**Le Président (M. Chagnon):** Vas-y, vas-y, vas-y. Camil.

**M. Bouchard (Vachon):** Mais il y aurait peut-être aussi... Il y a eu cette coupure de 9 % qui ensuite n'a pas été récupérée, mais il y a aussi le fait que vous embauchez beaucoup. Et vous avez donc une cohorte de plus jeunes chercheurs qui normalement devraient avoir accès à des fonds de recherche, mais plus modestes que les chercheurs plus expérimentés. Et ça, il y a des cycles dans les universités qui sont récurrents à cet égard-là, puis j'imagine que ça doit faire partie de la cause.

**M. Thérien (Denis):** Ça fait partie de l'équation. Mais ne nous contons pas fleurette trop, trop, là, et prenons plutôt ça comme une opportunité de faire un examen de conscience sur nos modes de fonctionnement et sur notre... pour voir c'est quoi, les bonnes stratégies pour augmenter nos revenus des fonds de recherche.

**Le Président (M. Chagnon):** Parce que le nombre de profs ayant reçu une subvention de recherche est passé de 1 542 à 1 519 de 2003-2004 à 2004-2005. Il y a une petite baisse. Ce n'est pas dramatique, là, c'est 23, mais ça ne va pas dans le bon sens, là.

**M. Thérien (Denis):** Puisqu'on est entre amis, je vais me permettre — on est entre amis — de partager peut-être une autre dimension de cette problématique-là. McGill, traditionnellement, mettons, pour simplifier, caricaturer un peu, on a les meilleurs professeurs, O.K., les meilleurs chercheurs. Et donc, dans des compétitions individuelles, on va penser puis on réussit à battre la compétition quand c'est un contre un. Depuis les quelques dernières années, il y a de plus en plus de subventions où il faut être plutôt des équipes, plutôt... et c'est là qu'on a à travailler cet aspect-là de notre réalité, tu sais, pour s'adapter aux nouvelles dimensions des fonds subventionnaires. On collabore énormément avec... on a des centaines de collaborations avec les autres institutions du Québec, on en a des très grands nombres avec d'autres institutions canadiennes aussi, et il faut encore augmenter cette dimension-là de notre activité de recherche, tu sais, parce que c'est ça qui devient de plus en plus la norme.

**M. Masi (Anthony C.):** Oui, oui. There are also two other factors that I think need to be considered in this, and one... There has been, it has been noted, a crisis in funding in our biggest sector which is the health sciences. The crisis was noted today in the newspapers as well. Alan Bernstein, from the Canadian Institutes of Health Research, pointed out that fewer than one in five of the grant applications that have been submitted is now being funded. I mentioned earlier and we noted we have 700 new professors. This puts new professors in particular at somewhat of a disadvantage, who don't know the system

quite as well as people who have been here. So we're hoping that this storm, that cycling... will become a virtuous one rather than a vicious one. But we do have this intersection of a large number of new people competing for smaller and smaller amounts of money available at the federal level. So, as the principal said: We do not want the federal Government to abandon its responsibility for competitively funded research money, we might not be in the best competitive position.

We also pointed out that we had professors who had gone one or more years without their labs being set up. It makes it even more difficult to compete. And I don't mean to be too critical of other aspects of McGill financing from the Québec Government, but, in addition to the McGill adjustment and in addition to not having access to the special envelopes during the «contrat de performance», McGill has historically received far less than its fair share of the moneys available for the capital budget of universities. We have been between 12% and 16% of other students or... student units over the last 15 to 20 years, and we received less than 8%, I think, or 7%...

**Mme Munroe-Blum (Heather):** We were at 4% until very recently.

● (16 h 50) ●

**M. Masi (Anthony C.):** ...of the capital budget. And we have 50 historic buildings. So, our ability to actually put people in the condition to be more competitive suffers if we don't get adequate funding. Underfunding is one thing that the whole system faces, but the three particular difficulties McGill has faced are in fact in the «ajustement», in the special envelopes that we didn't participate in and in not getting our fair share of capital budget. Those would all have made, I think, a difference in some of the competitions. Now, to be fair, the competitions are difficult. And we heard today they're getting even more difficult, and we want our 700 new professors to be competitive.

I think, if you look at the amount, the table is mixed because it has the CFI, the «FCIs», in the mix, and there you can actually see a wavefunction. As the big capital money moves through early in the cycle, it was then accompanied by an increase in the research grants available indicating the success of the program. You don't always need to renew your infrastructure. When we put in new infrastructure, it makes it then possible for people to compete better for research grants, but they might not be in the cycle for capital which would affect these ratios.

**Le Président (M. Chagnon):** Outre le problème financier, dont on a beaucoup parlé avec beaucoup de franchise, avec beaucoup d'ouverture, quels sont les deux ou trois objectifs que McGill entend définir ou... répondre d'ici, disons, trois ans?

**Mme Munroe-Blum (Heather):** Premièrement, d'avoir le financement «competitive» avec nos pairs canadiens. Pourquoi?

**Le Président (M. Chagnon):** Ça, on le sait, on l'a compris.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** C'est la question, oui.

**Le Président (M. Chagnon):** Mais l'argent étant une chose, quels sont les objectifs que vous cherchez à...

**M. Masi (Anthony C.):** One of the first things is we spent the last three years developing a strategic vision for the university.

**Le Président (M. Chagnon):** On l'a lu, on l'a reçu. Le livre blanc, là, le «white paper»?

**M. Masi (Anthony C.):** Oui, the white paper.

**Le Président (M. Chagnon):** C'est parfait. On l'a lu, ça.

**M. Masi (Anthony C.):** And the white paper contains what we think is a blueprint for our future actions based on both unavailability of fair funding and/or redesigning some of our own programs to meet these objectives as we go forward.

The first thing is we want to make sure that we continue to be active in academic renewal of the university. It's exciting to have 700 new professors, but we can't stop there. McGill today is not the McGill it was a decade ago, and we want it to be an internationally competitive university in all aspects of that competition. So number one is: academic renewal has to continue.

In order to do that, we put a lot of emphasis on graduate studies, and so the biggest chunk of any new money that we can receive would go to help us provide adequate funding for graduate students internationally competitive who would be a resource to Québec when they graduate. Not if they graduate, we're pretty confident we can graduate our students. But, when they graduate, they will be a real resource to Québec.

And the third thing is to make sure that the physical environment of our campus, as it is an historic and natural setting of the mountain of Montréal, is allowed to develop, within the confines of restrictions, but allowed to develop so that our infrastructure can be up to the task of being a modern 21st century university.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** And I would add to that the implementation of the recommendations of the student task force. And number one on that is sufficient student advising to support our students to take advantage of the educational opportunities there.

**Le Président (M. Chagnon):** Puis, pour conclure, vous avez un nombre impressionnant d'étudiants à la maîtrise mais surtout au doctorat qui sont des étudiants qui viennent de l'étranger. On a dit tout à l'heure qu'il y a un pourcentage de 30 %, sur l'île de Montréal, les quatre universités, il y a un pourcentage de 30 % d'étudiants au doctorat qui sont des étudiants étrangers. Il y a aussi 30 % des étudiants au doctorat qui sont des étrangers qui restent à Montréal après avoir fini leurs études.

Tony Blair a lancé une idée qui est intéressante, à savoir que l'Angleterre serait prête à donner la citoyenneté anglaise à tous les doctorants finissant en Angleterre, dans une université anglaise. Vous savez que l'Angleterre, comme les États-Unis et l'Australie, Nouvelle-Zélande, sont quatre endroits qui sont à la recherche d'étudiants étrangers, qui se partagent un nombre d'à peu près un

1,5 million d'étudiants étrangers qui se promènent un peu partout dans le monde. Et cette approche d'offrir la citoyenneté anglaise à ces finissants au doctorat, est-ce que c'est une approche que le Canada et que le Québec pourraient prendre? Parce qu'on a quand même des dispositions intéressantes sur le plan de l'immigration, chez nous, qui pourraient être utiles. Comment vous voyez ça?

**M. Thérien (Denis):** Bien, écoute, c'est une idée magnifique. On n'est pas rendus là, on est encore rendus à enlever des irritants qui existent présentement que les autres juridictions ont enlevés il y a plusieurs années, tu sais, des affaires vraiment un peu absurdes, là, comme: un étudiant qui veut rester ici un peu après, il faut qu'il sorte du pays pour faire sa demande pour rester, etc. Ça, ça existait partout avant. Aujourd'hui, on est un peu dinosaures en ayant conservé ce genre de politique là. L'idée qui est mentionnée ici est vraiment spectaculaire puis mérite d'être considérée. On est pas mal loin de ça, là, présentement.

**M. Bouchard (Vachon):** De ce côté-ci, on est très en faveur de pouvoir reconnaître une citoyenneté québécoise aux étudiants qui gradueraient, pas de problème.

**Le Président (M. Chagnon):** C'est sûr. Ce n'est pas pour rien que nos ententes nous permettent, dans l'ordre de 68 %, de faire nos propres choix d'immigrants. Mais, ceci étant dit, est-ce qu'il y a d'autres collègues ici, autour de la table, qui veulent ajouter quelque chose?

Alors, je voudrais, au nom de mes collègues, d'une part vous dire un grand merci pour le témoignage de trois heures que nous avons passé ensemble qui nous a permis de faire ce que nous appelons une reddition de comptes à l'égard de l'Université McGill. Ce n'est pas rien parce que l'Université McGill est certainement l'université la plus connue au Québec, à l'extérieur du Québec, l'université du Québec la plus connue à l'extérieur du Québec. L'Université McGill est certainement, on l'a dit plus tôt, un fleuron dans l'organisation universitaire canadienne. Donc, au Québec, nous en sommes très fiers. Nous en sommes très fiers et nous sommes aussi très heureux d'avoir eu cet échange aussi franc et direct sur des sujets qui sont, ma foi... qui soulèvent des totems dans tous nos coins. Je ne sais pas si on a coupé des totems ou cassé des totems aujourd'hui, cet après-midi. J'espère que oui parce que les sociétés à totems finissent toujours par devenir un peu tournées sur elles-mêmes. Mais je souhaite enfin qu'à McGill on puisse continuer comme on le fait actuellement.

Et, pour le sujet dont vous avez parlé, en tout cas en ce qui me concerne personnellement, il m'apparaît assez normal que chaque faculté de médecine puisse jouir de son propre hôpital universitaire pour ses propres services d'organisation... de services d'organisation hospitaliers propres à la condition de sa faculté. C'est le cas ici, à Laval, c'est le cas à Sherbrooke, c'est le cas à Montréal, il est tout à fait normal que ce soit aussi le cas pour McGill.

Encore une fois, madame et messieurs, ça nous a fait un grand plaisir de vous recevoir. Et je ne sais pas si vous demeurez à Québec, ce soir, sinon, bien, faites un bon voyage de retour puis faites attention à vous.

**Mme Munroe-Blum (Heather):** M. le Président, membres de la commission, merci infiniment à vous pour votre temps, votre attention et votre intérêt. Merci beaucoup.

**Le Président (M. Chagnon):** On n'a pas été trop durs, non?

Alors, j'ajourne les travaux à mardi le 23, 9 h 30, pour recevoir les universités Bishop's et Concordia. Merci beaucoup.

*(Fin de la séance à 16 h 58)*