



---

# ASSEMBLÉE NATIONALE

---

PREMIÈRE SESSION

QUARANTIÈME LÉGISLATURE

## **Journal des débats**

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

**Le jeudi 28 novembre 2013 — Vol. 43 N° 65**

Audition des dirigeants des établissements d'enseignement  
de niveau universitaire (2)

**Président de l'Assemblée nationale :  
M. Jacques Chagnon**

---

**QUÉBEC**

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

Débats de l'Assemblée	145,00 \$
Débats de toutes les commissions parlementaires	500,00 \$
Pour une commission parlementaire en particulier	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  
Direction de la gestion immobilière et des ressources matérielles  
1020, rue des Parlementaires, bureau RC.85  
Québec (Québec)  
G1A 1A3

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

Consultation des travaux parlementaires de l'Assemblée ou des commissions parlementaires dans 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 la culture et de l'éducation**

**Le jeudi 28 novembre 2013 — Vol. 43 N° 65**

**Table des matières**

Auditions (suite)	1
Institut national de la recherche scientifique (INRS)	1
Documents déposés	11
HEC Montréal	12
Documents déposés	33
Université Concordia	34
Document déposé	60

**Intervenants**

Mme Lorraine Richard, présidente  
Mme Dominique Vien, vice-présidente

M. Pierre Arcand  
M. Sylvain Roy  
M. Émilien Pelletier  
M. Daniel Breton  
Mme Christine St-Pierre

- \* M. Daniel Coderre, INRS
- \* Mme Mary-Ann Bell, idem
- \* M. Claude Arbour, idem
- \* Mme Dalida Poirier, idem
- \* Mme Lana Fiset, idem
- \* M. Michel Patry, HEC Montréal
- \* M. Georges Montplaisir, idem
- \* Mme Kathleen Grant, idem
- \* M. Alan Shepard, Université Concordia
- \* M. Benoit-Antoine Bacon, idem
- \* Mme Catherine Bolton, idem
- \* M. Norman Hébert junior, idem
- \* M. Daniel Therrien, idem
- \* M. Roger Côté, idem
  
- \* Témoins interrogés par les membres de la commission



Le jeudi 28 novembre 2013 — Vol. 43 N° 65

**Audition des dirigeants des établissements  
d'enseignement de niveau universitaire (2)**

*(Douze heures treize minutes)*

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** À l'ordre, s'il vous plaît! Bonjour. Ayant constaté le quorum, je déclare la séance de la Commission de la culture et de l'éducation ouverte. Je demande à toutes les personnes présentes dans la salle de bien vouloir éteindre la sonnerie de leurs téléphones cellulaires.

Le mandat de la commission est de procéder à l'audition des dirigeants des établissements d'enseignement de niveau universitaire conformément à la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire.

Mme la secrétaire, y a-t-il des remplacements?

**La Secrétaire :** Oui, Mme la Présidente. M. Tanguay (LaFontaine) est remplacé par M. Arcand (Mont-Royal) et Mme Roy (Montarville), par M. Le Bouyonnec (La Prairie).

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Merci.

**M. Arcand :** Mme la Présidente?

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Oui?

**M. Arcand :** Je pense que, même si les avis ont été donnés, on m'a dit qu'il faut que la commission commence seulement après les affaires courantes.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Nous allons suspendre les travaux quelques instants.

*(Suspension de la séance à 12 h 14)*

*(Reprise à 12 h 19)*

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Nous reprenons nos travaux. Je suis vraiment désolée.

**Auditions (suite)**

Donc, nous recevons l'INRS cet avant-midi. Cet après-midi, nous recevons les HEC de Montréal et, ce soir, l'Université de Concordia.

Je veux vous souhaiter la bienvenue à l'Assemblée nationale, m'excuser pour le retard. M. Coderre, la parole est à vous. Vous disposez d'environ une quinzaine de minutes pour nous faire votre exposé, par la suite vont suivre les échanges avec les parlementaires. Et nous ferons en sorte de maximiser le temps pour bien vous entendre et être capables d'échanger avec vous. La parole est à vous.

**Institut national de la recherche scientifique (INRS)**

**M. Coderre (Daniel) :** Merci beaucoup, Mme la Présidente. Mesdames et messieurs, membres de la commission, c'est un grand plaisir pour nous de comparaître devant vous aujourd'hui et de vous présenter le bilan de nos activités de même que certaines perspectives de développement de notre université.

• (12 h 20) •

Permettez-moi d'abord de vous présenter les personnes qui m'accompagnent : Mme Mary-Ann Bell, présidente de notre conseil d'administration; Mme Lana Fiset, qui est la secrétaire générale de l'INRS, responsable de la gouvernance et des ressources humaines; Mme Dalida Poirier, adjointe exécutive du directeur scientifique et responsable des enjeux internationaux; M. Claude Arbour, qui est le directeur de l'administration et des finances, qui est responsable aussi des affaires professorales; et finalement M. Charles Gignac, étudiant au doctorat au Centre Eau Terre Environnement et président de l'association des étudiants de ce centre.

Mme la Présidente, si vous le permettez, je passerais brièvement la parole à notre présidente du conseil d'administration pour l'introduction.

**Mme Bell (Mary-Ann) :** Merci, Daniel. Alors, bonjour à tous. Je suis vraiment contente de pouvoir être ici pour accompagner l'équipe de direction et pouvoir répondre à vos questions. Simplement pour vous dire, moi, je suis une diplômée de l'INRS. Je suis active au conseil depuis plusieurs années et j'ai la chance de pouvoir en diriger le conseil depuis maintenant deux ans, ce dont je suis très honorée.

Nous avons un conseil qui est très, très efficace et très engagé, et un conseil, je vous dirais, qui est très soucieux d'accompagner vraiment l'INRS et de lui donner tout son appui pour rencontrer vraiment sa mission, qui est une mission quand même assez particulière au service de notre communauté. Et globalement je vous dirais qu'à l'INRS vraiment ce qui règne, c'est vraiment un très grand souci de performance, une très grande rigueur et aussi un souci de collaboration. Alors, sur ce, comme on n'a pas beaucoup de temps, je te repasse la parole.

**M. Coderre (Daniel) :** Merci. On avait prévu 30 minutes de présentation. Je comprends que, compte tenu des contraintes de temps, je vais essayer de faire ça très rapidement. Donc, ça sera un portrait subliminal de ce que nous sommes à l'INRS, mais j'espère pouvoir vous convaincre de la grande qualité de cette université.

L'INRS, c'est une université, puis c'est une université toute particulière, atypique sur l'échiquier canadien, sur l'échiquier international de façon générale. Nos lettres patentes indiquent que nous sommes une université qui a comme missions les missions essentielles des universités, soit la recherche et la formation. Cependant, nous sommes concentrés sur la formation d'étudiants de maîtrise, et de doctorat, et au niveau postdoctoral, avec aussi une mission de recherche fondamentale appliquée, mais aussi une obligation de transfert des connaissances et une obligation également de contribuer au développement économique, social et culturel du Québec.

Je vous disais que nous sommes une université unique, en ce sens que, lorsqu'on a été créé, il y a plus de 43 ans maintenant, ce qui était avant-gardiste, on a défini notre université non pas selon la façon traditionnelle de disciplines, de facultés, mais plutôt en quatre centres, quatre centres de recherche et de formation de haut niveau dédiés aux priorités de développement du Québec, aux priorités de recherche du gouvernement québécois. Donc, nous faisons de la recherche fondamentale, une recherche fondamentale souvent qui est en rupture avec les tendances actuelles, ce qui nous permet d'ouvrir de nouvelles portes de la science, d'aller plus loin. Donc, on est à la fine pointe de ces développements, mais on a une préoccupation également de faire une recherche appliquée transférable à la société rapidement.

On a mis, dans notre université, sur l'acquisition de très grandes infrastructures de recherche, infrastructures de recherche qui sont de calibre international, qui se situent parmi les premières ou deuxièmes au monde dans plusieurs domaines. Et cela nous donne une excellente attractivité pour nos professeurs, qui viennent en grande partie... en partie de l'étranger, et pour nos étudiants également, comme je vous le présenterai plus tard.

Autre particularité de l'INRS, c'est que nous avons l'exclusivité d'emploi de nos professeurs, ce qui veut dire qu'ils se consacrent à 100 % de leur temps aux missions universitaires qui sont celles de l'INRS. Nous sommes une université qui forme des experts, des détenteurs de maîtrise, de doctorat ou de postdoctorat, donc, concentrés aux 2e et 3e cycles.

J'aimerais attirer votre attention cependant sur le fait que l'on travaille en collaboration avec les autres universités, que notre vocation se fait, se construit non pas dans la compétition, mais dans la collaboration avec nos partenaires universitaires québécois et à l'étranger. On a donc plus du tiers de nos programmes de formation qui sont des programmes conjoints avec d'autres universités ici, au Québec.

Tous nos étudiants de maîtrise et de doctorat reçoivent un soutien financier leur permettant de consacrer 100 % de leur temps à leurs études et à la réalisation de leur... et à l'obtention de leur diplôme. Ce que nous avons mis en place également, récemment, ce sont des formations transversales pour que nos étudiants, lorsqu'ils diplôment de chez nous, aient aussi un portfolio de compétences qui leur permettent d'être de meilleurs acteurs dans la société. Nous avons mis en place des formations sur l'aptitude à devenir un chercheur, mais aussi sur l'entrepreneuriat, sur l'éthique et sur les langues également pour qu'ils deviennent des acteurs aussi au niveau international.

Nos recherches sont des recherches, comme je vous le disais, qui sont fondamentales, mais aussi qui se dirigent très rapidement vers l'application. On a une préoccupation de valorisation de la recherche; à la limite, lorsque c'est possible, de commercialisation de cette recherche. Nous avons des orientations stratégiques qui sont définies à même les attentes de la société, mais qui prévoient l'avenir aussi. Parce que, bien sûr, on répond aux demandes immédiates de la société, mais on doit prévoir — c'est la mission de l'université — on doit prévoir également ce qui seront les priorités de demain. Donc, on a aussi cette mission-là qui nous anime.

On a mis en place une structure qui nous permet de vérifier annuellement la progression de notre plan stratégique avec des indicateurs stratégiques présentés à notre conseil d'administration, des indicateurs opérationnels également. Et nous avons des professeurs qui servent d'experts, d'experts pour différents ministères — on a plusieurs exemples qu'on pourrait vous donner — mais d'experts aussi pour la société de façon générale.

Le financement de notre université est atypique également, vous allez le voir. On a moins de la moitié, 45 %, de nos financements qui proviennent du budget de fonctionnement du ministère de l'Éducation supérieure. La grande part, une part extrêmement importante de notre activité est financée à travers les financements de la recherche, qui sont obtenus au mérite sur l'échelle québécoise, sur l'échelle canadienne. Nous avons une proportion de 15 % qui vient de services que nous offrons et qui sont payés par les partenaires soit industriels, par les partenaires également de d'autres universités dans certains cas. Et j'attire votre attention sur le fait que, pour nous, les droits de scolarité sont un enjeu qui est marginal dans la santé financière de notre université puisqu'ils ne comptent que pour 1,3 % de nos financements.

Nous avons une recherche d'excellence qui est axée, comme je vous le disais, sur les besoins de la société. Rapidement, je vous présente ce graphique qui indique le choix stratégique qu'a fait le Québec depuis plusieurs années, et qui est de concentrer sa recherche publique dans les universités. Seulement 5 % de la recherche est réalisée dans les organismes publics qui ne sont pas universitaires, alors qu'en Ontario c'est 16 %, qu'au Canada c'est 11 % de façon générale, 13 % aux États-Unis et 14 % en France. Donc, le Québec a fait le choix de concentrer sa recherche publique dans les universités. Et c'est un bon choix, puisqu'il permet, tout en faisant une recherche d'excellence, aussi de former des personnes hautement qualifiées qui agiront par la suite à partir de ces connaissances. Et l'INRS, à cette leur-là,

est important, puisque, comme nous consacrons une grande partie de nos activités à la recherche, nous devenons un bras de recherche du gouvernement québécois.

On est une université très performante en recherche. On se classait, jusqu'à l'année passée, première au Québec en termes d'intensité de recherche, c'est-à-dire financement externe par professeur. Malheureusement, cette année, on a été tout juste dépassés par l'Université de Toronto, mais on est dans ce club sélect, là, du plus de 400 000 \$, avec l'Université de Toronto. Et je peux vous prédire que l'année prochaine nous redeviendrons premiers sans aucun problème. Et ça, ça marque ici la performance de nos professeurs en ce qui concerne les financements externes de recherche. On a, malgré une décroissance des financements, au Québec, des subventions de recherche, maintenu notre seuil au-dessus de 25 millions depuis 2009-2010. On a une part importante, au-delà de 16 %, de contrats de recherche qui sont faits avec les partenaires des milieux utilisateurs. Et nous sommes très performants — ce sont les colonnes du haut — dans le financement des grandes infrastructures de recherche à travers la FCI et Infrastructure du savoir.

• (12 h 30) •

Nous sommes répartis entre... alors sur deux pôles : Québec, avec le centre Eau Terre Environnement et le siège social, l'administration, donc, de l'INRS; et la région de Montréal, à Varennes, avec le centre Énergie, Matériaux, mais aussi à Montréal pour Télécommunications; le centre Institut Armand-Frappier... INRS—Institut Armand-Frappier, dédié à la santé, qui est à ville de Laval, et, à Montréal centre-ville, notre centre Urbanisation, Culture, Société.

Je vais passer rapidement sur ces enjeux, vous pourrez les lire, mais ils décrivent les axes de recherche prioritaires que nous avons identifiés, entre autres celui de l'amélioration environnementale, des énergies durables et des ressources naturelles. Et vous avez ici plusieurs exemples très parlants, je pense, de notre contribution dans ces domaines-là, de la même façon en ce qui concerne les enjeux urbains, culturels et sociaux, où nous étudions les personnes dans la ville, la relation entre ces personnes, les enjeux d'immigration et les enjeux de rapports intergénérationnels, de dynamiques familiales, etc.

Donc, nous avons un centre, là, très performant aussi sur la culture et également sur les populations autochtones. Notre centre Institut Armand-Frappier, et vous le savez, est un centre extrêmement reconnu du point de vue de tout ce qui est maladies infectieuses, de l'immunologie. Mais nous travaillons également sur les enjeux de santé environnementale, relation entre pollution, contamination et santé humaine, et aussi sur la toxicologie, mais également sur les biotechnologies environnementales.

Finalement, un de nos centres les plus performants, celui des matériaux avancés, des nanotechnologies et de la photonique, nous avons là, probablement, un prochain prix Nobel qui viendra... Je me permets d'être optimiste. Mais nous avons là des recherches vraiment de très, très haut niveau qui se font à la fois sur l'infiniment petit mais aussi l'infiniment rapide, à travers des lasers femtoseconde, par exemple. Nous travaillons également sur le stockage de l'énergie, le développement de piles ultraperformantes en vue des voitures électriques, qui est un choix du gouvernement québécois.

Je vous le disais, on a mis énormément sur les grandes infrastructures de recherche. Quelques exemples, ici. Entre autres, je ne citerai ici que le Laboratoire hydraulique environnemental, dans le parc technologique, ici, de Québec, qui est le meilleur au monde en termes de... et je n'élaborerai pas, mais qui est le meilleur au monde. Mais vous avez les mêmes exemples dans le domaine de l'infiniment petit, en nanotechnologie, dans le domaine également des lasers haute puissance; tout comme à ville de Laval où nous avons un campus qui est l'exemple parfait du continuum entre la recherche fondamentale, la recherche appliquée, les grands services offerts, les incubateurs de nouvelles industries à naître et également des industries de haut niveau dans le domaine des biotechnologies; même chose à notre centre Urbanisation, Culture, Société, avec des laboratoires très performants.

Rapidement. On était déjà innovateurs en ayant une approche multidisciplinaire sur des grands enjeux du Québec. Ce que nous voulons faire dans les prochaines années, c'est de regarder ce qui se passe à l'interface de nos centres et encore de faire, donc, un pas de plus de ce côté-là. Et nous avons identifié certains domaines comme les nanobiotechnologies, les énergies durables, les ressources naturelles, l'écotoxicologie et toxicologie environnementale et la ville en réseau.

Plusieurs exemples vous sont donnés ici de travaux que nous faisons — je ne passerai pas à travers tout ça — de travaux que nous faisons en lien avec les priorités du Québec : en aéronautique, en énergie, en bioalimentaire, dans le domaine des ressources naturelles, dans le domaine des biotechnologies, dans celui des énergies renouvelables et l'électrification des transports, dans le domaine de l'informatique et des communications mais aussi dans le domaine des industries créatives et de l'identité québécoise. Nous avons publié une série d'histoires régionales, là, qui font l'histoire, justement, de notre peuple dans toutes les régions du Québec.

Nous sommes une université internationale : 60 ententes à l'international, des collaborations très fructueuses avec différents pays. J'attire votre attention sur le fait qu'on est la seule université membre des Instituts Pasteur en Amérique du Nord. Nous avons aussi des grands laboratoires internationaux dans le domaine des nanotechnologies et dans les réseaux des grandes infrastructures de recherche qui nous caractérisent.

La formation de notre main-d'oeuvre : nous avons 14 programmes de maîtrise, huit de doctorat. Plus du tiers de ces programmes, je vous le disais, sont offerts conjointement. J'attire votre attention sur le fait que 42 % de nos étudiants sont des étudiants étrangers. Nous avons là un défi particulier mais aussi une grande performance avec ces étudiants, d'autant plus que 50 % de ces étudiants étrangers restent au Québec par la suite et deviennent des acteurs hautement qualifiés pour le développement du Québec : 47 % de femmes, alors que nous sommes concentrés dans des secteurs hautement technologiques, et une centaine de stagiaires postdoctoraux, ce qui nous donne le meilleur ratio professeurs-stagiaires postdoctoraux.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Merci beaucoup, M. Coderre. Je sais que nous... Rapidement.

**M. Coderre (Daniel) :** Nous reviendrons, si vous le permettez, sur les enjeux de gouvernance et de santé financière qui nous caractérisent également. Vous avez ça là. Mais je peux vous dire qu'on a une université sans déficit, un budget équilibré depuis 2001, qu'on a résorbé un déficit important lors de l'absorption de l'Institut Armand-Frappier et que nous avons une gouvernance exemplaire. Nous avons gagné le prix de l'Université du Québec à cet égard.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Merci beaucoup. Nous allons débiter les échanges. Nous allons maintenant du côté du gouvernement. M. le député de Bonaventure, vous avez la parole.

**M. Roy :** Merci, Mme la Présidente. Je salue mes collègues et je vous salue. Bienvenue chez vous, comme certains députés ici présents.

Bon, je vais commencer avec, bon, un questionnement qu'on a eu hier par rapport à la direction de l'UQAM, où on a souligné une certaine volonté d'avoir un équilibre entre la reddition de comptes et l'autonomie de leurs institutions. Et j'aimerais vous entendre là-dessus.

**M. Coderre (Daniel) :** Vous savez que la liberté académique, qui est chère au milieu universitaire depuis les époques des... médiévale, est importante dans les universités, que l'autonomie institutionnelle est également importante. Ce qui a été démontré clairement dans les études qui se sont faites sur la performance des universités, c'est que les meilleures universités qui performant au niveau international sont des universités qui ont une autonomie universitaire.

Ceci dit, il est important, je pense... on est financés par des fonds publics et on doit faire une reddition de comptes. Je voyais hier, dans la comparaison de l'UQAM, que vous avez évoqué la multiplication, en fait, des mesures de reddition de comptes qui sont là. Effectivement, c'est lourd pour nous. Mais nous sommes prêts à nous plier à cette donne puisque nous sommes financés par le public. Mais, en général, ce qui met le plus à risque notre université en termes d'autonomie, c'est l'autonomie financière. C'est celle qui crée les contraintes et qui génère parfois les dérives au niveau de la liberté académique, au niveau de la liberté organisationnelle, etc.

**M. Roy :** Mais vous n'êtes pas contre le fait qu'il y ait une certaine rationalisation des redditions de comptes?

**M. Coderre (Daniel) :** Je vous dirais qu'on applaudirait à cette rationalisation. En fait, ce qui est important, c'est qu'il y ait une certaine cohérence dans ce qui est demandé, d'une part, et, d'autre part, que l'on ait un retour sur ce que nous rendons comme comptes. Alors, nous rendons énormément de comptes à plusieurs niveaux. Le retour sur cette reddition de comptes... Et nous, on est fiers de rendre ces comptes parce qu'on est une université qui est, je pense, bien gérée, qui est performante. Les retours parfois sont moins présents.

**M. Roy :** Bien, écoutez, lorsque... Bon, moi, je ne connais pas le modus operandi de la reddition de comptes. Mais, quand vous nous dites qu'il n'y a pas de retour, pouvez-vous me donner un exemple très concret?

**M. Coderre (Daniel) :** En fait, jusqu'à récemment, dans les comparaisons parlementaires que nous faisons, celle-ci entre autres, il y avait très, très peu de retours, d'attentes. Pour la dernière fois, on a eu effectivement quelques questions qui ont été posées. Je ne sais pas si Claude, qui est notre directeur Administration, Finances et qui a... dont l'équipe fait beaucoup de redditions de comptes, a à ajouter là-dessus. Claude?

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** M. Arbour.

**M. Arbour (Claude) :** Juste pour vous donner un exemple, on envoie les états financiers à chaque année, on n'a jamais de retour. On ne sait pas s'ils sont lus ou s'ils sont étudiés. Donc, c'est un peu un exemple qui est peut-être extrémiste. Mais je suppose que, si on n'a pas de retour, c'est qu'ils sont totalement corrects, et il n'y a pas de questionnement.

**M. Roy :** Donc, il n'y a pas de notion de feed-back pour vous permettre de réorienter votre tir en fonction d'un commentaire quelconque?

**M. Arbour (Claude) :** Exactement.

**M. Roy :** O.K. Dans un autre ordre d'idées, tout à l'heure, vous avez dit que le fait que la concentration de la recherche se fasse à l'université soit une bonne chose. Ça, je comprends bien. Mais moi, je viens d'un cégep où j'ai participé à une implantation d'un CCTT-PSN. Et notre gouvernement a annoncé une bonification d'une enveloppe, qui est passée de 5 à 15 millions, pour permettre la collaboration dans les projets de recherche entre les universités puis les cégeps. J'aimerais avoir un peu votre position par rapport à un rapprochement potentiel avec les cégeps.

• (12 h 40) •

**M. Coderre (Daniel) :** Absolument. Quand je disais «concentré dans les universités», je voulais dire concentré dans les institutions d'enseignement supérieur, donc ça incluait aussi les cégeps. La présence des CCTT, répartis sur le territoire québécois, est une grande valeur ajoutée pour le Québec. Nous sommes partisans de la collaboration avec les cégeps. D'ailleurs, c'est une des priorités qu'on s'est données dans les prochaines années, c'est de pouvoir créer de meilleurs liens avec les CCTT. Nous voudrions aussi accueillir comme professeurs associés des professeurs de cégep ou des chercheurs actifs dans les CCTT pour collaborer avec nous. Je pense que c'est ça qui est gagnant, c'est ce travail d'équipe qui se fait et qui nous permet d'être performants. Donc, ça fait partie de notre plan de match, effectivement.

**M. Roy :** Bon. Encore dans un autre ordre d'idées, vous êtes un centre de recherche, vous avez sûrement commercialisé certains brevets. J'aimerais vous entendre là-dessus, à savoir, bon, comment vous vous positionnez par rapport à d'autres institutions comme la vôtre. Et, sans rentrer dans le détail, bien, est-ce que ça peut rapporter... ou combien de brevets sont actuellement sur le marché puis de quelle nature ils sont?

**M. Coderre (Daniel) :** Effectivement, on est une université de recherche. Et, comme je vous le disais, on a aussi cette volonté d'aller vers la recherche appliquée, et donc éventuellement vers la commercialisation. Je ne suis pas certain, par ailleurs, que l'indicateur brevets est le meilleur indicateur parce que la plupart des universités ont des brevets, protègent leur propriété intellectuelle, mais c'est ce que l'on fait avec qui est le plus important. Donc, je ne suis pas certain que le meilleur indicateur... Je pense qu'on se compare, de ce côté-là, sûrement aux universités québécoises, probablement aux universités canadiennes. Ce qui est plus important pour nous... Et ça nous amène à réfléchir, nous, sur ce que l'on veut faire en valorisation de la recherche. Les indicateurs généraux qui sont pris, c'est : brevets, licences et sociétés dérivées créées. Déjà, sociétés dérivées créées et licences donnent un meilleur indicateur de ce transfert technologique. On est performants de ce côté-là.

Force est de constater qu'ici, au Québec, au Canada mais, de façon générale, aussi aux États-Unis, les universités dépensent beaucoup plus en protection de la propriété intellectuelle que ce que ça leur rapporte. Ça, je pense qu'il faut être conscient de ça. Notre stratégie évoluera et ira beaucoup plus vers une meilleure fluidité de la propriété intellectuelle, avec des partenaires qui sont sérieux, de confiance, mais, en échange, nous nous attendons à avoir, comme on le fait actuellement, des contrats de recherche avec ces partenaires, à avoir également des financements qui pourraient être... où ils pourraient être associés dès le départ dans des partenariats-recherche avec le privé.

Donc, l'indicateur de brevets, pour nous, c'est un des indicateurs, mais ce n'est sûrement pas celui qui rend le mieux compte de ce que nous faisons. Puis il ne faut pas oublier non plus que, dans le transfert que l'on fait de nos connaissances, des connaissances que nous développons, la formation des personnes hautement qualifiées est probablement le meilleur transfert que l'on peut faire. Parce que, dans certains de nos centres, c'est 70 % de nos étudiants qui vont en industrie et, donc, qui amènent ces nouvelles connaissances que nous développons vers l'industrie pour les appliquer.

**M. Roy :** Une dernière question, Mme la Présidente. Tout à l'heure, vous avez dit que vous aviez des étudiants qui étaient financés à 100 % pour faire leurs études. Je pense qu'on appelle ça du financement intégré ou si je me trompe?

**M. Coderre (Daniel) :** Oui.

**M. Roy :** Est-ce que c'est tous les étudiants? Quelle proportion? Puis, bon, est-ce que c'est dans des disciplines très particulières? C'est quoi?

**M. Coderre (Daniel) :** Notre volonté est justement de financer tous nos étudiants, quel que soit le secteur. Évidemment, ce financement, il vient de nos fonds de fonctionnement, il vient du financement... surtout du financement de la recherche obtenu par nos professeurs. Il est évident que, dans certains secteurs qui sont moins financés, comme celui des sciences humaines, sciences sociales, il est plus difficile de le faire, mais généralement ce que nous faisons, c'est un financement... en tout cas, au niveau doctorat, pour tout le monde, au niveau de la maîtrise, pour la très, très grande majorité de nos étudiants. Je ne sais pas, Dalida, s'il y a à ajouter à ça?

**Mme Poirier (Dalida) :** En fait, à l'INRS, il y a vraiment deux types de programmes de bourses. Le financement, c'est les bourses qui sont données par les professeurs à même leur financement de recherche. On a un programme, qui est en sciences pures appliquées, qui s'applique à tous nos programmes offerts dans ce secteur-là. Et là effectivement 100 % des étudiants ont une bourse autant à la maîtrise de recherche, qu'au doctorat, que même à la maîtrise professionnelle. Les montants diffèrent selon le niveau de programme. Ça fait que 97 % de nos étudiants poursuivent leurs études à temps complet et ne travaillent pas à l'extérieur pendant les études.

En sciences sociales, on a un programme de bourses qui est avantageux, qui est plus attaché disciplinaire, qui n'est pas systématique, qui dépend des domaines de recherche et des sujets. Et là effectivement les étudiants de doctorat ont une plus grande part, la proportion de bourses. Les étudiants de maîtrise ont également des bourses, des assistanats, mais c'est un programme qui fonctionne différemment à cause des financements qui sont accordés aux professeurs. Quand on met l'ensemble de tout ça, sur les 600 étudiants de maîtrise, doctorat qui sont à l'INRS, on en a une centaine qui sont en sciences sociales, de ceux-là, il y en a à peu près trois quarts qui sont financés, et tous les autres sont financés, ce qui fait que ça donne une proportion vraiment... probablement, la plus grande, au Québec, d'étudiants qui sont supportés financièrement pour effectuer leurs études chez nous.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Merci, Mme Poirier.

**M. Roy :** Une dernière petite chose.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Oui, continuez, M. le député de Bonaventure. Puis, par la suite, je vous céderai la parole, M. le député de Saint-Hyacinthe.

**M. Roy :** O.K., vas-y.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Non, mais vous pouvez...

**M. Roy :** Non, mais... Vous avez dit tout à l'heure «le club des 400 000 \$». J'ai cru entendre ça. Les professeurs vont chercher 400 000 \$ en subventions?

**M. Coderre (Daniel) :** En moyenne.

**M. Roy :** En moyenne. O.K.

**M. Coderre (Daniel) :** En moyenne, par professeur.

**M. Roy :** Donc, ce qui permet de financer les études de certains étudiants.

**M. Coderre (Daniel) :** De tout, mais particulièrement de la recherche. C'est vraiment une performance. Écoutez, on a 153 professeurs. La plupart des universités ont 1 000, 1 500, 2 000, quand on parle de l'Université de Toronto. Et notre petite université réussit à se démarquer, de ce point de vue là, de façon vraiment majeure, là. Ce financement d'au-dessus de 400 000 \$ par professeur est énorme par rapport... Et comparez-le aux autres universités que je vous présentais dans le graphique, vous allez voir la performance que l'on a. Et, malgré notre petite taille de 153 professeurs, on se situe 23e sur 100 universités au Canada, 23e, avec 62 millions de financement par année, alors que toutes les autres universités, de la 22e à la première, ont plus de 1 000 professeurs.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** M. le député de Saint-Hyacinthe.

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe) :** Merci, Mme la Présidente. Saluer les collègues. Je vous salue, mesdames messieurs.

Puis je vais vous amener sur la politique linguistique. C'est un autre domaine, c'est un autre volet, mais c'est un volet qui, bien, je pense, est important pour nos centres de recherche, nos maisons d'enseignement supérieur, et tout ça. Et je vais vous amener... il y avait, au niveau du suivi des recommandations de 2011 qui avait été adressé... on disait : «Que les établissements d'enseignement de niveau universitaire fassent un suivi de leur politique linguistique».

Vous savez que, la politique linguistique, depuis octobre 2004, les établissements d'enseignement sont tenus de se doter d'une politique. Et la politique, à l'article 98 de la charte, dit... hein, on dit bien, hein, que c'est une politique qui tient compte de la langue d'enseignement, de la langue de communication, de la qualité du français et de la maîtrise de celle-ci, de la langue de travail et la mise en oeuvre et du suivi de cette politique. Alors, je voudrais savoir, moi, ce qui en est de la politique linguistique au niveau de l'INRS.

**M. Coderre (Daniel) :** D'abord, vous dire que nous sommes une université francophone. Nous sommes fiers d'être une université francophone. Nous agissons de façon importante au niveau international, dans la francophonie, à cet égard-là. On a effectivement une politique. Et je laisserai Me Fiset, notre secrétaire générale, qui est responsable de ce secteur, vous présenter notre nouvelle politique, qui est en accord avec le projet de loi, là, qui est à être adopté. Donc, Mme Fiset.

**Mme Fiset (Lana) :** Alors, en fait, comme vous le mentionnez, depuis 2004, l'INRS s'est doté d'une politique linguistique. Cette politique a fait l'objet d'une refonte importante pendant la période d'été et d'automne qui vient de passer, là, suite au dépôt du projet de loi n° 14. Alors, notre projet de politique est en tous points conforme aux exigences qui sont prévues dans la loi. Actuellement, même, nous sommes, même si le projet de loi n'est pas encore en vigueur, nous sommes en période de consultation avec notre communauté universitaire, ce qui est une nouvelle exigence, comme vous le savez, de les consulter sur les changements qu'on apporte à la politique. Alors, nous avons déjà eu des discussions avec nos différents syndicats des employés. Nous entendons consulter également la fédération étudiante au cours du prochain mois et compléter l'exercice au début janvier pour une adoption de la nouvelle politique par nos instances, en particulier notre conseil d'administration.

**M. Coderre (Daniel) :** ...compléter.

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe) :** Oui, allez-y.

**M. Coderre (Daniel) :** Si je peux compléter, vous comprenez que, dans une université qui a 42 % de ses étudiants qui sont des étudiants étrangers, notre défi est important. Mais je pense que nous avons les choses en main.  
• (12 h 50) •

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe) :** Merci. Vous comprendrez que le projet de loi n° 14, là, il est... Ça prend la collaboration des partis de l'opposition officielle. Alors, le projet de loi n° 14 n'est pas adopté dans cette session-ci. On espère juste que, pour la prochaine, ça pourra suivre son cours.

Je voudrais vous amener maintenant sur un autre point, c'est sur le point... sur la politique de recherche scientifique, de la recherche-innovation du gouvernement. Vous savez que le ministre a investi... on a mis beaucoup d'argent dans la recherche, et on y croit beaucoup aussi, je pense, au niveau de l'enseignement supérieur. Et on disait hier... l'UQAM disait hier qu'ils avaient évalué le sous-financement des FIR, des fonds indirects de recherche, à 7 ou 8 millions par année. Et vous, dans votre recommandation, vous faisiez... financement des universités, recommandations, à la fin, vous mentionnez :

«[Le ministère de l'Enseignement supérieur, Recherche devrait] verser une subvention de frais indirects de recherche pour le fonctionnement des infrastructures majeures dont il a financé une portion ou la totalité...»

Vous savez que le ministre s'est engagé, au niveau du financement qui est fait au niveau de la recherche par le gouvernement du Québec... on s'engage à rembourser 100 %... il s'engage à rembourser 100 % des frais indirects. Par contre, j'aimerais savoir si vous connaissez les frais indirects de recherche qui sont payés par le gouvernement fédéral. Et quelle est la diminution... cet impact-là qu'il y a eu sur votre université? Et, en même temps, est-ce que vous faites des démarches pour aller chercher l'équivalent?

Parce qu'on sait que ça baisse à chaque année. Puis, si on regarde la politique de recherche du gouvernement fédéral, on se rend compte qu'on diminue d'année en année. L'investissement en recherche est passé de 11 milliards, en 2010-2011... est passé, en 2013-2014, à 10 050 000 000 \$. Donc, c'est une baisse, au niveau de la recherche, au niveau canadien. Mais, à votre niveau, au niveau des FIR, est-ce que ça veut dire que vous êtes obligés d'assumer ou de faire assumer à même vos budgets ce que le fédéral ne consent pas?

**M. Coderre (Daniel) :** L'enjeu des frais indirects de recherche, c'est un enjeu, vous le comprendrez, qui est majeur pour nous, puisque nous avons plus de 37 % de nos financements qui viennent des financements de la recherche. Le Québec est exemplaire à cet égard-là, là. Depuis plusieurs années, il finance adéquatement les frais indirects de recherche. Cependant, le fédéral, effectivement, plutôt que de financer à hauteur de 60 % les frais indirects de recherche, les finance à hauteur, chez nous, de 32 %, je pense. Et, de ce fait, chaque succès que nous avons, et nous en avons beaucoup au niveau des financements fédéraux, chaque succès nous coûte quelque chose. Bien sûr, nos professeurs sont bien financés, ils peuvent faire une excellente recherche. Mais, dans le fonctionnement de notre université, dans notre budget de fonctionnement, on doit absorber cette différence-là.

L'autre enjeu qui est majeur pour nous, c'est le financement — que l'on appelle aussi «indirect de recherche» — relié aux espaces de recherche qui sont financés, d'une part. Et, jusqu'à tout récemment... on a des signaux actuellement qui nous sont donnés par le gouvernement voulant que l'on finance adéquatement les espaces de recherche. Ce serait très important pour nous. Et on espère que les crédits seront au rendez-vous de ce côté-là.

L'autre chose où on est en attente, c'est le financement du fonctionnement des grandes infrastructures de recherche. Vous avez vu qu'on en a beaucoup. Là, on nous dote, on est bons pour pouvoir se financer, aller chercher de très grands équipements de recherche, mais on n'a pas le financement pour le fonctionnement, tant du fédéral qu'actuellement du Québec. Et ça, je pense que c'est un enjeu qui est majeur également pour nous et pour le succès de la recherche au Québec.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Merci beaucoup. Malheureusement, c'est tout le temps dont nous disposons pour le gouvernement. Nous allons maintenant du côté de l'opposition officielle. M. le député de Mont-Royal, vous avez la parole.

**M. Arcand :** Merci beaucoup, Mme la Présidente. M. Coderre, Mme Bell, tous les membres de votre équipe, bienvenue encore une fois parmi nous. Et évidemment on a peu de temps aujourd'hui, alors je vais sauter tout de suite aux conclusions. Je vais peut-être vous laisser terminer ce que vous disiez, là, à la toute fin parce que je pense que c'est particulièrement important. Le principal enjeu de l'INRS pour les prochaines années, j'aimerais que vous puissiez nous le définir de la façon la plus succincte et claire possible. C'est quoi, le principal enjeu pour vous?

**M. Coderre (Daniel) :** On est une université performante. On a un modèle, je pense, qui a fait ses preuves depuis plusieurs années. Notre principal enjeu, chez nous, c'est l'augmentation du nombre de nos professeurs. C'est la clé de voûte de notre développement. Oui, on est très performants à 153 professeurs, mais on est contraints à ce nombre-là par le financement particulier qui nous est accordé. Et ce que l'on espère, c'est de pouvoir augmenter ce nombre-là. Le modèle, il est là. Nos nouveaux professeurs seront tout aussi performants. Et on ira chercher une plus grande part du financement, fédéral entre autres, à partir de notre performance et de la recherche que l'on fait.

C'est aussi la limitation que nous avons, dans le nombre d'étudiants que nous pouvons accueillir. Vous savez, une capacité d'accueil, lorsqu'on est dans des programmes de recherche, elle est en fonction de la capacité d'accueil des laboratoires et, donc, du nombre de professeurs que nous avons. Ça, c'est le grand enjeu pour nous et qui nous permettrait d'être encore plus significatifs pour le développement du Québec.

**M. Arcand :** Est-ce qu'actuellement les professeurs que vous avez, même ceux qui sont là actuellement, sont des professeurs qui sont près de la retraite? Quel est l'état, si on veut, des ressources humaines à l'INRS actuellement?

**M. Coderre (Daniel) :** L'INRS, c'est une université plus fragile de ce côté-là, vous le comprendrez, compte tenu du nombre. On a eu effectivement plusieurs départs à la retraite. On a renouvelé environ le tiers de notre corps professoral dans les dernières années. On aurait pu avoir des craintes d'une baisse de performance, particulièrement en recherche, de ce côté-là, mais ce n'est pas le cas. Nous réussissons à attirer, jusqu'à maintenant, d'excellents chercheurs. Mais il est clair que, si on veut continuer à attirer d'excellents chercheurs, il faut qu'on ait les moyens, dans notre université en tout cas, de pouvoir leur offrir ce qui peut être offert ailleurs dans le monde. Nos chercheurs sont des chercheurs de calibre international qui peuvent se faire maraudez très rapidement dans des pays ou dans des universités, même ici, au Canada, au Québec, qui ont plus de moyens que nous. Donc, ça, c'est une clé, ce financement qui est associé également à notre fonctionnement et à l'excellence de l'environnement que nous créons.

**M. Arcand :** Est-ce que, pour vous, il y a des possibilités d'aller chercher beaucoup plus de revenus pour l'institut, pour l'université, en fait? Est-ce qu'il y a des possibilités par rapport à ce qui se passe ou si les subventions, évidemment, gouvernementales de base, qui sont... Je pense que... Quand je vois, dans vos revenus de 62 millions, je pense, vous avez 45 millions de subventions du ministère directement. Est-ce qu'il y a moyen d'avoir d'autres revenus autonomes? Est-ce qu'il y a des possibilités de ce côté-là ou si vraiment vous comptez essentiellement sur une augmentation la plus substantielle possible de l'investissement de base du gouvernement?

**M. Coderre (Daniel) :** Nous comptons, bien évidemment, sur une augmentation du financement gouvernemental. Je pense que c'est une clé pour toutes les universités. Même si elle est moindre dans ses proportions, chez nous, c'est une clé essentielle de l'activité que nous avons, une activité de formation et de recherche. Ça, ça va de soi.

Nous avons travaillé de façon importante à diversifier nos sources de financement pour pallier justement à ce désengagement que l'on réalise, là, au niveau du financement de l'État, qu'il soit canadien ou qu'il soit québécois. Nous avons récemment créé de toutes pièces une fondation, une fondation qui nous permettra d'aller chercher des financements substantiels et qui nous permettront également le développement de notre université.

Les services que nous offrons — je pense, par exemple, au laboratoire antidopage de Mme Ayotte qui est chez nous — bien, ce sont des services qui génèrent des fonds, des frais indirects de recherche qui nous permettent aussi d'avoir des marges de manoeuvre. Même chose pour le laboratoire d'histocompatibilité, qui est unique au Québec, chez nous, qui nous permet de faire des évaluations de la compatibilité des greffes à venir. Tout ça, ce sont des revenus qui nous permettent, par ailleurs... Mais ça ne peut pas être l'essentiel de notre financement parce qu'on est des universités publiques, on a une mission publique et on doit être financés adéquatement.

**M. Arcand :** Quand je regarde actuellement ces différents éléments là, une des choses qui est un peu frappante, puis j'aimerais peut-être avoir vos commentaires là-dessus, c'est qu'il y a un organisme qui s'appelle la Fondation canadienne de l'innovation et qui aide actuellement... Et, quand je regarde les subventions en infrastructures, elles ont baissé de 87 %. Quand je regarde les revenus moyens par professeur qui ont reçu une subvention de la Fondation canadienne de l'innovation, c'est une baisse de 72 %. C'est quand même assez important. Est-ce que c'est la faute du fédéral? Est-ce que l'argent est allé ailleurs au Canada? Ou est-ce que les budgets de la Fondation canadienne de l'innovation ont baissé?  
• (13 heures) •

**M. Coderre (Daniel) :** Il y a eu des financements, encore récemment, majeurs du fonds canadien de l'innovation. Il y a eu aussi les infrastructures du savoir qui ont été... mais où le gouvernement du Québec contribue, hein, à 40 %; 40 %, FCI; puis 20 % de partenariats autres. Il continue à y avoir des financements importants sur les infrastructures de recherche. Cependant, il faut constater que certaines provinces canadiennes deviennent de plus en plus performantes parce que mieux financées aussi au niveau provincial. Et, lorsqu'on regarde l'évolution des financements, nous, à l'INRS, je dois vous dire qu'on est... actuellement, c'est bien préservé de ce côté-là. On a encore eu récemment le deuxième plus grand financement de la FCI, là, sur un appareil extraordinaire dont je pourrais vous parler longtemps.

Mais on continue, nous, d'être performants. Mais il est clair que, pour le Québec, qui met quand même beaucoup d'argent dans cette contrepartie à la FCI, la part du gâteau qui nous revient est plus faible actuellement parce que d'autres provinces, d'autres universités dans d'autres provinces deviennent de plus en plus performantes.

**M. Arcand :** Moi, je me rappelle, à l'époque où j'étais à l'Environnement, si je me rappelle bien, on avait fait une évaluation environnementale stratégique sur un dossier, évidemment, extrêmement controversé, qui était le gaz de schiste. Et on me disait : Il me semble que, chez vous, on faisait de la fracturation. Là, je ne sais pas si c'est par informatique ou... enfin, il y avait une façon de mesurer. Est-ce que vous avez des résultats là-dessus?

**M. Coderre (Daniel) :** Alors, on a effectivement une des meilleures équipes dans ce domaine-là, tout comme dans le domaine, d'ailleurs, pétrolier, où on est très, très impliqués. Un de nos professeurs siégeait justement sur cette commission... pas commission, là, mais sur ce groupe-conseil sur les enjeux des gaz de schiste. En fait, ce qu'il faut voir... Puis il faut voir l'évolution des gaz de schiste ou de l'exploitation des gaz de schiste aux États-Unis, là. Je pense que ça interpelle le Québec de façon importante parce que c'est... notre électricité va se vendre beaucoup moins bien.

On a quand même les spécialistes chez nous. Et ce sont des décisions politiques qui se prendront. Mais nous, comme chercheurs, on est prêts à répondre, on est prêts à évaluer les risques environnementaux qui y sont associés, tout comme on l'est dans le domaine du pétrole, de l'exploitation du pétrole, avec probablement les meilleurs experts ou le meilleur groupe d'experts au Québec.

**M. Arcand :** Vous avez dit, tout à l'heure, M. Coderre, qu'un des problèmes, c'était la décroissance du financement général au Québec. Est-ce que vous pourriez élaborer un peu plus là-dessus, quand... Est-ce que c'est une décroissance au niveau gouvernemental, au niveau de partenariats, d'entreprises? Où est le principal problème?

**M. Coderre (Daniel) :** Deux choses. Il y a effectivement... Du fait de l'attente de la PNRI, justement, là, il y a eu une compression, en fait, des financements de la recherche, là, qui nous a fait mal, ça, c'est certain. Il y a d'annoncés, dans cette Politique nationale de la recherche et de l'innovation, des investissements qui sont majeurs et qui permettraient au Québec de se relever, je dirais, là, de ce côté-là. Donc, on est en attente et on espère des crédits importants qui y sont associés.

Par ailleurs, vous le savez très bien, l'économie en général, depuis la crise de 2008, fait que le secteur privé a moins de marge de manoeuvre en ce qui concerne la recherche, a donc des contrats de recherche qui se font de façon un petit

peu plus restreinte. On est quand même... On continue quand même à être performants de ce côté-là. Mais, au niveau des dons à la fondation, là, il y a des impacts qui sont importants parce que les marges de manoeuvre, justement, de ces donateurs sont moindres.

**M. Arcand :** D'accord. Mme la Présidente, ma collègue...

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Mme la députée de Bellechasse, vous avez la parole.

**Mme Vien :** Merci beaucoup, chère madame. Alors, messieurs dames, merci de vous être déplacés aujourd'hui. J'irai directement avec les questions qui s'adressent d'abord à la présence des femmes dans vos effectifs étudiants. On dit souvent que les femmes sont de plus en plus majoritaires dans nos facultés, dans nos écoles, dans nos départements, mais qu'elles le sont aussi traditionnellement beaucoup dans des domaines de sciences sociales. Alors, je comprends qu'on est, chez vous, dans un domaine très scientifique. J'aimerais ça que vous me dressiez un portrait de la présence des femmes chez vous à l'INRS, comment leur présence a évolué, puis quelles sont les perspectives pour elles, et quelles positions elles occupent actuellement.

**M. Coderre (Daniel) :** On est assez fiers de ça, particulièrement dans une université, comme vous l'avez dit, qui est une université de recherche plus fondamentale, où la présence des femmes est traditionnellement beaucoup moins présente. Donc, comme je vous le disais, c'est 47 % de nos étudiants qui sont des femmes, donc on est... et au niveau de la maîtrise et du doctorat, donc à des niveaux de formation très élevés.

Oui, bien sûr, le secteur des sciences humaines, sciences sociales, notre centre Urbanisation, Culture et Société comptent un bon nombre de femmes. Aussi, le secteur de la santé, celui de l'Institut Armand-Frappier, où, là, on a, en biologie et, de façon générale, dans le secteur de la santé, plus de femmes qui sont présentes. Ce qui me plaît aussi, c'est qu'on a une présence féminine de plus en plus importante dans les secteurs de haute technologie comme celui des nanotechnologies, celui des lasers, etc. Celui des télécoms et sciences de l'eau, par exemple, dans tous les programmes, là... dans ces programmes-là, sont également présentes. Veux-tu ajouter là-dessus, Dalida?

**Mme Poirier (Dalida) :** Bien, l'évolution, oui, c'est... En fait, en 2001, quand l'INRS a négocié son contrat de performance, c'était un objectif, d'augmenter la proportion de femmes, qui, à l'époque, était nettement moindre et puis qui effectivement était beaucoup plus centrée dans des programmes spécifiques, notamment en études urbaines, quelques programmes principalement de maîtrise en sciences de la santé. C'est un objectif qu'on a rencontré dans le cadre des trois années du contrat de performance et puis ça s'est maintenu depuis parce qu'on est... Ça fait plus de 10 ans maintenant et effectivement on est... Dans l'ensemble de nos programmes, on a une proportion importante de femmes, autant à la maîtrise qu'au doctorat. Mais on est quand même dans des secteurs, si on fait abstraction des sciences sociales, où, globalement, au Québec... on n'est pas dans des secteurs où on a une majorité de femmes. Et là je pense que, si on faisait un comparatif à certains endroits, je dirais qu'on se distingue très, très bien, oui.

**M. Coderre (Daniel) :** On est assez fiers aussi, je vous dirais, de la proportion de femmes que nous avons à la fois chez nos cadres, mais également notre conseil d'administration. Notre présidente est une femme, et on est très heureux de ça. Et on a une parité hommes-femmes également sur notre conseil d'administration.

**Mme Vien :** Bien, c'est très bien, ça. Parlez-moi des étudiants étrangers. Je pense que ça a augmenté, quelque chose... de 57 %. Est-ce que je suis dans les bons chiffres ou...

**Une voix :** ...

**Mme Vien :** Augmentation de 57 % de 2008 à 2012?

**M. Coderre (Daniel) :** C'est ça, oui.

**Mme Vien :** C'est ça?

**M. Coderre (Daniel) :** Oui.

**Mme Vien :** Le tiers, à peu près, des effectifs... Ça représente le tiers des effectifs?

**M. Coderre (Daniel) :** 42 %, oui.

**Mme Vien :** 42 %, bon. Vous attribuez cet attrait-là chez les étudiants étrangers à quoi exactement? Qu'avez-vous de plus que les autres? D'où proviennent ces personnes exactement? Vous disiez, tout à l'heure : En plus, elles demeurent chez nous. Ça, c'est intéressant.

**M. Coderre (Daniel) :** On est quand même dans une université dite de recherche aux deuxième et troisième cycles, ce qui fait qu'on n'est pas...

**Mme Vien** : Il n'y a pas de baccalauréat chez vous, pas du tout?

**M. Coderre (Daniel)** : Il n'y a pas de baccalauréat. Donc, de ce fait-là, l'univers dans lequel nous sommes, c'est un univers d'excellence, mais c'est un univers aussi où les étudiants étrangers vont rechercher les meilleurs laboratoires.

**Mme Vien** : Ils ont fait leurs études au baccalauréat à quel endroit, à ce moment-là?

**M. Coderre (Daniel)** : Généralement, ils les ont faites à l'extérieur du pays.

**Mme Vien** : À l'extérieur.

**M. Coderre (Daniel)** : Et, vous savez, comment on fait le recrutement des étudiants aux cycles supérieurs, c'est à travers la performance de nos chercheurs, de leur réputation internationale qu'un étudiant décide qu'il veut aller dans ce laboratoire dans ce domaine-là. Et c'est un peu comme ça que ça se fait, ce qui est un indicateur de notre renommée, je dirais, internationale dans certains secteurs.

**Mme Vien** : Ils viennent d'où, ces gens-là...

**M. Coderre (Daniel)** : Il y a eu une évolution dans le temps. On avait la majorité de nos étudiants — Dalida, tu me corrigeras — qui étaient de France.

**Mme Poirier (Dalida)** : La moitié.

**M. Coderre (Daniel)** : La moitié de ceux-là. Cette proportion diminue. Nous sommes passés au tiers, à peu près, qui vient de la France, donc il y a une évolution. Ils sont asiatiques, ils sont des pays nord-africains, ils sont beaucoup d'Europe, à l'extérieur de la France, très présents, un peu des États-Unis et du reste du Canada mais dans une proportion qui est...

**Mme Poirier (Dalida)** : Nettement moins...

**M. Coderre (Daniel)** : ...quand même faible. Donc, on ratisse, je dirais, la planète, là. Mais notre intérêt, c'est de pouvoir effectivement garder une bonne proportion de ceux-là pour qu'ils deviennent des acteurs au Québec.

**Mme Vien** : Pratiquement en terminant, parce que le temps file rapidement. Vous avez dit tantôt, avec beaucoup d'orgueil, puis vous avez raison : Au niveau des finances, chez nous, ça va bien, on a le contrôle de notre bourse. Ça vous a même valu un prix, vous disiez, le prix de l'Université du Québec. Est-ce que j'ai bien compris?

• (13 h 10) •

**M. Coderre (Daniel)** : Bien, en fait, il y a deux choses là-dessus. En ce qui concerne notre santé financière, il y a une règle du jeu, chez nous, qui est claire, c'est que nous devons déposer des budgets équilibrés, et je pense que ma présidente met, avec raison, beaucoup de pression de ce côté-là. Ça ne veut pas dire qu'on est riches. Ça ne veut pas dire qu'on n'a pas besoin d'argent. Mais la façon dont on gère notre université, c'est d'en arriver à un budget équilibré d'année en année.

**Mme Vien** : Vous faites ça comment? C'est quoi, votre recette?

**M. Coderre (Daniel)** : On le fait au prix... au prix, beaucoup, de réduction de notre développement, on le fait au prix de compressions majeures dans nos services administratifs, parce qu'on a cette obligation, on se donne cette obligation de gérer correctement les fonds publics qui nous sont consentis. Mais est-ce que ça veut dire qu'on est riches, qu'on n'a pas de problème? Ce n'est pas vrai. On doit composer avec une situation extrêmement difficile et qui m'attriste, moi, parce que c'est notre développement. Vous voyez, on est quand même bons, là. Mais on veut continuer à être bons, on veut continuer à avoir les moyens qui vont nous permettre de continuer à nous développer pour le bien de la recherche au Québec, pour le bien de la formation au Québec dans le milieu universitaire.

**Mme Vien** : Mme la Présidente, je pense que mon collègue de Mont-Royal va vouloir faire du pouce...

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis)** : M. le député de Mont-Royal.

**M. Arcand** : Oui, je viens d'entendre, M. Coderre, ce que vous venez de dire, puis évidemment, dans le programme national de recherche qui a été annoncé, évidemment, on a tout repris un peu l'essentiel des demandes, évidemment, des différents regroupements qui étaient là. Il y en avait de tout pour tous. Le problème que nous avons, nous, comme formation politique, c'est qu'évidemment on a lancé cette programmation-là et ce programme jusqu'en 2019, alors qu'il n'y a même pas de cadre budgétaire. Et vous n'êtes pas sans savoir probablement qu'aujourd'hui, d'ailleurs, il va y avoir une mise à jour économique qui va se faire de la part du gouvernement. Je ne veux pas cependant, là, vous faire entrer dans ce débat politique, qui est celui des politiciens et non pas le vôtre, mais ma question, elle est bien simple. Vous avez une année financière. Votre année financière se termine à quel moment?

**M. Coderre (Daniel)** : Elle se termine un mois plus tard que celle du gouvernement.

**M. Arcand** : Donc, à la fin avril?

**M. Coderre (Daniel)** : Fin avril, voilà.

**M. Arcand** : Donc, à la fin avril. Avec ce qui a été annoncé au niveau de la Politique nationale de recherche et d'innovation, ça vous prend les crédits pour quand exactement pour pouvoir inscrire ça à votre budget pour l'an prochain? Est-ce que vous avez une date où vous devez absolument avoir une réponse du gouvernement?

**M. Coderre (Daniel)** : Les réinvestissements, à notre connaissance, ne se feraient de toute façon que dans la prochaine année budgétaire. Nous, on gère de façon conservatrice, c'est-à-dire qu'on n'a inscrit à nos livres aucun revenu supplémentaire qui... Je pense que ça aurait été inconséquent de le faire. Mais je peux vous dire qu'on verrait l'avenir de façon très noire si jamais il n'y avait pas ces réinvestissements qui étaient annoncés parce qu'on est à la limite, je dirais, là, de notre capacité à continuer à être un bons gestionnaires de nos budgets.

**M. Arcand** : Et donc, si je comprends bien, pour 2014-2015, si jamais il y avait des crédits, pour vous ce serait une bonne nouvelle, une amélioration? Vous ne voulez pas prendre le risque de mettre quelque chose qui ne se matérialiserait pas rapidement en 2014-2015. Est-ce que c'est comme ça que je comprends ça?

**M. Coderre (Daniel)** : Pour l'année actuelle, là, 2013-2014, effectivement on n'a pas mis dans nos budgets... — Claude, tu pourras le confirmer — on n'a pas mis dans nos budgets d'argent à venir. Mais, pour 2014-2015, par contre, là, on s'attend à avoir des financements subséquents.

**M. Arcand** : Est-ce qu'il y a une date où vous devez... Parce qu'à un moment donné il faut que vous le fermiez, ce budget-là, il faut que vous... Quand vous allez envoyer au gouvernement vos prévisions budgétaires 2014-2015, est-ce qu'il y a un échéancier là-dessus?

**M. Coderre (Daniel)** : Claude, je ne sais pas, si tu veux ajouter...

**M. Arbour (Claude)** : Bien, nos budgets sont préparés vers la fin février, donc généralement on s'attend, pour le budget initial, à avoir un portrait assez juste de notre année financière. Par contre, on refait un budget révisé au mois de... pour le 1er novembre, là, six mois plus tard, ce qui nous permet de réajuster... Parce qu'il faut comprendre que nos budgets fluctuent beaucoup en fonction de la clientèle étudiante, qu'on ne connaît pas d'avance, en fonction des contrats ou des subventions de recherche. Donc, pour nous, la date limite pour l'inscrire dans nos livres ou dans les budgets, c'est plus autour du 1er novembre. Mais l'idéal, c'est de partir, bien entendu, avec la connaissance la plus précise possible du budget de l'année pour ne pas faire de modifications majeures rendus aux budgets révisés.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis)** : Merci beaucoup. C'est malheureusement tout le temps dont nous disposons. M. Coderre, je veux vous remercier, vous ainsi que votre équipe.

Je veux vous souligner cependant que toutes les données que vous avez fournies à la commission... Nous avons un très bon service de recherche, et les membres de la commission ont eu une séance préparatoire afin de recevoir les personnes en audition. Donc, soyez assurés que tout est très, très, très bien fait, et, de notre côté, nous gardons toutes les données, même celles qui ont trait aux finances.

#### Documents déposés

Donc, en terminant, je dépose les documents que vous nous aviez soumis, qui ont été soumis par l'INRS.

Et je suspends les travaux jusqu'à 15 heures, cet après-midi, où nous entendrons les HEC de Montréal. Bon appétit, merci.

*(Suspension de la séance à 13 h 16)*

*(Reprise à 15 h 8)*

**La Présidente (Mme Vien)** : Alors, bon après-midi, Mmes, MM. les parlementaires. Je constate donc le quorum et je déclare la séance de la Commission de la culture et de l'éducation ouverte. Évidemment, comme toujours, je vous demande d'éteindre les sonneries de vos appareils électroniques. Ce serait grandement apprécié.

Alors, je vous rappelle que, cet après-midi, nous poursuivons le mandat d'audition des dirigeants d'établissements d'enseignement de niveau universitaire. Et nous avons le plaisir, cet après-midi, de recevoir des représentants des HEC Montréal.

Alors, Mme Kathleen Grant, M. Michel Patry et M. Georges Montplaisir, bienvenue, merci de vous être déplacés aujourd'hui à notre invitation. Vous avez 30 minutes pour nous livrer l'essentiel de vos remarques et commentaires. Par la suite, s'ensuivront des échanges entre les parlementaires et vous. Ça vous convient?

## HEC Montréal

**Une voix :** Tout à fait.

**La Présidente (Mme Vien) :** On vous écoute.

**M. Patry (Michel) :** Merci beaucoup, Mme la Présidente. Écoutez, ça nous fait grand plaisir d'être là aujourd'hui, de partager avec vous un certain nombre d'observations sur le réseau universitaire québécois mais en particulier sur HEC Montréal. Je vais brièvement vous rappeler notre mission et notre trajectoire récente, également un peu nos ambitions.

L'école, c'est une école qui est ancrée dans sa communauté, c'est une école francophone qui a été créée il y a un peu plus de 100 ans dans le but de faciliter l'accès des Canadiens français, on disait à l'époque, aux questions, aux métiers des affaires. Et essentiellement, depuis sa création, la mission de l'école est toujours demeurée la même : être un pont entre la communauté, en particulier des Québécois francophones, et le milieu des affaires et être un pont entre le Québec et le reste du monde. D'ailleurs, si jamais vous vous aventurez à lire l'histoire de l'École des HEC, vous verrez que l'intention du législateur était très claire, c'était, pour le Québec, qui est une petite société dans un océan anglophone, de permettre à l'économie québécoise et aux francophones d'échanger dans le monde et de se rompre aux activités d'affaires. C'est pour ça que, même dans les années 20 et 30, il y avait des cours d'italien, d'allemand et d'anglais qui se donnaient à l'école.

• (15 h 10) •

Donc, notre mission, c'est essentiellement ça, l'enseignement à tous les cycles, la recherche, les services à la communauté, la... de la gestion, servir la francophonie, ce que l'on fait aujourd'hui, on accueille 13 000 étudiants et 250 profs de carrière chez nous. Et évidemment c'est une école également très ouverte sur le monde. J'évoquais tantôt la mission de l'école, l'intention du législateur en 1907, ça a toujours été présent à toutes les étapes du développement de l'école. Donc, nous sommes fidèles à l'esprit des fondateurs. On le fait en préparant les gens qui viennent chez nous au commerce international, on le fait de différentes façons, mais notamment en facilitant l'apprentissage des langues, en facilitant la mobilité étudiante et en facilitant des partenariats institutionnels, nationaux et internationaux, que je vais évoquer brièvement tantôt.

Alors, vous avez, un petit peu plus loin, quelques données vitales, si on veut — je ne veux pas reprendre ça, je sais que vous avez eu le temps de parcourir ça : environ 13 000 étudiants, 8 000 ETP, environ 4 500 de ces étudiants sont des étudiants étrangers ou résidents permanents, donc environ le tiers, si vous voulez; un important contingent d'étudiants, je tiens à le mentionner, aux études à temps partiel, ça aussi, ça fait partie de l'ADN de HEC Montréal. Dans les 50 premières années d'existence, le gros de la clientèle de l'école, c'étaient des gens qui travaillaient dans des banques, qui travaillaient dans des commerces et qui venaient, le soir, prendre un cours de comptabilité. Alors, ça, ça a été la voie d'accès, pour des générations et des générations de francophones, au monde des affaires, des gens qui étaient au guichet dans une banque ou des gens qui étaient petits commerçants, qui venaient prendre un cours de comptabilité puis un deuxième cours. Aujourd'hui, 100 quelques années plus tard, on a encore un très grand nombre d'étudiants qui viennent prendre des cours de certificat le soir. On pense que c'est important pour nous de continuer à servir cette clientèle. Il y a des milliers de personnes, chaque année, en comptabilité, en ressources humaines, qui viennent chercher souvent trois cours, parfois cinq cours, certains vont se rendre jusqu'à 10 cours, mais beaucoup, après les deux, ou trois, ou cinq cours, vont avoir atteint leur objectif.

Également, l'école, c'est la première école canadienne qui a obtenu les trois agréments internationaux dans le domaine de la gestion. Nous, on a des normes nationales. Il y a des normes d'évaluation de la qualité des programmes, mais on s'est astreints à rencontrer toutes les normes internationales, en tout cas, les plus exigeantes. Donc, il y a trois organismes d'agrément dans le monde qui décernent des agréments à des établissements d'enseignement supérieur en gestion. Il y a un organisme américain, qu'on appelle AACSB International, qui est basé à Tampa, il y a un organisme européen, qui s'appelle European Foundation for Management Development, qui est installé en Belgique et puis il y a un organisme britannique, AMBA, qui est installé à Londres. Et HEC a été la première école au Canada à obtenir les trois agréments, ce qui veut dire qu'à chaque cinq ans... pas le même cinq ans parce que chacun vient à une date différente. Nous, à peu près à tous les 18 mois, on a une organisation internationale qui vient faire un audit, donc qui vient vérifier si nos programmes, si la qualité de nos diplômés, la qualité des débouchés, la qualité de la recherche est conforme aux meilleures normes.

L'école forme également beaucoup de dirigeants, de cadres et de dirigeants. Ça, c'est la formation non diplômante. Vous avez quelques statistiques vitales : 5 000 à 6 000 au Québec puis entre 500 et 1 000 par année à l'étranger. Donc, c'est un volet qui est aussi important.

J'ai laissé quelques statistiques également, dans la présentation, sur la distribution de l'enseignement chez nous. Étant donné la taille très grande du corps étudiant, malgré que nous ayons 247 professeurs de carrière, c'est peu pour couvrir tout ça. Évidemment, ces 247 professeurs de carrière se distribuent sur tous les cycles, mais ils sont davantage sollicités à la maîtrise et au doctorat. Ils enseignent également, au premier cycle, environ 35 % à 40 % des charges. Mais vous voyez qu'on a environ 500 chargés de cours qui assument près de la moitié des enseignements globaux. Lorsqu'on se fait auditer, entre parenthèses, c'est un des points, entre guillemets, vus de... faiblesse dans notre... Lorsqu'on se balise, là, au «benchmark» à l'échelle internationale, les meilleures écoles dans le monde, à 50 % des enseignements assumés par des chargés de cours, c'est beaucoup. Ils sont quand même très bien encadrés. On a des chargés de cours très qualifiés qui, pour la plupart, sont associés à l'école depuis longtemps. Et, chez nous, tous les cours sont coordonnés, donc les contenus sont décidés par des équipes qui comprennent des professeurs de carrière.

On a un peu amélioré notre ratio ETP par professeur de carrière, qui était de 35, il y a quelques années, à 33. Mais là il va remonter parce qu'on a ralenti de beaucoup nos embauches, notamment à cause des compressions budgétaires.

L'école est également une locomotive de la recherche en gestion. Parce que nous, on ne fait que de la gestion. Vous avez quelques données aussi sur ça. Pour vous donner une idée, il y a environ 13 500 écoles de gestion dans le monde; HEC se classe dans les premiers 100 pour la production de recherches. Donc, 100, ça a l'air beaucoup, mais, sur l'ensemble de l'univers des écoles de gestion, ce n'est pas beaucoup. Donc, de 2007 à 2011, dans les dénombremens de recherches, on se classe entre la 60e et la 80e place dans le monde, ce qui est un progrès énorme parce qu'à HEC Montréal il y a, mettons, 35 ans, il y avait relativement peu de recherche; il y en avait, mais c'était peu développé. M. François-Albert Angers, qui a enseigné dans les années 40 et 50, a été un des premiers économistes patentés, reconnu au Canada. Puis il a publié des articles sur la grande dépression. Mais c'était une personne. Après ça, M. Parizeau puis d'autres sont arrivés. Mais c'était le fait de quelques personnes. Maintenant, on peut dire que la vaste majorité de notre corps professoral est impliqué en recherche et dans une recherche de pointe.

Alors, c'est un portrait qui nous réjouit, nous, qui fait notre fierté, qui est très encourageant. Mais je ne vous cacherai pas que cette satisfaction, pour nous, elle est un petit peu assombrie par le caractère fragile de la situation. Et là je glisse quelques mots sur la question du financement, notamment des coupures récentes qui nous ont amenés à faire des compressions budgétaires, à remplacer, tant dans le personnel administratif que dans le personnel enseignant, un poste sur deux.

Parce qu'à l'École des HEC on n'avait pas, jusqu'à l'année passée, de déficit accumulé, et c'est presque un péché, chez nous, de faire un déficit d'opération. Notre conseil d'administration, étant donné le changement, dans le fond, dans les règles budgétaires et le changement dans le financement, a accepté que, l'an passé, on fasse un léger déficit. Mais l'objectif, c'est de revenir dès cette année en équilibre. Ça veut dire que, chez nous, on prend les moyens à court terme pour revenir en équilibre budgétaire. C'est un peu une question, là, de culture. Donc, on a pris les moyens, c'est-à-dire qu'on a fait des compressions, stoppé les embauches, diminué des budgets, reporté des investissements. On l'a fait une année. Cette année, on a une autre ronde. Et c'est ça qui nous préoccupe un peu, là, on imagine difficilement qu'on pourrait continuer de faire ça sans compromettre la qualité fondamentale de notre enseignement.

Donc, vous avez, un petit peu plus loin, là, une idée du fonds de fonctionnement et de l'insuffisance de l'année 2012-2013, qui était de 4,6 millions qui, en soi, pour nous, est... Dans l'ensemble du réseau, ce n'est pas très important, mais, pour nous, c'est conséquent. Et ça, ça va être résorbé complètement, si ce n'est pas cette année, dans l'année suivante. Ça, c'est inscrit.

Quelques mots sur le financement. Je vous dirais, il y a deux choses, pour nous, qui ont joué un rôle important dans les cinq dernières années et qui nous ont permis de progresser. Il y a le chantier 1 des bourses d'enseignement pour les embauches... Pardon? Une?

**Une voix** : ...

**M. Patry (Michel)** : Une minute?

**La Présidente (Mme Vien)** : ...poursuivez. Très bien. Désolée. Excusez-moi.

**M. Patry (Michel)** : Il me reste, quoi, une dizaine de minutes, à peu près? Vous aviez dit 30...

**Une voix** : Non, un peu plus.

**La Présidente (Mme Vien)** : 20, 20 minutes.

**M. Patry (Michel)** : Ah! Bien non! C'est bon. Je croyais que vous me disiez une minute. Je me disais...

**La Présidente (Mme Vien)** : Oui, c'est moi qui étais dans l'erreur. Je suis désolée.

**M. Patry (Michel)** : Non, c'est bon! Vous me soulagez! Vous me soulagez!

**La Présidente (Mme Vien)** : Excusez-moi.

• (15 h 20) •

**M. Patry (Michel)** : Alors, les bourses d'enseignement et les deux volets des programmes spéciaux pour l'enseignement en... à l'embauche de professeurs en administration et en génie, chez nous, ça a été, comme dans d'autres écoles de gestion et dans des écoles de génie, ça a été vraiment très, très important. Vous avez les chiffres devant vous. On a pu offrir 13 bourses d'enseignement à des professeurs qui sont très sollicités internationalement, donc qui sont, dans le fond, l'objet de convoitise et on a pu embaucher 13 professeurs, dont 10 qui venaient de l'extérieur du Québec et du Canada, grâce à ces subventions-là.

Je sais que, dans l'étude qui se fait présentement d'une formule de financement, c'est incertain si ces programmes vont demeurer. S'il fallait que ces programmes-là demeurent et qu'autrement on ne puisse pas compenser, ce serait probablement assez dramatique pour nous, c'est-à-dire que notre capacité de retenir des gens qu'on a embauchés puis notre capacité d'aller recruter d'autres personnes seraient certainement entamées. Même chose, si les coupures qui sont temporaires devenaient récurrentes, ça nous forcerait à faire d'autres exercices de compression.

Quant au financement — toujours sur le financement — quelques observations. Nous avons toujours défendu, affirmé et fait des études pour démontrer que, dans les familles Génie et Administration, il y avait un sous-financement de ces familles-là par rapport à à peu près n'importe quelle autre balise que vous prenez au Canada ou Amérique du Nord. Nous, toutes nos clientèles sont concentrées dans la famille Administration qui est la famille, dans la grille de financement, qui est la moins subventionnée. La reconnaissance de cela avait conduit au développement des enveloppes spécifiques pour les recrutements en génie et administration puis aux bourses d'excellence que je viens d'évoquer. C'était déjà une reconnaissance du ministère. Ça demeure un enjeu majeur, et c'est un enjeu qu'on surveille de près dans les discussions que nous avons sur la formule de financement.

On pense aussi qu'il faut maintenir l'approche d'un financement par activités. Sans entrer dans les détails des formules de financement, que vous connaissez sans doute — mais c'est assez technique — nous, on pense que c'est assez difficile de comprendre pourquoi un cours d'administration qui serait donné dans une école de gestion serait moins bien financé que le même cours donné dans une école de médecine ou de génie parce que ça relève d'un programme dans une autre faculté. Alors, évidemment, il y va de notre intérêt, mais il va aussi de la logique de tout le mécanisme. Alors, nous, on est partisans d'un système de financement par activités.

Et on pense qu'il y a des espaces, il y a des marges de manoeuvre pour revoir la politique concernant les frais forfaitaires pour les étudiants étrangers. Et notamment je crois qu'il faut revoir les ententes que nous avons sur les exemptions avec certains pays, dont la France. Il y a beaucoup d'étudiants français qui viennent au Canada. Ils y viennent parce que la qualité de l'enseignement, au Canada, est extraordinaire, très bonne. J'étais en France il y a quelques jours, pour quelques jours, et le nombre de témoignages que j'ai reçus à cet égard est très important. On pense que, sans abolir tout traitement préférentiel, étant donné notre relation privilégiée avec la France, il y a un espace qui permettrait aux universités québécoises d'obtenir un meilleur financement. Et on a fait, d'ailleurs, la recommandation, dans notre mémoire, au comité qui étudie le financement des universités.

Alors, voilà pour le bilan, si on veut, financier et la mission de l'école. Par la suite, on vous a présenté un certain nombre d'éléments sur l'année 2012-2013. Vous nous aviez demandé ça. Je vais aller assez rapidement là-dedans parce que je présume que vous avez déjà parcouru ça. On a regroupé ça en dessous de quatre grands objectifs, qui sont les quatre têtes de chapitre de notre plan sur cinq ans : innover en pédagogie; attirer et retenir le talent; assumer un leadership en recherche et en transfert; et nous donner les moyens de nos ambitions, c'est-à-dire trouver des financements conséquents pour supporter la mission.

L'année 2012-2013, malgré ce que j'ai évoqué tantôt, a marqué des progrès importants qui sont évoqués ici, notamment la création d'un parcours Rémi-Marcoux pour le développement des entrepreneurs. Cette année, on va pouvoir ajouter de façon très significative à ce que l'on fait en entrepreneuriat grâce à un don important de la Banque Nationale qui nous permet de créer un institut de l'entrepreneuriat Banque Nationale-HEC. On a d'autres projets semblables. Donc, l'école veut se positionner comme le leader de la formation en entrepreneuriat.

On a poursuivi le développement de notre offre multilingue. On a créé une école d'été pour l'apprentissage du français des affaires. Ça, ça vise à amener sur Montréal et à HEC des gens qui s'intéressent aux affaires, mais dont la langue maternelle n'est pas le français. Donc, on a développé le programme, on l'a fait approuver et on va l'offrir dès l'été prochain.

On a également, dans l'année qui s'est écoulée, fait des progrès importants dans l'offre de cours en format hybride. On a maintenant près de 2 000 étudiants qui suivent des cours en format dit hybride. «Hybride» veut dire qu'il y a environ la moitié des prestations qui sont faites en présentiel, en face à face, en classe, puis la moitié à distance, sur Internet.

Et on a également lancé la première plateforme de MOOC, de Massive Open Online Courses, de cours offerts gratuitement à la communauté en français dans le domaine de la gestion. On a été les premiers avant HEC Paris, avant d'autres écoles, et c'est totalement en français. On a offert trois cours, l'an passé, qui ont attiré environ 15 000 personnes, et il y en a trois autres que nous allons ajouter, cette année, à la banque. C'est un gros succès. Évidemment, ça nous coûte un peu de ressources. C'est gratuit, on ne demande pas de contribution, mais ça augmente énormément la portée de ce qui est fait à l'école. C'est une formidable vitrine de l'expertise québécoise à travers la francophonie et ça devra augmenter l'attrait de l'école pour des candidatures qui viennent d'un peu partout dans le monde. Alors, il y a environ, je ne sais pas, moi, 70 pays ou plus d'où viennent les... 155 pays. Les 10 ou 15 premiers pays sont les pays où il y a une plus forte concentration de francophones. Ça va d'Haïti, la France, l'Algérie, le Sénégal, la Côte-d'Ivoire, les États-Unis qui arrivent assez haut dans la liste. C'est un bel outil.

On a également poursuivi notre programme d'internationalisation. Pour nous, c'est important que les étudiants qui viennent à HEC Montréal, qui sont, l'immense majorité, des Québécois francophones, aient non pas juste une formation théorique de la réalité des affaires à l'échelle internationale, mais qu'ils soient mis en contact avec cette réalité. On fait ça de différentes façons. On a le plus important programme d'échange au Canada, peut-être en Amérique du Nord. On envoie entre 400 et 500 de nos étudiants, pour un trimestre au moins, à l'étranger par année et on reçoit 400 à 500 étudiants.

On a un programme de campus internationaux dans lesquels on envoie des groupes de 30 personnes pour deux à trois semaines à l'étranger, des écoles d'été qui permettent d'accueillir des gens chez nous ou de tenir des écoles d'été à l'étranger. Et évidemment on a développé, depuis 25 ans, des capacités de formation en langues, en français, en anglais, en espagnol et maintenant en chinois. Ça fait que, pendant que les gens font leurs études, ils améliorent leur maîtrise de ces langues. Et je vous disais : On est fidèles à la tradition. C'est quelque chose qui se faisait déjà dans les années 30 à HEC Montréal, qui s'appelait, dans ce temps-là, l'École des hautes études commerciales de Montréal. Alors voilà.

Pour le talent, j'en ai un peu dit un mot tantôt, on a mis beaucoup d'efforts dans le recrutement des étudiants. Ça va très bien. Notre crainte est davantage dans le ralentissement du rythme des embauches qui est maintenant inférieur aux départs. Et à cela s'ajoute la concurrence qui fait qu'il y a des gens chez nous qui sont sollicités et qui risquent de se déplacer.

Recherche et transfert. Je vous laisse jeter un oeil sur les chiffres, mais ce fut une très bonne année. Nos professeurs ont augmenté leur taux de succès dans les grands organismes subventionnaires. On a développé des pôles de transfert. Donc, ça, c'est des façons de regrouper des expertises pour que les choses soient beaucoup plus transversales à l'école, orientées sur des domaines : la santé, l'énergie, les entreprises d'économie sociale, etc., la culture, le domaine de la création et de l'innovation. Alors, dans chacun de ces domaines-là, on a créé un regroupement des professeurs, des enseignants, des étudiants, des étudiants postdoctoraux en lien avec des entreprises ou des organisations publiques qui sont demandresses de ces services.

Au plan des moyens, bien, on mise beaucoup sur une hausse de nos revenus autonomes. Nous avons entrepris, avec nos collègues de l'UdeM et de l'École polytechnique, une très grande campagne de financement. Mes collègues... Je sais que Guy Breton va passer devant cette commission au début de la semaine prochaine. Vous savez sans doute que nos trois institutions ont annoncé qu'elles se lançaient dans cette aventure où on cherche à recueillir 500 millions de dons sur les cinq prochaines années. On a déjà environ 220 millions de promesses de ces dons, d'engagements. Pour HEC Montréal, vous avez quelques chiffres. Notre objectif à nous, c'est de réaliser au moins 100 millions de dons. Vous comprenez évidemment que ces dons-là ne vont pas se verser directement dans le budget de fonctionnement. Ils s'en vont dans un budget... Ils s'en vont dans un fonds de dotation et servent à financer des activités qui s'ajoutent généralement à ce que nous faisons.

Au plan des infrastructures, si je regarde les moyens, la chose la plus significative que je voudrais mentionner — parce que je vois qu'il me reste peut-être cinq minutes — c'est que nous avons un très grand déficit d'espace. Ce déficit est reconnu depuis de nombreuses années par le gouvernement du Québec. Année après année, nous avons le plus grand ou le deuxième plus grand déficit d'espace relatif, c'est-à-dire par rapport à ce qui est déjà construit. Alors, ce déficit est basé sur la moyenne de la fréquentation des cinq ou six dernières années, en excluant cette année puis l'année passée, alors que, les deux dernières années, nous avons déjà eu une hausse de clientèle. Donc, ce n'est pas un déficit d'espace qui est basé sur une sorte de croissance anticipée, c'est actuel, ce qui veut dire que, chez nous, la bonne nouvelle, lorsqu'on vous dit «nous allons pouvoir créer l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale-HEC Montréal, nous avons 10 millions pour faire ça», ça, c'est la bonne nouvelle. Quand on dit «il faut mettre ces gens-là, il faut les installer en quelque part», ma collègue, qui est directrice du développement du campus, me dit «il n'y a plus d'espace», donc on se met à louer et à délocaliser des morceaux qui auraient malheureusement tout avantage à être davantage rapprochés du coeur de notre métier.

Donc, ça, c'est un projet important pour nous, on y travaille depuis plusieurs années. M. le ministre Duchesne nous a communiqué tout récemment que l'école était autorisée à progresser à l'étape du dépôt d'affaires initial. Donc, dans le jargon d'Infrastructure Québec, ça veut dire qu'on vient de se rapprocher du Conseil du trésor. Et donc on est à l'élaboration du dépôt d'affaires initial. Notre dépôt stratégique est déjà complété depuis plus de deux ans et a été reçu favorablement. Alors, ça, c'est pour les équipements.

Je termine avec quelques remarques pour m'assurer que je n'excède pas mon temps, Mme la Présidente — bonjour...

• (15 h 30) •

Une voix : ...

**M. Patry (Michel) :** ...c'est bon — et pour m'assurer qu'on a le maximum de temps pour des échanges. Alors, vous voyez, sur les quatre volets, l'année dernière, on a fait de bons progrès. Si on se revoyait dans un an d'ici, je vous dirais que l'année 2013-2014 va être une bonne année, dans le sens où on va progresser, on va introduire de nouveaux programmes, de nouvelles innovations, on va réussir à attirer des étudiants. Là où on a plus d'incertitude, c'est sur la pérennité des choses et la fragilité de ces acquis, étant donné la question du financement puis la question du réinvestissement qui demeurent pour nous nébuleuses.

Alors, en conclusion, pour nous, trois choses. La première, c'est que, comme je le dis souvent à mes collègues à l'école... mes collègues, on partage ça, on dit : Écoutez, là, c'est un peu comme si on était sur la mer, puis là il y a une tempête qui s'est levée, il y a quelques années, au plan financier, un peu plus difficile. L'important pour nous, c'est de garder le cap, de garder le navire dans la bonne direction, nous assurer que, quand on aura traversé la tempête, on sera toujours dans la bonne direction. Peut-être qu'on aura progressé un peu moins vite à certains égards, mais on sera dans la bonne direction, on aura progressé. Et on espère évidemment traverser cette tempête le plus rapidement possible.

J'ai évoqué tantôt que la tradition, à l'école, de rigueur financière et le conservatisme — qui est une bonne chose pour une école de gestion — à la gouvernance, chez nous, il n'est pas question qu'on réussisse à faire ça en faisant des déficits. Donc, nous avons mis en place tout ce qu'il faut pour que, cette année, en 2013-2014, ou au plus tard en 2014-2015, on ait résorbé complètement notre déficit.

Mais il y a — deuxième point — une inquiétude ou une incertitude quant au financement, son évolution, incertitude liée d'une part au réinvestissement, dont on ne connaît pas encore toutes les modalités. Évidemment, on sait que, dans les prochaines semaines, on va se rapprocher de ce réinvestissement, on va voir de quoi il est fait puis quelles sont les modalités. Mais je vous confesserai que c'est assez difficile de gérer des établissements comme les nôtres lorsque les paramètres financiers changent de façon brusque et souvent. Dans le courant de l'année dernière, on a refait le budget trois fois puis on l'a représenté trois fois au conseil d'administration de l'école. Je pense que c'est un record. Et, la troisième fois, les gens m'ont dit : J'espère, là, Patry, que tu as fait ton devoir comme il faut. J'ai dit : Je le fais toujours, mais les paramètres changent. Et ça, ça a bougé, là, et je n'impute pas la faute à l'un plutôt qu'à l'autre. Je dis juste que, pour la bonne gestion, ce que tout le monde souhaite, des établissements d'enseignement supérieur au Québec — puis il y a quand même trois milliards et quelque chose dans ce secteur-là — une certaine stabilité du cadre financier est souhaitable. Donc, première source d'inquiétude, c'est celle-ci.

La deuxième source, je l'ai évoquée un peu tantôt. Nous, nous sommes très concentrés dans la famille administration, qui est la famille qui est, per capita, la moins bien financée, nous continuons de dire que cette famille, elle est sous-financée

par rapport aux autres, et on surveille de près évidemment les mesures qui avaient été mises en place pour compenser ce sous-financement, alors, par exemple, pour le recrutement et le perfectionnement des profs ou la rétention du personnel de talent.

Et mon dernier point, c'est que je suis très content d'avoir cette occasion d'échanger avec vous parce que le Québec, selon moi... Évidemment, c'est un peu un regard qui n'est pas neutre. Moi, ça fait une trentaine d'années que je suis dans le milieu universitaire. Mais le Québec a besoin de réseaux universitaires de grande qualité pour faire face aux défis, qu'ils soient les défis énergétiques, environnementaux, économiques, sociaux. Tous les défis que vous pouvez imaginer auxquels le gouvernement est confronté, tous ces défis vont trouver des pistes de solution dans la capacité de notre collectivité d'innover, de mettre en place de nouvelles solutions. Ces solutions-là vont presque toutes s'appuyer, sinon toutes s'appuyer sur du savoir.

Le Québec est très chanceux de disposer d'un réseau universitaire — moi, je continue de dire que c'est le cas — d'une très grande qualité. Encore aujourd'hui, c'est un réseau d'une très grande qualité. J'ai le privilège, dans ma fonction, d'aller visiter des partenaires un peu partout dans le monde. Je peux vous dire la fierté que j'ai d'être un représentant du milieu universitaire québécois, pas juste de l'école, mais du milieu universitaire québécois. Nos universités sont très différentes, c'est un écosystème. Il y a des universités de taille et de nature un peu différentes dans leur stratégie. Par exemple, nous, nous sommes une université totalement spécialisée en gestion. Il n'y en a qu'une seule au Canada, elle est au Québec. Mais elles sont toutes porteuses de la même ambition. Et moi, je dis souvent à des gens à l'étranger : Une des choses qui est fascinante au Québec, c'est que, si vous avez un enfant qui est en quelque part dans le réseau, qui fait un baccalauréat en histoire ou en mathématiques, dans quelque université qu'il soit ou qu'elle soit, vous pouvez être assurés d'une part de qualité très élevée.

Donc, la variance en termes de qualité, au Québec, elle est relativement plus faible. Quand vous allez en Chine ou dans d'autres pays, vous avez des écarts considérables. Le Québec a un très fort réseau, et il va en avoir besoin d'un, très fort réseau. Et ce réseau ne se développe pas en vase clos. Tous les pays développés et maintenant tous les pays en rapide développement font des investissements massifs dans l'enseignement. Que vous alliez en Chine, que vous alliez en Inde, que vous alliez en Europe, beaucoup de pays font des investissements massifs parce qu'on identifie que le savoir, ça va être le facteur de différenciation, la source de l'avantage compétitif, ce ne seront pas nos coûts de main-d'oeuvre qui vont faire la différence.

Donc, c'est important pour moi de vous livrer ce message et de vous dire que vous avez une tâche importante parce que, dans la mesure où vous pouvez influencer les politiques publiques, je crois que, pour le XXI<sup>e</sup> siècle, ça va être très important que le Québec, qui a fait des progrès énormes dans les 40 dernières années au plan de l'enseignement supérieur, continue de faire des progrès puis ne fasse pas du surplace. Parce que nos concurrents ne font pas du surplace, ils font beaucoup d'efforts, se développent.

Et je peux vous dire qu'en ce qui concerne HEC, quand je regarde le trajet, le parcours des 25 ou 30 dernières années, il y a un parcours important qui a été fait. Et, nous, notre ambition, c'est de porter ça encore plus loin puis de nous assurer qu'ici, au Québec, il y ait une école de gestion, puis il y en aura probablement plus qu'une, mais que nous, en tout cas, on s'assure qu'on soit une école de gestion de calibre international qui offre des formations qui n'ont rien à envier aux meilleures écoles dans le monde. Et je pense que c'est une ambition qu'on peut se donner, au Québec, et pas juste en gestion. Il faut cependant s'assurer qu'on a les conditions et les financements pour faire ça, et ça, c'est la source de mon inquiétude.

Mme la Présidente, merci beaucoup. Je m'arrête là. Et, mes deux collègues, on sera très heureux de répondre aux questions que vous pourriez avoir.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Merci beaucoup, M. Patry, pour cette présentation. Nous allons entamer la période d'échange, et je vais céder la parole à un député du gouvernement, M. le député de Sainte-Marie—Saint-Jacques.

• (15 h 40) •

**M. Breton :** Merci, Mme la Présidente. Bonjour, messieurs, madame. Je suis très content de pouvoir vous entendre. D'entrée de jeu, je voudrais vous dire que j'ai toujours été en contact avec des gens qui travaillaient beaucoup dans le milieu scientifique, des ingénieurs et chercheurs dans le domaine dans lequel je travaille depuis quand même 15, 20 ans, et on avait souvent des débats épiques avec des gens du milieu de la gestion et de l'économie, comme vous vous en doutez bien, et c'est pourquoi je suis particulièrement intéressé d'entendre ce que les gens des HEC ont à dire sur différents sujets.

Mais, d'entrée de jeu, je voudrais commencer par clarifier une chose. D'abord, ce qui avait été annoncé par la première ministre et le ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie, le 1,7 milliard pour les cinq prochaines années sont là et ils sont là pour rester, ils sont confirmés. Donc, si ça peut vous rassurer, sachez que je... au nom du ministre, je peux vous dire que l'argent va être au rendez-vous, contrairement à ce que certaines personnes pourraient penser ou dire.

Une fois cela dit, première question que j'aimerais vous poser, c'était... Vous parlez du financement et vous êtes au courant qu'il y a des chantiers où... dont un de ces chantiers-là est sur, justement, repenser le mode de financement, c'est-à-dire, comme on dit en bon québécois, le financement par tête de pipe versus par d'autres paramètres plus complexes, plus raffinés, plus XXI<sup>e</sup> siècle probablement, et j'aimerais entendre ce que vous avez à dire là-dessus. Quelles sont vos réflexions, quelles sont vos propositions, quelles sont vos suggestions sur un mode de financement peut-être plus différencié que simplement un financement par personne?

**M. Patry (Michel) :** Je vais faire une brève, très brève réponse, puis certainement que mon collègue ici, qui est directeur des finances et qui a été très impliqué dans... qui est toujours très impliqué dans cela, pourra dire de peut-être plus complet et de plus intelligent que moi.

Mais la grille de financement — ça fait, je ne sais pas, une trentaine d'années, moi, que je suis dans le milieu universitaire, ça fait 20 ans que je suis dans l'administration universitaire — on l'a examinée souvent, on l'a retournée dans tous ses sens et on est rendus à un point où elle s'est énormément complexifiée. Il y a beaucoup de choses superposées, là, c'est une sorte de court-pointe avec des... Les gens au ministère parlent de patches, puis de mesures spéciales, puis... Bon. Alors, première remarque, je pense qu'on a raison de vouloir faire un peu de mise à niveau, une mise à plat, là, puis simplifier l'ensemble du dispositif.

Sur la question de la logique fondamentale de cette grille de financement que vous évoquiez, le financement par tête de pipe, j'ai regardé avec des collègues, au fil des ans, les alternatives. On voit souvent les défauts de la formule que nous avons, mais, quand vous regardez les autres formules et vous allez rencontrer les gens qui sont financés avec d'autres formules, il y a aussi des défauts. Alors, dans...

**Une voix : ...**

**M. Patry (Michel) :** Non, il n'y a aucun système parfait. Et c'est pour ça que nous, dans le mémoire qu'on a remis — puis je vais passer la parole à mon collègue M. Montplaisir — on a argué qu'on aime mieux... «The devil you know is better than the devil you don't.» On aimait mieux partir des grands paramètres actuels, simplifier les choses, peut-être compléter à certains égards, mais on ne pensait pas qu'on devait dynamiter toute la formule puis recomposer à côté.

Maintenant, ça ne veut pas dire qu'on ne peut pas imaginer des formules très élégantes. Le financement par EETP comporte aussi un certain nombre d'avantages. Il est évident que... Cependant — puis là je m'arrête là — aujourd'hui, c'est devenu, comme je le disais... Il y a beaucoup de classes, il y a beaucoup de familles, il y a beaucoup d'exceptions. Et là on a complexifié la chose, et ça rend la formule opaque. Alors, je vais laisser mon collègue, si vous le permettez, dire quelques remarques sur ce sujet.

**M. Montplaisir (Georges) :** Donc, en tout cas, du point de vue de l'école, une des préoccupations qu'on a... Effectivement, la formule actuelle, elle est déjà relativement complexe, surtout quand on la compare avec ce qui se fait ailleurs dans le monde. Il y a beaucoup de financements qui sont beaucoup plus simples. Une des préoccupations qu'on a, c'est qu'on veut... on aimerait que, dans le système, un cours, par exemple, d'administration qui se donne, peu importe le programme, soit financé de la même façon.

Un autre, je dirais, piège potentiel où on pourrait aller, c'est financer ou définancer à la marge. Parce qu'à long terme ce que ça va amener, c'est des inéquités qui peuvent être importantes dans la façon dont les ressources seraient allouées entre les institutions. Donc, dans ce sens-là, à moyen terme, le financement par personne, compte tenu des différents programmes, ça a beaucoup de sens.

Maintenant, il faut que la formule d'aujourd'hui soit renouvelée. Ça fait au moins 10 ans que les coûts observés n'ont pas été... ce qu'on appelle les coûts observés, donc ce que ça coûte réellement, ça n'a pas été fait. Donc, ça, ça doit être fait. La formule doit être simplifiée aussi. Aujourd'hui, il y a une nomenclature de CLARDER, qui sont 500 classifications différentes, c'est beaucoup trop, ça doit être simplifié et... Bon, finalement, je pense qu'il faut aussi... Il y a le financement puis il y a les sources alternatives de financement. On évoquait, par exemple, les droits de scolarité pour les exempter. Bien, ça, c'est une source potentielle, pour le système, qui peut être très intéressante.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** M. le député de Sainte-Marie—Saint-Jacques.

**M. Breton :** Donc, j'aimerais que vous me précisiez un peu plus avant les avantages et les désavantages du système actuel pour vous.

**M. Montplaisir (Georges) :** Bien, les avantages du système actuel, c'est qu'à moyen terme une institution va être financée sur la base des besoins auxquels elle répond, comme en témoigne le nombre d'étudiants qui vont venir dans chacune des institutions. Ça, c'est un avantage. Le désavantage, c'est qu'il est très complexe. Et puis tous les... Et la complexité amène beaucoup de redditions de comptes, amène beaucoup de ressources investies dans la gestion de ce financement-là.

Puis un autre désavantage, quand je compare avec d'autres systèmes universitaires, c'est que, dans plusieurs provinces ou États, le financement est connu d'avance. C'est-à-dire que, d'entrée de jeu, le premier jour de l'année, on sait combien il y a d'argent. Actuellement, ce n'est pas le cas, le système... Par exemple, la première année où je suis arrivé à l'école, c'était 10 mois après la fin de l'année qu'on a su le niveau du financement. Donc, ça, je pense que c'est un handicap pour les opérations des universités.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Vous avez encore du temps, M. le député de Sainte-Marie—Saint-Jacques.

**M. Breton :** Il y a une autre chose dont vous avez parlé, c'est le déficit d'espace. Et, hier, quand on écoutait les gens de l'UQAM, ces gens-là nous parlaient de la courbe démographique qui ferait en sorte qu'il y aurait un certain nombre d'infrastructures, mais que, le nombre d'étudiants se réduisant au fil des ans à cause de la courbe démographique qui va décroissante, ils se retrouveraient avec des infrastructures pour moins d'élèves, donc ce serait un fardeau plus lourd par étudiant, éventuellement, O.K.? Et là vous, vous nous parlez d'un déficit d'espace. Donc, ce que j'entends, c'est deux discours contradictoires de la part d'une université ou l'autre, ou peut-être que je ne comprends pas. Moi, j'aimerais ça que vous m'expliquiez un peu ce dont vous parlez.

**M. Patry (Michel) :** C'est une excellente question. La réponse est la suivante. Primo, le déficit d'espace qui est évalué et reconnu par le ministère, etc., n'est pas basé sur une clientèle à venir, là, mais basé sur des clientèles conservatrices que nous avons déjà depuis quelques années. Deuxièmement, ce déficit est largement tributaire de la croissance importante qu'on a aux cycles supérieurs. Aux cycles supérieurs, les besoins d'espace pour les clientèles étudiantes, pour les étudiants, sont plus importants, ces besoins, qu'au premier cycle. Si vous avez un étudiant qui vient prendre un cours de certificat le soir, ses points de contact avec l'institution...

**Une voix : ...**

**M. Patry (Michel) :** C'est ça, puis il va repartir. Vous avez des étudiants au doctorat, en maîtrise, donc ils vont avoir besoin de laboratoires, d'équipes de recherche. Donc, ça, chez nous, ça a beaucoup augmenté, de même que le financement de la recherche.

Troisièmement, la démographie. Je vous entends bien. Il reste qu'à HEC Montréal, depuis 20 ans, année après année, on a une croissance des effectifs qui vient du fait qu'on attire des gens de l'extérieur de la région de Montréal, on attire des gens d'ailleurs au Québec puis on attire aussi des gens, de plus en plus, d'un peu partout dans le monde. Donc, il y a des programmes spécialisés au premier cycle, mais beaucoup aux deuxième et troisième cycles qui font que des gens viennent cogner à notre porte. Et, si j'avais à ajouter, je dirais que presque tous nos programmes... pas presque, tous nos programmes, sauf le programme de certificat, présentement ont des règles d'admission qui sont relevées, même, depuis quelques années, et qui limitent le nombre d'étudiants. Donc, pour nous, en toute honnêteté, si je regarde les 20 prochaines années, on ne voit pas de risque que le nombre de personnes physiques qui fréquenteraient l'établissement diminue. Je vois plutôt le contraire.

**Mme Grant (Kathleen) :** Et est-ce que je peux me permettre d'ajouter peut-être à ce que M. Patry dit? Il ne faut pas oublier la recherche qui est si importante et croissante dans nos universités. Ça fait un petit bout de temps que je suis à HEC Montréal également, et, quand je suis entrée à l'école, il y avait zéro chaire. Aujourd'hui, on en a 25. Des centres de recherche, c'est quelque chose qui est en croissance également. Alors, il faut accommoder ces équipes de travail avec leurs jeunes de cycles supérieurs qui les aident comme assistants de recherche, etc. Alors, ça fait des équipes au sein de l'école, et ils ont besoin d'espace physique, bien évidemment. Alors, c'est une autre des raisons, et ça, ça réfère aussi au passé et au présent, comme données.

**M. Breton :** Donc, si j'entends bien, vous avez fait les projections pour les 10, 20 prochaines années.

• (15 h 50) •

**M. Patry (Michel) :** Absolument. D'ailleurs, dans notre dépôt stratégique, qui est une étape antérieure au dépôt d'affaires initial, le ministère lui-même fait des projections, l'école fait des projections, et on compare ça. Et c'est fait, et c'est public, et je serais heureux de les partager avec vous. Ça ne dément pas sur le caractère exigü, finalement, des espaces. Il faut dire que Montréal accueille... je sais que c'était mon collègue, hier, de l'UQAM qui était là, mais Montréal est aussi l'endroit qui accueille le plus grand nombre d'étudiants qui viennent de l'extérieur du Canada ou du Québec quand ils viennent au Québec. Donc, la situation est différenciée en fonction des campus puis où ils se trouvent. Mais, si vous êtes à Montréal, vous risquez d'être une terre d'accueil pour des gens de l'étranger.

**M. Breton :** Vous parlez, dans votre document de présentation, dans... — comment dirais-je? — dans vos programmes de gestion, d'une vision du développement durable. Et moi, je peux vous dire par expérience que ce mot-là, je l'ai entendu passablement galvaudé au fil des ans. J'aimerais ça que vous me donniez votre définition en tant qu'École des hautes études commerciales. Comment vous voyez les gens que vous formez en gestion pour faire en sorte qu'ils aient une prise de conscience du développement durable? Parce que j'ai entendu ça servi à toutes les sauces depuis quelques années.

**M. Patry (Michel) :** C'est vrai que c'est même galvaudé. Écoutez, le hasard est curieux parce qu'à la prochaine réunion de notre conseil d'administration, sinon celle de la semaine prochaine ou celle de janvier, on a une politique qui est en développement depuis deux ans, qui touche tous les aspects, donc : l'enseignement, la recherche et la gestion du milieu de vie. Donc, nous, on s'est donné des objectifs puis une politique globale qui vise à examiner nos pratiques, comment on utilise l'espace, le papier, etc., bon, notre empreinte environnementale.

On s'est donné une politique aussi pour examiner chacun de nos programmes — on a 40 programmes d'enseignement — pour nous assurer que, dans la formation des futurs gestionnaires, on trouvait une façon de pouvoir certifier qu'ils avaient été pas juste sensibilisés, mais qu'ils avaient été exposés à un certain nombre d'enjeux critiques. Et ça, ces enjeux-là vont varier en fonction du programme. Si quelqu'un vient prendre un cours, le certificat, c'est différent de quelqu'un qui fait un doctorat ou un M.B.A. Donc, ça veut dire que, pour chacun des programmes, on a un inventaire qui a été fait. Et ça, c'est mon collègue Jacques Fortin qui a fait ça. Depuis trois ans, on a inventorié, on a passé tous les cours qu'il y a à l'école puis on a identifié ce qui était déjà fait. Ensuite, on a regardé quelles sont les meilleures pratiques dans le monde de la gestion pour ça.

Je vous disais qu'on avait les trois agréments internationaux : AACSB, EQUIS, AMBA. Vous ne serez pas étonnés, mais peut-être que ça va vous faire plaisir d'apprendre ça, que les organismes internationaux qui donnent les agréments en gestion ont inscrit dans les objectifs et dans les modes d'évaluation les enjeux de développement durable et «sustainability», de pérennité du développement. J'ai en main... Ils prennent la définition, là, de Brundtland, la définition classique.

Alors, ça veut dire que nous, on veut garder ces agréments. On regarde quelles sont les meilleures pratiques dans le monde. Et là on est en train de faire l'analyse des écarts programme par programme, cours par cours. Bon : Est-ce qu'il y a des endroits où il faut compléter? Et c'est une bonne entreprise parce qu'on a beaucoup de cours. Et on est en train de le faire. Et ce n'est pas évident qu'on va le faire en créant des nouveaux cours. On va le faire notamment comme ça, mais aussi en s'assurant que le contenu du cours approvisionnement, gestion des approvisionnements, ou du cours de marketing, à l'intérieur de ce cours-là, qu'on ait des choses.

Alors, à cette fin, moi, j'ai créé une direction du développement durable il y a trois ans parce qu'il n'y avait pas de direction à l'école. Donc, on a créé... C'est comme un portefeuille, un ministère... un ministre d'État, si vous voulez, et cette personne-là est en lien avec tous les directeurs académiques de recherche et les cadres administratifs de l'école pour nous assurer, un, qu'on a une feuille de route puis surtout qu'on ait un diagnostic. Et tout ceci nous a amenés à formuler nos ambitions dans une politique que le conseil d'administration devrait avaliser en début de l'année 2014. J'avais espoir qu'on le fasse la semaine prochaine, mais j'ai parlé, ce matin, à ma présidente de conseil, puis l'ordre du jour est un peu serré. C'est un gros morceau.

Alors, on est rendus là. Je pense que ceci va nous permettre de façon systématique, au fur et à mesure où on fait la révision des programmes, de nous assurer qu'on a des contenus puis on a du matériel en appui de ces contenus de pointe. Alors, je ne sais pas si je réponds à votre question, là, mais c'est ce qu'on a entrepris de faire.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Une dernière question, M. le député de Sainte-Marie—Saint-Jacques? Après, je vais céder la parole à votre collègue.

**M. Breton :** Oui. En fait, c'est parce que, moi, dans... Tu sais, quand on parle de gestion et de développement durable, je ne peux pas m'empêcher de penser à certains de ces critères-là qui sont amenés par les économistes, des gens de finances, des gens de gestion, qui est le produit intérieur brut, la croissance du produit intérieur brut, la croissance de la production, la croissance de la consommation, qui sont en totale contradiction avec le fait que la terre est une entité finie, comme on dit en bon québécois. Et on sait pertinemment que la... On ne peut pas continuer à consommer, et à croître, et à produire tout le temps plus. Et j'entends par là, j'entends... Je vous entends parler de développement durable, mais, dans les faits, quand j'entends des économistes sur la place publique, quand j'entends des gens d'affaires sur la place publique, il n'y a jamais personne qui parle du fait qu'on veut une croissance infinie dans un monde fini. Ça fait que c'est pour ça que j'aimerais ça entendre ce que vous voyez comme développement durable.

**M. Patry (Michel) :** Écoutez, je ne vous cacherai pas — je vais être très direct et candide — que, depuis deux ans, on a cette discussion. Je ne vous cacherai pas que, dans un corps professoral d'environ 300 personnes de carrière plus un autre 100 personnes qui sont rattachées à l'école de façon permanente, on a eu des débats assez épiques. Parce que la vision d'un professeur qui est spécialisé en responsabilité sociale d'entreprise ou en développement durable puis la vision de quelqu'un qui est en finances ou quelqu'un qui est en gestion des opérations, ces visions-là peuvent être différentes puis elles s'entrechoquent.

Moi, comme directeur de l'école, mon rôle, c'est de dire : Il faut mettre à l'agenda cette question-là parce qu'elle est trop fondamentale, puis de trouver les gens compétents pour mener la discussion, ensuite nous assurer que ça se traduise par des actes, des actions concrètes. Et on y est, on va y arriver. Maintenant, est-ce que, dans tous les cours d'économie ou de finances, les gens vont abandonner toute référence au produit intérieur brut? C'est sûr que non, ça n'arrivera pas comme ça. Ce qui est certain, c'est qu'il n'y a personne qui va faire un parcours chez nous de plus qu'un cours ou deux, là, qui ne va pas être confronté à ces enjeux-là et à qui on ne va pas dire : Regardez, le biais, lorsqu'on prend le produit intérieur brut, c'est qu'il y a des choses non mesurées.

Moi, je suis économiste de formation, là, et donc : Voici ce qu'on ne mesure pas, et voici c'est quoi, les handicaps, et voici, si on voulait que l'activité soit pérenne et qu'on ait du «sustainable development», voici... Alors, il va y avoir... On va confronter les étudiants à différentes visions. Et il y a des cours où, carrément... Puis il y en a, des cours obligatoires, dans presque tous nos programmes, de développement durable et responsabilité sociale d'entreprise, où, là, l'objet, c'est de dire aux gens, comme gestionnaires publics, ou privés, ou coopératifs : Vous, vous devrez être redevables devant la société, dans la définition même du développement durable, que vous n'entamez pas le bien-être et le patrimoine collectif pour les générations futures. Donc, vous devez vous assurer qu'on va laisser aux générations futures un patrimoine qui est amélioré ou plus grand.

Alors, ça, c'est notre objectif. Et c'est une personne au comité de direction, qui est Paul Lanoie, qui est responsable de s'assurer qu'on fait ces progrès-là, un directeur du développement durable, qui est un prof de carrière qui relève de lui. Mais est-ce que ça fait des échanges musclés, comme vous dites, des fois? Ça fait des échanges pas mal musclés parce que là vous entrez aussi dans la liberté académique. Vous ne viendrez pas me dire, moi, dans mon cours de finances, moi, dans mon cours de commerce international, ce que je devrais dire. Sauf que, là où on a une poignée, c'est dans la conception des programmes et dans les objectifs d'apprentissage. Alors, nous, on a introduit une gestion de programmes par objectifs d'apprentissage. Chaque programme a ses objectifs d'apprentissage et ses buts d'apprentissage. Et, si vous venez chez nous, on pourra vous montrer que le développement durable va figurer comme un des objectifs dans chacun des programmes. Donc, après ça, mon travail c'est de m'assurer qu'on livre là-dessus.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Merci. Deux minutes, questions-réponses, M. le député de Saint-Hyacinthe.

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe) :** Continuez, oui.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Bon, continuez, M. le député.

**M. Breton :** Tu auras le prochain bloc, mon cher.

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe) :** Il n'y en a pas d'autre.

**M. Breton :** Bien oui, il y a un autre bloc.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Vous avez un autre bloc par la suite. Allez-y, M. le député de Sainte-Marie—Saint-Jacques.

**M. Breton :** Je voulais savoir si vous accueilliez beaucoup d'étudiants. Est-ce que vous avez réfléchi à ça? Est-ce que vous allez dans ce sens-là, accueillir des étudiants universitaires de première génération, de famille de première génération?

**M. Patry (Michel) :** La réponse est oui, mais je la trouve insatisfaisante. Parce que, chez nous, on devrait garder ça un petit peu... Évidemment, on a beaucoup parlé de ça autour du sommet. On n'a pas de définition précise qui nous permet de mesurer combien on a d'étudiants de première génération. Notre appréciation globale, c'est quand même un bon nombre. Et, dans le fond, j'évoquais tantôt le parcours de l'école, nous, on a été pendant 50 ans la passerelle d'accès pour des francophones peu instruits et qui venaient prendre un cours de comptabilité. C'est encore le cas, où on a 6 000 étudiants qui viennent, le soir, au certificat, chez nous. Je présumerais que la vaste majorité de ces 6 000 étudiants, un grand nombre d'entre eux sont probablement des étudiants de première génération, mais je n'ai pas de chiffres précis, et je ne l'ai pas quantifié. On a un peu exploré ça, et j'aimerais ça pouvoir vous revenir avec des choses plus précises. Mais la réponse, c'est : Très vraisemblablement, on a un très fort nombre, surtout dans nos programmes de certificat et de DESS. Même au premier cycle, au BAA, je présume qu'on a un bon contingent d'étudiants, notamment, là, parmi les Québécois francophones, là, qui sont de première génération, mais je ne peux pas vous donner de chiffres.

**M. Breton :** Merci.

• (16 heures) •

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Merci. Nous allons entamer maintenant le deuxième bloc d'échange avec l'opposition officielle. M. le député de Mont-Royal, vous avez la parole.

**M. Arcand :** Merci beaucoup, Mme la Présidente. M. Patry, Mme Grant, M. Montplaisir, encore une fois, bienvenue parmi nous. Vous avez évité, je pense, la tempête d'hier, pour les gens de l'UQAM qui ont été obligés de venir, vous avez été particulièrement chanceux, je pense. Puis nous sommes très heureux de vous avoir ici, surtout qu'il y a quelques années je pense que c'est le magazine *Business Week* qui reconnaissait HEC Montréal parmi les meilleures écoles de gestion au monde. Alors, ça, c'est à tout votre honneur. Je pense qu'il y avait également même d'autres revues, *Forbes* et d'autres, là, qui reconnaissaient cela également. Alors, je pense qu'on est très heureux de pouvoir vous recevoir et de reconnaître, en fait, le rôle essentiel que vous jouez au sein de la société montréalaise, mais la société québécoise en général également.

Évidemment, je vais poser quelques questions sur le financement parce que c'est toujours un peu, au départ, ce qui est le nerf de la guerre dans n'importe quoi. Ce que je comprends de la présentation que vous avez faite, c'est que ce ne sont pas les idées qui manquent, ce ne sont pas les projets qui manquent, mais évidemment il y a une certaine problématique au niveau du financement actuellement. Lorsque je vois, par exemple, le fonds de fonctionnement, on me dit qu'en déficit, 2012-2013, ça va être 4,6 millions de dollars. Pour... (panne de son) ... dépenses depuis quelques années, au cours des six derniers exercices, les dépenses ont progressé de 18,2 % alors que les revenus ont progressé de 15,5 %. Alors, on voit qu'on parle de fonds avec restriction, les HEC affichent un surplus chaque année, mais ce surplus est en baisse également.

Alors, il y a deux ou trois éléments, puis je pense que vous l'avez mentionné au cours de votre présentation, il y a deux ou trois éléments actuellement où on voit vraiment des lumières jaunes, si ce n'est pas... qui s'allument de façon importante. Et il est clair que c'est un des éléments sur lequel on va devoir véritablement oeuvrer au cours des prochaines années pour pouvoir rétablir cette situation-là, parce qu'on le voit également au niveau de la gestion, les chargés de cours sont particulièrement nombreux. Moi, j'ai une fille qui va à l'université de Montréal, par exemple, puis qui me dit que, surtout dans certains domaines en première année, on embauche des chargés de cours parce que les chargés de cours, ça coûte un peu moins cher, il y a plus de flexibilité, etc. Donc, on voit la situation. Vous avez parlé de ralentissement des embauches. Ma question est simple : Ça vous prend quoi pour véritablement améliorer de façon significative les choses?

**M. Patry (Michel) :** Merci pour votre question et merci pour vos commentaires généreux. Et, oui, à chaque année, nous, on essaie... À chaque année, on se présente, comme on dit, dans ces classements internationaux et, cette année encore, on a eu encore pas mal de succès.

Les lumières jaunes et les moyens. Je vous parle... j'essaie de vous parler très franchement. Je vous dirais que, dans notre communauté puis dans notre gouvernance, au conseil d'administration de l'école, les gens sont inquiets. Ils sont inquiets. Ils sont inquiets — on parlait de développement durable — sur la durabilité ou la capacité de maintenir l'approche que nous avons et la qualité que nous avons.

C'est bien sûr que j'ai partagé avec les membres du conseil puis les collègues professeurs et étudiants, d'ailleurs — parce que moi, je présente aussi les choses aux étudiants — le projet de réinvestissement, mais, pour dire

les choses telles qu'elles sont, ce que les gens ont vu à court terme, c'est la coupure puis les façons que nous, on a eues pour composer avec la coupure. Et puis on a dit : Le réinvestissement va venir après. Alors, comme certains journalistes me l'ont déjà demandé, c'est un peu comme si je vous disais : J'ai une bonne et une mauvaise nouvelle, je vais augmenter votre salaire de manière importante dans les sept prochaines années, mais je commence par le couper de 10 % cette année, êtes-vous content? Vous avez une réaction, là, un petit peu mitigée, hein, parce que, la coupure, on la voit, puis, le réinvestissement, on veut y croire, mais on veut avoir des éléments probants à cet égard.

Donc, ça, c'est sur le climat, la lumière jaune, la façon de voir les choses. Moi, je veux bien y croire, et j'ai eu... Comme les autres acteurs, on a rencontré Mme Marois, on a rencontré M. le ministre Duchesne. Et puis, écoutez, c'est une décision politique qu'on respecte de dire : Par quel moyen on va financer les universités? Moi, mon travail, c'est d'essayer de m'assurer que je peux livrer à la communauté les services auxquels elle est en droit de s'attendre.

Alors, qu'est-ce que ça prendrait? En réalité, ça prendrait un bon coup de barre, pas juste pour l'école. Mais, si je prends le domaine de l'administration — puis je vais laisser à mes collègues des autres... qui naviguent plus largement, d'autres comparaisons — ce qui est extraordinaire, c'est qu'à l'UQAM, à Sherbrooke, à Concordia, aux HEC, en administration, qu'on puisse faire aussi bien quand... Lorsque vous nous comparez aux institutions canadiennes, l'écart de financement est de plusieurs milliers de dollars par étudiant, par année. Moi, si je prends les 10 meilleures écoles de gestion au Canada, les 10 meilleures «business schools» — et je prétends que j'ai toutes les données pour montrer qu'HEC est dans ce club, en fait on est dans le club des cinq meilleurs — on réussit à faire ça avec de 3 000 \$ à 4 000 \$ par étudiant de moins que nos concurrents, entre guillemets, ailleurs au Canada. Alors, ils sont dans d'autres provinces, ils ont d'autres...

Donc, déjà, la situation, elle est... elle est ce qu'elle est, elle est un peu tendue. Ça veut dire que les gens que je recrute sont sollicités par... J'ai sept collègues qui sont en congé sans solde, cette année, il n'y en a aucun qui est dans un établissement où il s'est beaucoup appauvri par rapport à nous, et la probabilité qu'on les récupère, elle est peut-être de 25 %. Et, s'il fallait que le ralentissement tarde ou ne se matérialise pas rapidement, ce nombre-là va augmenter. Donc, pour nous, c'est important.

On avait donc estimé, puis on avait fait des représentations de l'écart de financement présentement entre la légère hausse des droits de scolarité, et la compensation gouvernementale, puis la coupure de 125 millions, on est à peu près en surplace, mais, vu que les coûts de système ont augmenté plus vite que les subventions, en réalité on a reculé un petit peu per capita, alors que ce que je regarde, moi, dans mon échantillon de référence au Canada — puis je ne m'en vais pas chercher, là, les grandes universités américaines, je prends les universités canadiennes — je vois que cette disponibilité des ressources par étudiant, elle... l'écart s'agrandit, et c'est ça qui m'insécurise.

Parce que moi, je veux m'assurer que, pour les Québécois, en particulier les Québécois francophones, ils ne seront pas obligés d'aller à U of T, à Toronto, d'aller à UBC ou d'aller à Queen's pour faire des études avancées. On ne sera pas obligés de former des gens qu'on veut recruter à la Caisse de dépôt, ou à la Banque Nationale, ou chez Desjardins, on ne sera pas obligés de les envoyer prendre leur formation en Ontario, qui a de bonnes formations, ou en Colombie-Britannique. Je pense qu'au Québec on devrait s'assurer... Puis c'est la même chose pour les médecins, la même chose pour les ingénieurs. Donc, oui, il y a un écart. Est-ce que toi, tu avais des...

**M. Montplaisir (Georges) :** Bien, des pistes de solution, ce serait, entre autres, je dirais, de la flexibilité dans la tarification avec les étudiants étrangers. Ça, c'est une piste qui nous... qui aiderait, je pense, toutes les universités : au lieu d'avoir une approche centralisée, de permettre aux universités de tarifier selon les programmes et l'attrait que les programmes peuvent avoir. Le financement sécurisé, c'est très important. Cette année, ça nous a fait assez mal. Moins de reddition de comptes aussi, ça, ça aiderait parce qu'on pourrait déplacer les ressources vers l'éducation.

**M. Patry (Michel) :** Mais, si je veux juste mettre un chiffre... Je ne veux pas te...

**M. Montplaisir (Georges) :** Oui.

**M. Patry (Michel) :** ...M. Arcand, vous posez une question bien précise. En moyenne, là, au Québec, les universités reçoivent des subsides qui sont, à peu de choses près, dans la moyenne des subsides à l'échelle canadienne. Et, si vous regardez les droits de scolarité, qui sont l'autre moyen de financer les universités, donc, dans les écoles de gestion, les droits de scolarité, au premier cycle, ailleurs au Canada, sont de 5 000 \$ à 6 000 \$, en moyenne, supérieurs à ce qu'ils sont au Québec, là. Je ne demande pas qu'on rattrape ça d'un coup, là, on est tous conscients de ça, mais vous voyez un petit peu l'écart. Alors, quand on a eu toute cette discussion...

**M. Arcand :** On a bien essayé. On a bien essayé d'améliorer les choses, mais je pense que...

**Une voix :** ...à votre question.

• (16 h 10) •

**M. Arcand :** ...c'est un choix politique qui est évidemment très... très déchirant actuellement, et je pense que c'est majeur. Ce que j'ai compris également, c'est qu'au niveau des... Vous avez parlé des étudiants français. Ce que vous voulez, en fait, c'est que ce soit au même niveau qu'un étudiant du Canada. C'est à peu près ça, là, ce que je comprends dans vos demandes?

**M. Montplaisir (Georges) :** Bien, ça, ce serait un scénario qui serait intéressant, je pense, pour l'ensemble des universités. Actuellement, un étudiant qui vient de Hearst, en Ontario, paie plus cher qu'un étudiant français. Et puis ça donnerait une marge de manoeuvre aux universités québécoises.

**M. Arcand :** Et, dites-moi, est-ce que ce qu'on appelle... Votre site Web, les cours qui semblent fonctionner quand même relativement bien, est-ce que c'est un élément, pour vous, de revenus supplémentaires ou finalement il n'y a pas beaucoup de profitabilité qui sort de... C'est que ça coûte aussi cher finalement que ce que ça peut vous rapporter.

**M. Patry (Michel) :** Chagrin de mon voisin qui doit équilibrer notre budget. La réponse est non, parce que *Édulib*, qui est notre initiative d'offre de cours en ligne gratuits... qui sont des cours de grande qualité, hein? C'est des contenus d'un cours introductif dans les grands domaines, mais c'est tout... Tous les contenus sont là. C'est gratuit. Donc, ça, ça ne contribue pas directement au financement. Il y a des coûts évidemment. Mais nous, on a estimé que le jeu en valait la chandelle.

On a développé l'expertise dans la livraison à distance de ces cours. On a augmenté la marque et la reconnaissance de l'école à l'étranger. On a rendu un service dans la francophonie, c'est la chose que je trouve vraiment très marquante, et ça, je veux vous en témoigner parce qu'on reçoit beaucoup de témoignages de ça. Si vous allez, là, sur des sites comme *Edx* ou *Coursera*, vous avez une offre en anglais extraordinaire de cours dans toutes sortes de domaines, dont l'administration. En français, il n'y en avait pas. Alors, HEC Paris a annoncé que, l'an prochain, ils vont commencer. Nous, on a offert des cours en français. Et j'ai des témoignages de gens au Québec, mais aussi d'un peu partout dans le monde, qui disaient : Je n'ai jamais pu aller à l'université et là j'ai pris un premier cours en gestion des conflits, ou en comptabilité, ou éléments d'économie, merci beaucoup. Ce n'est pas diplômant, il n'y a pas de crédits, mais on rend un service à la communauté et on renforce aussi la science en français puis l'enseignement en français dans un domaine où les universités françaises délaissent, à toutes fins pratiques, pas toutes mais beaucoup, le français. Alors, nous, on pense qu'on a un rôle à jouer là-dedans. Mais ça ne rapporte pas de revenus

**M. Arcand :** Très bien.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Oui, Mme la députée de Bellechasse, vous avez quand même un 17 minutes. Vous avez un peu plus de temps parce que Coalition avenir Québec est absente, donc j'ai réparti le temps, et vous allez pouvoir en profiter.

**Mme Vien :** Merci beaucoup, Mme la Présidente. Bonjour à vous trois et bienvenue encore une fois à cette audition. J'aurais une question d'ordre général et qui touche les finances de votre établissement. On sait que les finances actuellement, c'est quelque chose... c'est un enjeu, c'est un enjeu pour le Québec, c'est un enjeu pour le gouvernement du Québec, mais c'est aussi un enjeu pour nos universités, vous en avez éloquemment parlé.

On se rend compte, dans les documents qui nous ont été déposés et présentés, qu'il y a actuellement plus d'étudiants à temps partiel chez vous qu'il y a d'étudiants à temps plein. Et, je ne me souviens plus laquelle université, un collègue nous a dit qu'effectivement les étudiants à temps partiel étaient plus coûteux. C'est ingrat de dire ça, mais disons les choses telles qu'elles sont, que ça coûte plus cher à l'établissement qu'un étudiant à temps plein. On connaît la situation difficile des finances dans la plupart des universités. Qu'est-ce que vous faites avec un élément comme celui-là? Est-ce que ça se vérifie chez vous?

**Une voix :** Est-ce que...

**Mme Vien :** Est-ce que ça se vérifie chez vous?

**Mme Grant (Kathleen) :** Que l'étudiant est plus coûteux, que l'étudiant à temps partiel est plus coûteux?

**Mme Vien :** Oui, oui. C'est que, évidemment, vous avez plus de temps partiels actuellement, c'est beaucoup plus coûteux.

**M. Patry (Michel) :** Juste une ou deux remarques préliminaires, puis encore là mon collègue, qui connaît mieux les chiffres précis que moi, pourrait vous répondre. Je serais prudent en disant que les étudiants à temps partiel sont toujours et systématiquement plus coûteux. Chez nous, un grand nombre de ces étudiants à temps partiel prennent des cours au certificat le soir. En toute honnêteté, c'est des gens qui consomment moins de ressources internes, moins d'espace, moins de laboratoires, moins de... Ils sont très concentrés au premier cycle. Donc, c'est aussi moins énergivore, ils demandent un peu moins d'appui. Et, il faut être honnête, la vaste majorité des enseignements dispensés à ces étudiants le sont par des chargés de cours. Donc, si j'avais à faire une analyse par coût, ce qu'on fait beaucoup chez nous, les étudiants à temps partiel représentent un coût qui n'est pas nécessairement... en fait, qui est probablement plus faible per capita que les étudiants qui sont en régime à temps complet.

Cependant, ce que beaucoup de mes collègues font valoir, c'est que, que vous ayez un étudiant à temps partiel qui prenne un cours, il y a un certain nombre de frais fixes et des éléments de gestion, et cette personne-là, par exemple, chez nous, prend un cours de comptabilité cette année, peut-être un l'an prochain, et elle s'attend à avoir accès aux services aux étudiants, aux services de gestion de carrière, à la bibliothèque, bon, et ça, c'est sûr que, pour la contribution de cet étudiant-là, la gamme de services n'est pas différenciée. On ne lui dit pas : Parce que tu es à temps partiel, tu n'as pas le droit... tu as le droit juste à 10 minutes en services de gestion de carrière. Alors, vous voyez, là, c'est un peu difficile de calibrer tout ça. Mais je vous fais remarquer qu'il y a aussi une offre qui est, à certains égards, moins coûteuse à cause des livraisons par des chargés de cours qui sont très concentrées au certificat.

Nous, on maintient — puis c'est mon dernier point — on maintient qu'à l'école, en tout cas, puis c'est presque inscrit dans notre... ce n'est pas inscrit comme ça dans la loi de l'école mais pas loin, l'école a été créée pour faciliter l'accès

aux professions administration, finances ou commerce, et la voie d'accès, le pont qu'il y a eu entre la communauté francophone et ces professions-là a été très longtemps des études à temps partiel. Ce l'est encore, moins qu'avant, mais ce l'est encore de manière importante. On pense qu'il y a un besoin qui est très important. L'infirmière qui est à l'Hôpital Sainte-Justine, qui est très heureuse dans ce qu'elle fait mais on lui offre une responsabilité de gestion d'une unité puis elle n'a aucune formation en gestion, elle, elle veut avoir cette promotion puis elle cherche trois cours de supervision de personnel puis de ressources humaines. Quand elle vient les prendre puis qu'elle a sa promotion, on a joué notre rôle.

**Mme Vien** : Est-ce qu'on a l'esprit tordu si on fait peut-être un raccourci — vous me le direz — en disant : On a des chargés... Parce que ça fait deux, trois fois que vous nous le dites, puis on le retient au passage puis, dans une transparence exemplaire, vous l'avez dit sans retenue, que les chargés de cours, ça coûte moins cher, c'est moins dispendieux. Compte tenu du contexte financier et de ce que vous venez de soulever, est-ce que les chargés de cours sont privilégiés, justement, en raison de leur coût moins élevé? Parce qu'ils sont au double du nombre de professeurs, si je lis bien les documents.

**M. Patry (Michel)** : Sans aucun doute. Et je pense que, le système universitaire québécois, c'est vrai grosso modo, mutatis mutandis, à travers tout le réseau. Une des particularités du système universitaire québécois, c'est la prévalence des chargés de cours. Quand vous allez ailleurs au pays ou vous allez ailleurs dans d'autres pays, il y a très peu d'endroits où vous avez dans des universités à maturité autant de livraisons par des chargés de cours. Ça, c'est vrai. Et d'ailleurs tous les cours à temps partiel sont plus développés au Québec qu'ils ne le sont ailleurs.

Moi, il y a beaucoup de gens, par exemple des Américains lorsqu'ils viennent nous faire des audits, qui ont beaucoup de misère à comprendre ça, puis je leur dis que nos certificats puis nos cours à temps partiel, c'est un peu comme le *GI Bill* aux États-Unis, c'est des moyens qu'on a donnés pour permettre à des gens de se qualifier. Mais il y a une particularité québécoise, là, qui est réelle. Je pense que ce serait mentir que de dire que ce n'est pas notamment à cause du coût relatif plus faible des chargés de cours qu'on a pu développer ça.

Le risque, c'est que, habitués à cette drogue que nous le sommes, on continue de façon plus ou moins mesurée à faire ça, et là la fragilité de l'ensemble du dispositif va être pas mal augmentée, pas parce que les chargés de cours ne font pas un bon travail mais parce qu'il y a des choses que les chargés de cours peuvent moins bien faire.

Tantôt, M. Breton posait des questions sur le développement durable. Eh bien, lorsqu'on regarde la conception des programmes, l'évaluation des programmes, la définition des objectifs d'apprentissage, les liens entre tout ça et la recherche, ça vous prend des gens qui sont là à plein temps et qui sont à la frontière des connaissances dans le domaine pour faire le tri entre le bon grain puis l'ivraie, et ce n'est généralement pas les chargés de cours qui vont faire ça. Il peut y avoir des exceptions.

• (16 h 20) •

**Mme Vien** : Merci pour votre réponse. Vous avez donc des gens qui sont déjà en emploi, hein? Plusieurs personnes chez vous étudient et sont déjà en emploi. Je pense que c'est assez connu. Vous en avez parlé aussi. Au Québec on est dans un contexte de pyramide inversée, hein? C'est-à-dire que la démographie fait en sorte qu'on a une pyramide inversée actuellement. Vous entrevoyez l'avenir de quelle façon avec une démographie qui ne ressemble pas et qui ne ressemblera pas à ce que nous avons connu dans les années passées? En termes d'effectif, chez vous, étudiant, ça va vouloir dire quoi? Puis évidemment ça va avoir un effet domino, là.

**M. Patry (Michel)** : Croissance contrôlée, mais on va être en croissance. Plusieurs raisons. Première raison, c'est que les cycles supérieurs vont beaucoup se développer. Alors qu'il y a 20 ans ou 25 ans un grand facteur de différenciation était, dans le marché du travail, dans le domaine des affaires : Avez-vous une formation universitaire ou pas?, de plus en plus, on voit apparaître : Avez-vous une maîtrise ou pas? Donc, ça veut dire que, là, vous avez un bassin très important de gens qui ont un premier cycle et qui veulent venir faire un deuxième cycle. Et ça, ce n'est pas vrai juste chez nous, c'est vrai dans tous les pays de l'OCDE : la croissance prévue, dans les 25 prochaines années, est au deuxième cycle. Ça, c'est le premier facteur.

Le deuxième facteur, c'est notre capacité d'attirer des gens pas juste du Québec, mais de l'extérieur du Québec. Je pense qu'on a à peine exploité ça. On a à peine exploité ça. On a commencé, on a eu beaucoup de succès dans la francophonie, notamment en France, mais il y a beaucoup de choses qui peuvent se faire. Et on commence là-dedans à faire des choses. Donc, je vois un complément qui va...

Troisièmement, il y a notre capacité d'attraction. Donc, on peut dire : Il y a x personnes qui veulent faire des études en administration, mais on a des programmes très spécialisés, on a des créneaux dans lesquels on a vraiment des facteurs très différenciés. Je vous donne un exemple, en gestion des arts, on doit avoir à l'école une douzaine de professeurs qui sont des spécialistes reconnus mondialement dans ce domaine-là. Quand vous entrez dans un «business school», si vous en trouvez un, en général, vous êtes heureux; on en a une douzaine. Donc, ça veut dire que, nous, quelqu'un qui veut faire gestion des arts, on a de bonnes chances...

**Mme Vien** : C'est quoi, ça, gestion des arts? C'est un directeur de musée, c'est...

**M. Patry (Michel)** : ...de musée, de l'OSM, d'un organisme culturel, d'une école de danse. Alors, les gens... Nous, on a développé beaucoup de créneaux de spécialité, donc ça veut dire qu'on va aller les chercher, on va les attirer. Donc, quand je dis «croissance contrôlée», on n'a pas un objectif de développement très accéléré, mais il va y avoir une croissance au cours des 10 prochaines années.

**M. Montplaisir (Georges) :** Si je peux ajouter aussi, c'est que le problème démographique, il est probablement moins important à Montréal et dans la région métropolitaine qu'il l'est dans l'ensemble du Québec à cause de l'afflux d'immigration et aussi des flux migratoires entre les régions et puis la grande région métropolitaine. Donc, ça, ça nous aide à tenir le cap certainement à moyen terme.

**Mme Vien :** C'est sûr qu'il y a plus de monde que dans Bellechasse. C'est sûr. Une petite dernière question. Vous disiez que le ratio, si je me rappelle bien... je ne me rappelle plus tellement les chiffres tout à l'heure, là, mais vous disiez que le ratio étudiants-professeur avait augmenté...

**Une voix :** 33 pour un.

**Mme Vien :** 33 pour un. Bon, c'est ce que j'avais ici, mais je n'étais pas sûre. Vous disiez que, donc, ça avait augmenté au cours des dernières années. C'est une tendance, ça? C'est dû à... Est-ce qu'encore là on est dans des... — comment je vous dirais? — dans des précautions budgétaires? On est dans quelle logique ici?

**M. Montplaisir (Georges) :** Historiquement, à l'école, le ratio s'est amélioré probablement depuis les cinq ou sept dernières années, entre autres, grâce aux bourses, aux chantiers... les bourses pour les génie et administration. On a pu engager des professeurs qui nous ont permis d'améliorer ce ratio-là. Maintenant, le futur, bien ça dépend un peu de la situation, de la capacité financière de l'école d'engager, de remplacer des professeurs qui quittent, d'engager des nouveaux professeurs. Donc, quand on se compare avec, par exemple, nos... pour les agréments, on a notre ratio, il est bas... c'est-à-dire il est élevé, beaucoup d'étudiants par professeur, mais il s'est amélioré. Maintenant, l'inquiétude qu'on a, c'est que ça aille dans l'autre direction.

**M. Patry (Michel) :** Il va aller dans l'autre direction parce que, depuis deux ans, on a réduit de beaucoup les embauches, on a quand même des départs à la retraite, et autres. Donc, ce n'est pas une prévision difficile à faire qu'à la fin de cette année puis à la fin de l'année suivante ce ratio-là se sera détérioré. Donc...

**Mme Vien :** ...si on vous demandait, rapidement, à vue de nez, là, pour les cinq prochaines années, par exemple, vous auriez besoin d'embaucher combien de professeurs. Est-ce que vous vous dites : Oui, bien, d'ici ce temps-là, là, il va nous en manquer tant, est-ce qu'on va être capables de combler...

**M. Patry (Michel) :** Nous, il faudrait qu'on procède à au moins... Mais là c'est parce que par... C'est difficile pour vous de mesurer l'effort par rapport à d'autres établissements, tout ça. Mais, nous, il faudrait qu'on recrute, dans les prochaines années, pour maintenir et améliorer un peu notre situation, entre 15 et 20 professeurs de carrière ou professeurs à plein temps qui ne seront pas nécessairement des professeurs de carrière mais qui ne feront que de l'enseignement. Il faudrait qu'on fasse 15 à 20. On est à quatre ou à six cette année, alors... D'abord, on a une dizaine de départs à 12 départs par année. Donc, quand je dis 15 à 20, là, la croissance va être de cinq à sept par année. Et ça, ça nous permettrait de récupérer le terrain qu'on vient de perdre un petit peu et de gagner un petit peu en progression. Maintenant, on est conscients qu'il faut diversifier aussi notre portefeuille. Donc, c'est pour ça qu'on a, chez nous, maintenant des maîtres d'enseignement. On en a une trentaine, je crois.

**Une voix :** 35.

**M. Patry (Michel) :** 35. Ce sont des gens qui ne font que de l'enseignement, qui ont des ententes à long terme, mais à qui on ne demande pas de faire de la recherche. Donc, ce n'est pas des chargés de cours, mais ce n'est pas non plus des professeurs qui font de la recherche. Et évidemment ces gens-là deviennent très experts en enseignement. Ils sont très appréciés. Alors, ça, c'est un moyen qu'on a de composer. Puis ça vous donne une idée, un petit peu, là. On a eu des années d'embauche, pendant qu'on a fait des progrès, de 15 à 20, puis c'est ce que ça nous prendrait pour trois, quatre ans, là. Je vous en prie.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Mme la députée de l'Acadie.

**Mme St-Pierre :** Il reste combien de temps?

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Il vous reste trois minutes.

**Mme St-Pierre :** O.K. Alors, je vais... J'ai quelques questions, on va... En trois minutes, je n'aurai probablement pas pris tout le temps, mais je suis sûre que mon collègue va me laisser un petit peu plus de place tout à l'heure. Moi, c'est sur les questions linguistiques sur lesquelles je voudrais vous amener parce que ça a été, pendant un certain nombre d'années, ma responsabilité. Et, à un moment donné, dans les médias, il est sorti une nouvelle selon laquelle vous alliez... vous offrez un M.B.A. ou, enfin, un diplôme...

**Mme Grant (Kathleen) :** ...scientifique, à ce moment-là, en logistique.

**Mme St-Pierre :** En anglais seulement.

**Mme Grant (Kathleen) :** C'est ce qui est sorti... En anglais seulement. C'est ce qui est sorti dans les médias.

**Mme St-Pierre :** Et c'est la bonne version ou c'est la faute aux journalistes ou...

**Mme Grant (Kathleen) :** C'est une version courte de la question. Je vais laisser M. Patry peut-être en parler d'abord. Je pourrai ajouter.

**M. Patry (Michel) :** ...très heureux. Chez nous, on a une politique linguistique qui a presque 20 ans. Et on a fait des investissements importants dans la qualité de la langue, notamment en français, premièrement. Deuxièmement, chez nous, tous les programmes réguliers conduisant à un grade ou à un diplôme sont tous offerts en français. Ceci dit, à l'intérieur de ces programmes on a une offre de cours en espagnol, en anglais et bientôt en chinois pour permettre à des gens de maîtriser ces langues. C'est les mêmes cours. En marge de ça, on a des cours pour améliorer votre français et votre anglais, mais c'est non diplômable. Mais, à l'intérieur de nos programmes, on a ça

Et il y a certains programmes où on a permis une filière en anglais. Il y en a un, le M.B.A., mais ça fait maintenant 18 ans. C'était le gouvernement du Parti québécois qui était au pouvoir à cette époque, et je... On a eu beaucoup d'échanges avec eux. C'est parce que le M.B.A., c'est un marché très spécial à l'échelle internationale, où, pour participer aux classements internationaux, dont votre collègue faisait allusion tantôt, il fallait qu'on puisse s'inscrire dans les réseaux internationaux. Et présentement... par exemple, en France, je crois qu'il n'y a à peu près plus aucun M.B.A. offert totalement en français. Donc, chez nous, on a un M.B.A. totalement français, mais il y a une filière, où il y a environ 50 étudiants par année qui viennent s'inscrire dans cette filière-là, en anglais.

**Mme St-Pierre :** Donc, ça veut dire qu'un étudiant pourrait sortir avec un diplôme de l'École des hautes études commerciales de Montréal, qui est une école... qui est un établissement d'enseignement francophone, en n'ayant aucune connaissance du français.

**M. Patry (Michel) :** Ça, c'est aller une étape plus loin parce que...

**Des voix : ...**

**M. Patry (Michel) :** ...au M.B.A., si je prends cet exemple-là, depuis 18 ans, vous pouvez faire votre M.B.A., un parcours intégralement en anglais. Maintenant, on a des mesures d'accompagnement et d'encouragement de cours en français. Donc, ces gens-là, lorsqu'ils viennent chez nous, on les inscrit dans des cours de français qui ne sont pas contributifs à l'obtention du M.B.A. Et je dirais que la vaste majorité, presque la totalité, le font. Parce que beaucoup, d'ailleurs, viennent prendre leur M.B.A. chez nous, à Montréal, parce qu'ils pensent peut-être s'installer ou... Donc, on leur fait valoir que le marché du travail, au Québec, va demander qu'ils parlent le français. Donc, c'est pour ça qu'on a développé une école de langue, de français. Et on enseigne le français à ces gens-là, mais ça ne contribue pas à leur diplôme, ce n'est pas dans les crédits universitaires de leur diplôme. Je ne sais pas si je réponds à votre question.

**Mme St-Pierre :** Ça veut dire que... il n'en demeure pas moins qu'il se pourrait qu'un étudiant fasse chez vous un diplôme...

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

**Mme St-Pierre :** ...uniquement... obtienne un diplôme sans avoir suivi un seul cours en français, puisque c'est incitatif, ce que vous venez de me dire, ce n'est pas obligatoire.

**M. Patry (Michel) :** Oui. La réponse est oui. Au M.B.A., oui.

**Mme St-Pierre :** Bon. O.K.

• (16 h 30) •

**M. Patry (Michel) :** Il y a un programme, le M.B.A.

**Mme St-Pierre :** O.K. Sur la politique, votre politique linguistique, vous dites que vous l'avez depuis 20 ans. Mais, en 2004, la loi qui a été adoptée... qui avait été adoptée en 2002, je pense, avait fait une obligation, pour les établissements d'enseignement collégial et universitaire, de se doter d'une politique linguistique. Cette loi-là, malheureusement, n'obligeait pas les établissements à rendre des comptes. Moi, j'avais voulu le faire dans mon projet de loi, mais finalement ça n'avait pas été retenu par mes amis d'en face. Mais ce que je veux dire, c'est : Comment se fait-il que vous ayez décidé... Ce que j'ai ici comme information, c'est que vous vous êtes dotés... la politique, selon la nouvelle loi, est arrivée chez vous en 2004 — la loi avait été adoptée en 2002 — et ce n'est qu'en 2013 que vous faites une mise à jour de votre politique, non?

**M. Patry (Michel) :** Non. On a fait...

**Mme St-Pierre :** Mes documents ne sont pas bons?

**Mme Grant (Kathleen) :** Il y a deux politiques chez nous, si je peux me permettre, là. Il y a la politique linguistique dont vous parlez, en 2004. Il y a celle, également, adoptée en 1989, au moment où Mme Marie-Èva de Villers notamment est venue aider l'école à bien baliser toutes ces questions-là. Et cette politique de la qualité de la communication, qui vise à s'assurer que tous nos étudiants de tout programme aient les habiletés nécessaires pour bien performer dans son métier, et avoir un leadership, et l'exercer ici, au Québec, au Canada ou dans le monde... et c'est pour ça que vous avez les langues des affaires : français, anglais, chinois et espagnol.

Alors, il y a deux politiques. Celle qui s'appelle la qualité de la communication, elle a été révisée trois fois depuis 1989, la dernière fois en mai 2013. Elle balisait encore plus précisément, justement, l'offre de cours en anglais. Alors, le M.B.A. en anglais, ça, ça remonte à la fin des années 1990, là, et c'était du temps de Mme Marois, ministre de l'Éducation, d'ailleurs, à qui ça avait été présenté et qui avait trouvé, à l'époque, évidemment, le projet fort pertinent.

Depuis ce temps, tous les programmes sont offerts en français d'abord et parfois dans des créneaux un peu plus spécialisés pour l'école ou un peu plus en demande à travers le monde. Et ce sont les balises qui sont dans la mise à jour de la politique... font en sorte qu'on peut offrir soit un cours en anglais ou un programme en anglais s'il y a vraiment une demande dans un créneau fort. Mais, même à ce moment-là, on va prévoir des façons où l'étudiant va pouvoir comprendre la culture québécoise et s'acclimater au français, si vous voulez.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Ce n'est pas... Merci beaucoup. Je suis désolée. Vous avez quand même dépassé le... Je vous ai laissé du temps, que je vais amputer sur le second bloc. Nous allons maintenant du côté du gouvernement. M. le député de Saint-Hyacinthe.

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe) :** Alors, merci beaucoup, Mme la Présidente. Bonjour, messieurs, madame. Moi, ma question, je veux revenir sur le financement. Je sais que vous avez l'air à être très inquiets sur le financement des universités. Et, tout à l'heure, mon collègue mentionnait que le ministre avait annoncé des investissements, avec la première ministre, de 1 764 000 000 sur cinq ans.

Alors, je sais que les universités ont toujours demandé d'avoir une période plus longue pour justement pouvoir planifier, là, et tout, leurs investissements. Et il me semble, à ce moment-ci, qu'avec une annonce sur cinq ans... Et, dès 2014-2015, on ajoute déjà 189 millions. Déjà, le ministre s'est engagé à rencontrer les universités dans les prochaines semaines pour les ententes de partenariat qui devraient être signées avec les universités en question. Je me pose la question : Qu'est-ce qui vous inquiète à ce point-là? Et est-ce que vous mettez en doute l'annonce qui a été faite par la première ministre et puis le ministre, à ce moment-là?

**M. Patry (Michel) :** On ne met pas vraiment en doute cette intention, mais, même si on a fait... Évidemment, on a vu l'annonce. Tous les paramètres, toutes les modalités, les ententes de partenariat auxquelles vous venez de faire référence, on va commencer, là, dans les prochaines semaines, avec le sous-ministre, à en débattre et à échanger à ce sujet.

Si vous vous mettez à la place des administrateurs d'universités et puis des membres de nos conseils d'administration, là, depuis 18 mois, le cadre a changé plusieurs fois. Donc, il y a plusieurs annonces qui ont été faites, puis on a changé le plan de match. Donc, nous, on espère vivement que le 1,7 va se traduire par des transferts financiers conséquents, mais on va le savoir juste dans les prochaines semaines probablement, même ce qui nous attend l'an prochain.

Donc, est-ce qu'il y a quand même de l'inquiétude? Oui, parce que beaucoup de gens autour de nous, dans notre milieu et dans nos organes de gouvernance, disent : Bien, est-ce que le gouvernement aura les moyens de rencontrer toutes ses promesses, étant donné les difficultés financières qu'on a globalement au Québec? Et, comme je vous dis, on va avoir les modalités bientôt, là, dans nos échanges, mais aussi sur l'entente de partenariat. Est-ce que...

**M. Montplaisir (Georges) :** Bien, je dirais tout simplement que le réinvestissement de 1,7 milliard, d'abord, c'est sur sept ans et ça fait suite aussi aux coupures de 125 millions qui ont eu lieu l'année dernière. Ce n'est pas tout à fait clair si ces coupures vont arrêter ou si le réinvestissement se substitue ou vient combler les coupures. Donc, les messages, vous savez, peuvent être ambigus.

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe) :** Merci. Je vais revenir là-dessus. Vous parliez tantôt... vous dites que c'est... Nous, c'est sur cinq ans, l'annonce de 1,7 milliard. Ce n'est pas sur sept ans, c'est sur cinq ans. Et ce qui est aussi assuré, c'est que le ministre a bien dit que les ententes de partenariat qui vont être faites avec les universités... Et bien sûr ça touche l'embauche de 1 000 profs supplémentaires d'ici cinq ans, de 2 000 chargés de cours supplémentaires d'ici cinq ans aussi. Alors, c'est là qu'est ma surprise, un petit peu, suite à la question de la députée de Bellechasse, c'est de voir que vous...

Est-ce que l'évaluation, chez vous, elle a été faite pour les besoins futurs en termes d'investissement et en fonction de la politique qui est annoncée aussi? Parce que ça va faire partie des ententes de partenariat à signer. Et je pense que c'est important que chacun le fasse, là, pour, quand le ministère va les rencontrer, qu'on sache réellement les besoins, connaître réellement les besoins des universités. Alors, à ce moment-là, est-ce que cette démarche-là, chez vous, elle est entreprise ou si...

**M. Patry (Michel) :** Elle est entreprise, elle est faite. Pour nous, quand vous dites que... Puis j'ai bien entendu M. Duchesne à cet égard, à plus d'une reprise, dire que la priorité irait à l'embauche du personnel enseignant, de professeurs et de chargés de cours. Pour nous, ça, c'est de la musique à nos oreilles parce que c'est là qu'on investirait. Alors, dès que nous avons, de manière assez certaine... que nous connaissons les paramètres qui vont définir la vitesse à laquelle ce réinvestissement-là va se faire, les sommes, nous, on va mettre le plan en exécution. Il n'y aura aucun délai, on est prêts à mettre le plan à exécution rapidement.

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe) :** Merci, Mme la Présidente. À combien prévoyez-vous l'embauche de professeurs l'an prochain? Parce que c'est la question qui va vous être posée par le ministère d'ici quelques semaines.

**M. Patry (Michel) :** L'an prochain, on a prévu mettre fin au programme de remplacement d'un professeur sur deux, ce qui veut dire qu'on devrait avoir une douzaine d'embauches à peu près. Évidemment, ceci ne nous permettra pas de rattraper, là, ce que, depuis deux ans, on a un peu perdu. Si, à la suite des échanges que nous aurons avec les représentants du ministère, avec le sous-ministre, et... etc., on voit que le réinvestissement nous permet d'aller plus vite, c'est évident que c'est dans ce secteur-là qu'on va investir.

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe) :** Une autre question, Mme la Présidente, au niveau des dépenses globales des universités par rapport au produit intérieur brut. Tout à l'heure, j'écoutais, je vous écoutais parler, vous parliez toujours de sous-financement par rapport aux autres provinces, même... Et, je regarde ici ce qui ressort au niveau du Québec, les dépenses globales des universités par rapport au produit intérieur brut, au Québec, sont de 1,94 %. Si je regarde, avec l'Ontario, c'est 1,76 %; dans les provinces de l'Ouest, c'est 1,37 %. Et, comme de raison, le PIB par habitant au Québec, il est quand même moins élevé de 23 % par rapport à ces entités-là.

Alors, qu'est-ce qui fait que vous doutez un petit peu? Vous dites qu'il y a moins d'investissements au Québec, mais, en fait, dans les chiffres, il se fait plus d'investissements au Québec dans nos universités qu'un peu partout ailleurs ou... dans l'enseignement supérieur, disons.

• (16 h 40) •

**M. Patry (Michel) :** Vos chiffres sont bons. J'ai dit également que le gouvernement du Québec consacre un subside par étudiant qui est à peu près... en tout cas, l'an passé, là, qui était à peu près exactement dans la médiane des autres provinces. C'est vrai que ça représente, en pourcentage du PIB au Québec, un effort plus important parce que, per capita, la croissance ou le PIB sont plus élevés ailleurs.

Deux dernières remarques. Les sources de financement autres que les subventions sont plus élevées dans les autres provinces. Et tantôt, quand je parlais de l'écart de financement dans le domaine qui est le mien... je ne parlerai pas de la médecine, je ne parlerai pas de la géographie, mais, en gestion, il y avait la composante des droits de scolarité qui est très différente. Donc, moi, ce que je regarde à la fin de la journée, comme on dit, c'est de combien de ressources par étudiant je dispose venant de subsides, de droits de scolarité ou de transferts de la communauté sous forme de dons, ou autres. C'est ça qui est l'enveloppe globale et c'est là-dessus que je me base pour dire qu'il y avait une certaine inquiétude. Mais l'effort du Québec, du gouvernement du Québec, depuis de nombreuses années, en termes de subventions, est important, et on ne peut pas dire aujourd'hui que Québec est à la traîne au Canada en subventions per capita.

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe) :** Puis, avec une projection sur cinq ans, imaginez-vous, l'an prochain, ce sera 8,5 % d'augmentation qui est allouée aux universités du Québec, dans toutes les universités. Moi, je ne connais pas beaucoup de juridictions qui vont avoir des augmentations, l'an prochain, de 8,5 %. Alors, c'est pour ça que je me dis... je suis toujours surpris de voir que vous êtes inquiets alors qu'on vous annonce qu'il y aura 8,5 % d'investissement dans les universités, l'an prochain, de plus. Alors, c'est ça qui était ma surprise. Je ne sais pas qu'est-ce que vous en pensez.

**M. Patry (Michel) :** C'est... Ma nature est probablement celle de la gouvernance chez nous...

**Mme Grant (Kathleen) :** Une école de gestion...

**M. Patry (Michel) :** ...conservatrice. Les gens voient les coupures et voient les efforts que nous avons faits depuis deux ans pour réduire nos budgets, et je leur dis : Oui, mais il y a des sources nouvelles qui vont apparaître plus tard dans le futur. Tant que je n'ai pas les paramètres de l'entente de performance et les paramètres du réinvestissement, ça semble hypothétique. Alors, quand on va les connaître, ça va être moins hypothétique et on va être moins inquiets probablement.

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe) :** Tout à l'heure, vous avez glissé sur... C'est des coûts, des coûts directs, les coûts que vous avez, qu'on vous occasionne par la reddition de comptes, et tout ça. Je ne sais pas si vous avez une idée de, la reddition de comptes, ce qu'on vous demande, mais moi, j'aimerais ça savoir si vous avez chiffré en termes de coûts ce que ça peut coûter, la reddition de comptes, chez vous. En tout cas, dans certaines universités, on nous a dit : Entre 0,50 \$ à 0,65 \$ par dollar investi, et c'est beaucoup, mais, dans d'autres, ça peut être 0,20 \$, ça peut être 0,22 \$. Ça, c'était au niveau probablement de la recherche, là, des fonds de recherche, mais... Ça, c'était pour les frais indirects, excusez. Mais, au niveau de la reddition de comptes comme telle, avez-vous une idée combien il y avait de redditions de comptes dans les années 2000 puis combien on est rendus aujourd'hui? Et je ne sais pas si, M. Patry, ma question s'adresse à vous?

**M. Patry (Michel) :** Oui, je vais tenter... Ah, je n'ai pas un chiffre précis, on n'a pas... On s'en est parlé tout récemment, je n'ai pas un chiffre précis. Ce que je peux, par contre, attester de manière très claire, c'est que... Vous prenez l'exemple, là, mettons, 2000-2013, les ressources qu'on a dû consacrer ont augmenté de manière significative. Je donne un exemple : là où on avait, je ne sais pas, dans certains coins, en recherche institutionnelle, une personne à temps complet, on peut en avoir deux ou trois aujourd'hui puis on arrive à peine.

Il faut dire que la reddition de comptes, c'est la reddition de comptes que les élus nous demandent de faire et qui est légitime, mais c'est aussi la reddition de comptes que nous faisons vis-à-vis nos agréments, la reddition de comptes qu'on fait devant les ordres professionnels, la reddition de comptes que l'on fait vis-à-vis la fondation, la reddition de comptes que nous faisons vis-à-vis nos... Donc, vous voyez, cette reddition de comptes, elle s'est quand même pas mal complexifiée.

Les pourcentages que vous avez évoqués... Je ne mettrai pas un chiffre, j'aurais peine à le faire, mais je pense que le nombre de personnel et le temps consacré à la reddition de comptes ont augmenté de manière significative sur 10 ans certainement. Et je ferais l'hypothèse que c'est probablement vrai dans tout le réseau, c'est probablement dans tout le réseau. Vous avez certainement idée du nombre de rapports et documents.

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe) :** Je veux juste vous aider un peu là-dessus. Parce qu'hier mon collègue de Sainte-Marie—Saint-Jacques avait sorti, pour l'Université du Québec, la reddition de comptes à partir de 1990. En 1990, il y avait quatre redditions de comptes; en 2000, il y en avait huit; et, en 2012, il y en a 49, redditions de comptes. Alors, pour paraphraser ce que mon collègue de Mont-Royal a dit hier, il dit : Trop, c'est comme pas assez. Puis, des fois, ça peut devenir même très inefficace, là, vu qu'il y en a trop. Alors, ça s'est quand même fait sous le régime du Parti libéral. Je le dis parce que c'est une occasion de faire un petit peu de politique, mais c'est des redditions de comptes, quand même, qui ont été exigées sous ce règne-là. Et, comme de raison, vous avez quand même...

Dans les chantiers qu'il va y avoir bientôt, j'aimerais savoir si vous avez des solutions ou des suggestions pour diminuer ou faire en sorte que notre reddition de comptes, au gouvernement, soit plus simple, plus souple. Avez-vous des idées? C'est le temps de nous en soumettre. On va les prendre en note, puis tout ça.

**M. Patry (Michel) :** J'en suis très heureux. Et nous en avons fait, des suggestions, et j'en avais fait même la dernière fois que je suis passé en commission parlementaire. D'abord, j'ai un petit biais, là. Moi, mon domaine de spécialisation, quand j'étais au doctorat, c'était la réglementation. Et donc je n'ai pas appliqué ça au milieu de l'éducation, mais...

Premièrement, je pense que la reddition de comptes, ça en prend puis c'est important. Mais c'est important que cette reddition de comptes là soit la plus stratégique possible. Alors que, là, on a beaucoup d'espèces de reddition de comptes de micromanagement, et ça se multiplie. On a de plus en plus de rapports sur des choses, des dépenses ou des...

Il faut que cette reddition de comptes là soit plus stratégique et il faut qu'elle soit aussi un peu plus... je comprends, pas complètement centralisée. Mais vous avez évoqué le nombre de rapports que les universités font. Je pense que, si on pouvait imaginer, on fait le bilan de tout ça... M. Duchesne, d'ailleurs, j'ai eu cet échange avec lui à plus d'une reprise, et lui-même disait : On veut partir d'un gros, gros livre puis arriver à un livre beaucoup plus mince. Et je pense que le livre plus mince serait plus efficace et rendrait les universités plus redevables.

Parce que, là, je mets n'importe qui au défi de se retrouver dans le nombre de rapports que les universités et que nous, on peut vous transmettre. Il y en a tellement, sur l'éthique en recherche, sur les fonds indirects, sur les fonds de recherche, sur nos dépenses de fonctionnement, sur la loi... il y en a tellement que vous allez avoir peine à vous y retrouver, même dans les chiffres parce qu'il y a les années et les bases de comparaison. Donc, une reddition de comptes simplifiée, plus stratégique, en moins d'éléments disparates, parce que, là, on les a démultipliés.

Puis je vais vous donner un exemple, là. Vous m'ouvrez une porte, monsieur. Vous permettez, je vais donner un exemple. Bien, la loi qu'on vient d'adopter sur les ressources informationnelles, elle va engendrer une reddition de comptes qui va être cauchemardesque parce qu'on va devoir engager du personnel pour faire des rapports sur des investissements en technologie de l'information qui sont parfois des projets d'une assez petite taille. J'ai peine à imaginer combien de personnes, de l'autre côté, au gouvernement et dans les ministères, on va devoir embaucher pour traiter ça. Mon sentiment, c'est que c'est à peu près impossible, à ce niveau de détail, de faire un bon suivi.

Conséquence? Chez nous, comme dans toutes les universités, je présume, chez nous, cet accroissement de la pression sur la reddition de comptes a fait qu'on a dû divertir des ressources de notre mission fondamentale vers... J'ai embauché des analystes, et il y a des cadres qui n'existaient pas il y a 10 ans, qui ont été embauchés parce qu'ils font la reddition de comptes. Pendant ce temps-là, on a diminué, dans certains domaines, des services qu'on pourrait rendre.

Et ça en prend, de la reddition de comptes. Et je serais très heureux, là, si on prenait la liste... Il y a une façon d'imaginer que les universités soient redevables, imputables, doivent le faire avec clarté, mais d'une manière plus concentrée, et d'une manière plus centralisée, et d'une manière plus stratégique, plus à vol d'oiseau, sur les grands enjeux plutôt que sur 50 ou 100 points d'observation. Je suis persuadé que, malgré toute la compétence des fonctionnaires et des élus, c'est difficile de s'y retrouver. Moi, je suis dans le milieu depuis des années, là, puis je reçois des rapports de mes collègues, puis souvent je leur dis, là : Le chiffre que vous avez dit, là, ce n'est pas le même qu'il y a dans l'autre rapport, ce n'est pas le même qu'il y a dans l'autre rapport. Ah oui, mais là, ici, pour ça, l'année financière est différente. Ça, c'est... Écoutez, ça, c'est... Trop, c'est comme pas assez.

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe) :** Il reste du temps, madame?

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Oui, il vous reste encore du temps.

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe) :** O.K. Je vais vous ramener sur une question de la députée de l'Acadie tantôt sur la politique linguistique. Je regarde, sur l'article de la Charte de la langue française, à 88.2, 5°, c'est marqué : «Celle d'un établissement offrant l'enseignement [...] universitaire en anglais à la majorité de ses élèves doit traiter de l'enseignement du français comme langue seconde...» Ça, c'est dans les universités anglophones. Vous, vous êtes une université francophone. Puis c'est bien marqué «doit», ici, «doit traiter de l'enseignement du français». Alors, ce que j'ai compris tantôt, c'est que vous sembliez dire que les gens qui ont un diplôme de M.B.A. anglais ne sont pas obligés d'apprendre le français quand ils fréquentent votre université, les HEC. Est-ce que c'est véridique? Et puis, en même temps, est-ce que ça contrevient à cet article de la charte là?

• (16 h 50) •

**M. Patry (Michel) :** C'est véridique qu'ils ne sont pas obligés d'atteindre un niveau de maîtrise du français présentement. Et, comme je vous dis, l'exception qui a été faite chez nous, c'est au M.B.A., ça date d'à peu près 18 ans. Je reviens à ce que disait ma collègue : cependant, on a mis en place toute une série de mécanismes incitatifs, dont le développement d'une école d'été de langue, qui fait qu'on demande aux gens d'arriver à l'été puis de prendre des cours de français. Et la vaste majorité des gens s'inscrivent à cette école.

On va dire les choses très franchement, là. Si vous êtes un candidat indien ou un candidat américain qui veut faire son M.B.A. en anglais, vous n'allez pas penser à HEC Montréal. Vous n'allez pas penser à HEC Montréal, vous allez penser à des établissements anglophones. Donc, le candidat qui vient chez nous, c'est que généralement il a soit un intérêt ou une motivation particulière. C'est ce qui fait que la plupart, d'ailleurs, veulent s'établir après ça au Québec. Et ça explique pourquoi ils ne sont pas trop hésitants à prendre des cours de français pour s'intégrer dans la communauté.

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe) :** Et est-ce qu'il reste du temps encore, madame? Oui?

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Trois minutes, environ.

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe) :** Combien?

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Trois...

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe) :** Trois minutes? Dans les recommandations de 2011, justement, il était question des politiques linguistiques. Et, à la fin, c'est mentionné... on dit : «Plusieurs changements ont été apportés aux exigences linguistiques dans les programmes d'études de l'École [des HEC].» Quels sont ces changements-là? Puis est-ce que c'est des changements pour le mieux ou si c'est des changements pour faire en sorte que le français soit moins présent?

**Mme Grant (Kathleen) :** Non, c'est plutôt le contraire, parce qu'il y a une des balises, notamment, où l'on dit qu'il faut que chaque direction de programme inscrive dans le programme comment on va intégrer ces étudiants-là et on va les acclimater au français. Ça peut prendre toutes sortes de formes.

Quand vous êtes au M.B.A., vous êtes chez nous pour un an seulement. Si vous êtes un candidat de très grand talent, vous arrivez, les cours, c'est très chargé, on ne leur demandera pas évidemment de maîtriser le français en un temps record, ce serait beaucoup trop demander à quelqu'un. Cependant, le directeur de programme va s'assurer qu'il y aura des activités — parfois même créditées — pour que la personne s'acclimate au français et connaisse la culture québécoise.

Et les dernières balises qui ont été apportées en mai 2013, justement, après que vous en ayez fait recommandation, ça a justement permis de préciser ces questions-là davantage chez nous. Et là je pense que tous les programmes ont une feuille de route... chaque direction de programme a une feuille de route devant elle pour mieux baliser encore l'offre de programmes.

**Une voix :** Et j'ajouterais... Excusez-moi.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Je pense que le député de Saint-Hyacinthe avait une dernière question. Parce que vous allez manquer de temps, sinon.

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe) :** Je veux juste savoir si vous avez évalué les pratiques que vous avez mises en place, si vous les avez évaluées puis si c'est efficace pour l'apprentissage du français par ces clientèles-là.

**M. Patry (Michel) :** La réponse est : Oui et oui. Et la raison pour laquelle on peut répondre «oui et oui», c'est qu'on a un centre de la qualité de la communication qui a développé des tests — même, plusieurs de ces tests-là, maintenant, on nous demande ailleurs de les offrir — qui servent à mesurer l'apprentissage.

Le deuxième élément, c'est qu'on a relevé... Parce que, chez nous — il y a peu d'universités qu'il y a ça — chez nous, dans la plupart de nos programmes, comme condition de diplomation, vous devez démontrer une maîtrise du français. Vous n'obtiendrez pas votre B.A.A. si vous n'avez pas réussi le test avec un certain niveau d'assurance du français. Donc, on ne va pas vous livrer votre B.A.A. en français que vous avez fait si vous n'avez pas, en plus, réussi un certain standard. Ces standards-là, on les a relevés dans certains programmes, dont les certificats, pour lesquels il y avait une demande très minimale, ce qui fait que, nos diplômés, je maintiens que les exigences que nous avons pour les 13 000 — moins les 50 que nous prenons dans la filière anglaise au M.B.A., là — nos standards en français sont non seulement plus élevés que la plupart des autres universités, mais on les teste et ils deviennent une condition pour obtenir le diplôme.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Merci beaucoup. Nous allons maintenant du côté de l'opposition officielle. M. le député de Mont-Royal.

**M. Arcand :** Mme la Présidente, je voulais juste... Le 1,7 milliard, là, c'est sur sept ans, pas sur cinq ans, là, c'est sur sept ans, d'une part. Deuxièmement, sur la question de la reddition de comptes, je tiens à vous dire que le gouvernement est en place depuis maintenant un an et trois mois, il me semble qu'il a eu amplement le temps de regarder la chose et de pouvoir faire une reddition de comptes plus simple. Je vous rappelle que les augmentations ont été faites à la suite d'incidents malheureux dans d'autres universités que les HEC. Et donc je voulais simplement faire le point là-dessus.

Deuxièmement, j'aimerais rappeler encore une fois que, lorsqu'on dit que les universités ont des messages un peu ambigus actuellement... je tiens à vous rappeler que le ministre des Finances a annoncé un déficit de 2,5 milliards de dollars, c'est maintenant officiel, et ça, c'est pour cette année. Et il a dit qu'il ne prévoit pas une énorme croissance. Il a dit, et je le cite : Eh bien, ça va se faire sur le rétablissement de l'équilibre budgétaire... va se faire sur le contrôle des dépenses. Alors, si ça se fait sur le contrôle des dépenses, à moins que mes notions de gestion ne soient pas énormes, je pense que ça va se faire également sur des questions budgétaires et des rétrécissements budgétaires, beaucoup plus que sur des questions de croissance. Alors, je voulais juste faire le point là-dessus avant de laisser ma collègue de l'Acadie continuer avec ses questions également.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Mme la députée d'Acadie.

**Mme St-Pierre :** Merci, Mme la Présidente. Donc, je vais continuer sur ce beau sujet qu'est celui de la langue française. J'aimerais tout d'abord savoir... Ici, dans le document, ça dit que vous avez fait une mise à jour de la politique. On parle des mises à jour de 1992, 2000 et 2013. Est-ce qu'en mai 2013, lorsque vous avez fait la mise à jour, c'était parce que vous avez convenu... ou quelqu'un vous a demandé de faire une mise à jour? Comment vous en êtes arrivés à décider de faire une mise à jour?

**M. Patry (Michel) :** Parce qu'on l'avait fait auparavant. C'est une politique importante pour nous. Puis, vu qu'on a un déploiement linguistique, on veut offrir la possibilité à des gens de prendre des cours dans d'autres langues également pour accueillir... Parce que j'ai évoqué tantôt nos échanges, vous avez certainement remarqué. Évidemment, si nous accueillons 500 étudiants qui viennent d'un peu partout dans le monde, il faut qu'on puisse les accueillir souvent dans des cours qui vont être donnés en anglais parce que, pour beaucoup d'entre eux, les Hollandais ou les Chinois, ils ne viendront pas dans les cours en français. On a des cours en espagnol également.

Donc, on voulait nous assurer qu'au vu des développements au premier cycle, deuxième cycle notre politique était toujours à jour, et c'est là qu'on a réaffirmé et complété, là, les principes qu'on a évoqués tantôt. Tous nos programmes sont offerts en français, l'exception étant le M.B.A., ou, dans certains cas, comme le M.B.A., où on pourra offrir un cheminement. L'article auquel vous avez fait référence tantôt portait sur une option, un sous-programme à la M. Sc., parce que l'intention, là, était de livrer un diplôme conjoint, ce qu'on a fait, mais on n'a pas d'étudiants encore dans ce programme-là, mais on mettait ça en place avec l'Université de Melbourne. Donc, les gens pourront faire la moitié de leurs études ici, la moitié à Melbourne, et les Australiens à l'inverse. Ils vont obtenir deux diplômes, un en logistique et un en gestion internationale.

**Mme St-Pierre :** Alors, ce n'est pas dans le cadre de ce qui est dans la loi 101, qui dit que les maisons d'enseignement collégial et universitaire doivent se doter de politiques linguistiques depuis 2002?

**M. Patry (Michel) :** Non. On l'avait déjà, on l'avait déjà.

**Mme St-Pierre :** Cette mise à jour là, ce n'est pas en 2013?

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

**Mme St-Pierre :** Donc, il n'y a personne qui vous a demandé de réviser votre politique linguistique?

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

**Mme St-Pierre :** Vous n'avez pas eu d'appel du ministère ou du ministre de l'Enseignement supérieur à ce sujet-là jusqu'à maintenant?

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

**Mme St-Pierre :** Quand vous avez eu des échanges ou lors d'un discours que le ministre aurait prononcé devant les dirigeants de l'enseignement collégial, universitaire, il n'y a pas eu cet appel-là de lancé par le ministre, à votre connaissance?

**M. Patry (Michel) :** Pas que je me souviens.

**Mme St-Pierre :** O.K. J'aimerais... Pour ce qui est du M.B.A., on a compris que vous faisiez une offre sur 50 étudiants, à peu près, seulement.

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

**Mme St-Pierre :** Pour ce qui est du M.B.A. en français, est-ce que le M.B.A. en français se fait en français uniquement ou s'il y a des cours obligatoires en anglais?

**M. Patry (Michel) :** Non, non. Le M.B.A. en français est intégralement en français.

**Mme St-Pierre** : O.K.

**M. Patry (Michel)** : Et nous allons continuer d'offrir un M.B.A. en français. Et c'est une sorte de copie conforme, ce sont les mêmes exigences, les mêmes cours obligatoires, mais ils sont donnés, d'une part, en français, d'autre part, en anglais, oui.

**Mme St-Pierre** : Et, pour ce qui est de celui en anglais, quand, il y a 18 ans, vous êtes allé présenter ça à la ministre de l'Éducation, vous avez dit que ça avait été bien accueilli par Mme la première ministre, qui était à ce moment-là...

**M. Patry (Michel)** : ...de l'Éducation, oui.

**Mme St-Pierre** : Qu'est-ce que vous avez plaidé, au juste?

• (17 heures) •

**M. Patry (Michel)** : Bien, on a plaidé deux choses. C'est que — si vous me permettez d'utiliser cette expression — le marché mondial du M.B.A. est un marché très particulier. C'était très clair qu'à travers le monde la tendance était présente et qu'un grand nombre de candidats, y compris des candidats québécois francophones, lorsqu'ils voulaient faire un M.B.A., voulaient le faire en anglais. Donc, nous, on se disait : Est-ce qu'on les laisse toujours aller en Ontario, ou à Concordia, ou McGill, ou si on fait quelque chose?

Deuxième argument, c'est : on voulait, nous, pénétrer les classements internationaux, et, dans les classements internationaux, pour toutes sortes de raisons, notamment la diversité des clientèles que vous attirez, etc., le moyen de le faire, c'était d'offrir un M.B.A. en anglais. Donc, c'était beaucoup à travers ces deux arguments-là qu'on a fait notre présentation, à M. Landry aussi, à l'époque, à Mme Marois, pour dire : Nous, on pense que... école de gestion de Canadiens français au Québec, là, on ne voit pas de raison de s'empêcher de développer une visibilité internationale et, pour faire ça, on voudrait offrir de manière spécifique, dans ce programme-là, un cheminement. Et on l'a fait, on avait commencé...

Notre préférence... je vais vous dire le fond de l'histoire, là, notre préférence au début, c'était de tester un format bilingue, et pas avec beaucoup de succès, pas avec beaucoup de succès. On pensait que ça serait peut-être la bonne façon, mais ça n'avait pas donné les résultats escomptés. Donc, on est revenu avec un format qui... pour le M.B.A. Encore une fois, comme je vous le dis, là, il y a 13 000 étudiants, puis il y en a 50 dans ce cheminement-là. Maintenant, c'est un programme qui a une énorme visibilité et...

**Mme St-Pierre** : Je suis bien placée pour vous dire qu'un cas peut faire... un seul cas peut faire un...

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

**Mme St-Pierre** : ...bel article en page frontispice.

**M. Patry (Michel)** : Ah! Oui, oui, oui. Non, mais c'est correct, tu sais, c'est normal, on vit avec ça. Alors, voilà, je... Vous me demandiez quels étaient les arguments. C'étaient les deux principaux. Mme Grant, est-ce que vous voyez d'autres choses?

**Mme Grant (Kathleen)** : Bien, moi, j'étais là à l'époque, et vraiment on n'a pas eu nulle part de questions fondamentales qui nous ont été posées à ce moment-là, ou cruciales sur la question. HEC a toujours voulu s'ouvrir sur le monde, on l'a dit, puis c'est un peu dans son ADN, on l'a dit également. Alors, peut-être que, Mme Marois nous ayant fréquentés déjà, ayant fait son M.B.A., n'y voyait pas de dissonance ou de contradiction très grande. Mais c'est une façon pour nous de tendre la main à l'extérieur du Québec pour nous amener ces jeunes talentueux... Ces jeunes... C'est quand même des adultes de 30 ans dont on parle ici, des gens qui font un M.B.A., là, c'est 27, 28, 30 ans. Et, encore une fois, la charge de travail qu'on leur demande et les exigences qu'on a pour eux sont tellement élevées qu'on veut les aider, on ne veut pas les freiner dans leurs démarches et leurs études.

Et on avait même inventé... Le vendredi soir, ils avaient le courage d'aller suivre des cours qu'on appelait «French on Fridays», chez nous. Alors, il y avait de tout. Il y a des choses créditées, on les emmène en entreprise, on trouve tous les moyens qu'il faut pour les faire, si vous voulez, se mélanger au reste des cohortes. Et d'ailleurs ça se passe très bien, c'est un groupe très uni maintenant. Les francophones, anglophones, chez nous, au M.B.A., ils font toutes leurs activités ensemble, ils peuvent partager l'information au niveau des cours.

C'est plutôt bien vu parce que beaucoup de ces jeunes-là sont restés ensuite au Québec et au Canada, ont voulu s'établir ici. Il arrive, à cet âge-là, qu'ils fondent une famille aussi au Québec; on n'est pas malheureux de ça. Mais ça a toutes sortes d'avantages aussi, que d'ouvrir certaines portes. La M. Sc., dont on parlait tout à l'heure, la maîtrise scientifique, ne vous inquiétez pas, elle est parfaitement française et on l'a clonée en anglais pour attirer une trentaine de personnes à peu près. Puis là on est en train de regarder, là, comment ça se comble.

Alors, on ne dénigre jamais le français au détriment d'une autre langue. Dès qu'on a ouvert des cours de chinois des affaires, ça s'est rempli, chez nous, comme ce n'est pas permis. Les jeunes veulent être vraiment des citoyens du monde maintenant, puis du monde de la gestion encore plus. Alors, il faut les accompagner là-dedans. Il faut que nos jeunes, qui sont bien installés en français chez nous — et l'école a une excellente réputation là-dessus — ils puissent apprendre plus, qu'on puisse leur offrir davantage et qu'on leur ouvre ces portes-là mondiales. Il y a toutes sortes de façons de le faire.

Si je pouvais me permettre de répondre peut-être sur les classements, parce que ça va tout ensemble pour moi. Vous savez, les classements, on y est parce qu'on donne d'excellents services aux étudiants. On a de bons programmes,

mais on les encadre très bien. Une bonne portion du pourcentage d'un classement porte sur : Êtes-vous satisfait de votre programme et pourquoi? Êtes-vous satisfait du service de gestion de carrière? Êtes-vous satisfait des espaces qu'on vous donne? Or, tout récemment, malheureusement, faute de moyens, ça commence à s'effriter. Alors là, évidemment, on commence à avoir des craintes pour les classements. Mais, ces classements-là, ce sont tous les diplômés qui les portent, ce n'est pas juste ceux qui sont venus dans le programme M.B.A. ou M. Sc., c'est l'ensemble de la communauté de l'école qui les porte avec fierté. Alors, vous savez, c'est notre carte d'affaires que de pouvoir présenter cette réussite au Québec.

**Mme St-Pierre** : O.K. Donc, vous dites, ça fait 18 ans. C'était en 1998?

**Mme Grant (Kathleen)** : Ça fait... De mémoire, là, il me semble qu'on était en 1997-1998, à peu près.

**Mme St-Pierre** : 1997-1998. O.K. Je pense que j'ai... Je n'ai pas d'autre question sur cette question-là.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis)** : M. le député de Mont-Royal.

**Mme St-Pierre** : Alors, je vous remercie beaucoup.

**M. Arcand** : Merci, Mme la Présidente. Moi, je voudrais qu'on prenne une pause qui va nous permettre d'avoir un élément positif et j'aimerais que vous me parliez de votre projet, je dirais, qui est très important, le projet de campus au centre-ville de Montréal, et que vous m'expliquiez les raisons de cela et quel est l'objectif que vous avez pour l'avenir.

**M. Patry (Michel)** : Merci. C'est évidemment, pour nous, un sujet qu'on trouve très excitant. On a un déficit d'espace important. Dans le cadre normal de l'analyse de ce dossier-là, on a examiné plusieurs options : les agrandissements possibles, aller rejoindre nos collègues de l'UdeM et de Polytechnique dans la cour de triage à Outremont, faire d'autres développements. Mais, après deux ans d'analyse, l'hypothèse et l'option la plus importante ou la plus pertinente, étant donné notre stratégie, c'était de chercher un emplacement pour la construction d'un édifice de taille beaucoup plus modeste que nos deux édifices principaux, mais qui serait au centre-ville. Et il y a plusieurs raisons à ça.

Un, c'est que, lorsque l'on regarde les besoins des clientèles ou des gens qui fréquentent l'institution, tout ce qui est formation des cadres, M.B.A., formation au deuxième cycle spécialisée, les cours de certificat, les cours de spécialisation le soir, écoutez, si je regarde les milliers de personnes qui viennent prendre... — je vais prendre encore l'exemple de la comptabilité — les milliers de personnes qui viennent prendre le cours de comptabilité à l'école, ils viennent de Desjardins, ils viennent de Revenu Québec, ils viennent Revenu Canada, ils viennent de la Caisse de dépôt. Donc, on a regardé où étaient, là, les gens qui étaient intéressés par nos services.

On a aussi été beaucoup frappés par les commentaires d'un certain nombre d'entreprises qui nous ont dit qu'elles nous enverraient bien des gens pour des formations spécialisées ou des formations pour cadres, mais qu'on choisissait d'autres établissements parce qu'on pouvait marcher du centre-ville vers ces établissements-là — que je ne nommerai pas, mais vous pouvez deviner où ils sont. Alors, nous, on pense qu'en portant une offre de très grande qualité, francophone, au centre-ville de Montréal, on va servir la communauté francophone, on va augmenter la densité des activités qui se font en français au centre-ville de Montréal.

On va aussi servir notre clientèle internationale qui vient à l'école. Je prenais l'exemple de la gestion des arts. On offre des formations de pointe, il y a des écoles d'été là-dedans. Il y a des gens qui viennent de Milan, qui viennent d'un peu partout dans le monde. Ils préfèrent être installés au centre-ville pour quelques mois que d'être installés de l'autre côté de la montagne. Ça permet des activités de réseautage.

Un dernier exemple. On a créé, grâce au gouvernement du Québec et à un certain nombre d'organisations, un institut de la finance structurée et des instruments dérivés pour regarder la réglementation et la valorisation de ces instruments-là. Les partenaires que nous avons, c'est la Caisse de dépôt, c'est la Banque Nationale, c'est la Banque de Montréal. Donc, toutes ces activités-là, pour nous, c'est beaucoup plus difficile de demander aux gens de ces organisations-là de venir de l'autre côté de la montagne pendant le jour pour participer à des activités de maillage que de dire : On va localiser.

Donc, dans ce petit... — relativement petit, mais ça ne sera pas une garde-robe, là, c'est à peu près les deux tiers de la taille de l'édifice Decelles si on trouve tous les financements, sinon on en fera un plus petit — on a beaucoup de formation continue, beaucoup de formation des adultes, beaucoup de formation de cadres et des activités comme la Fondation HEC, les relations avec les diplômés et des activités d'échanges internationaux. Par exemple, l'école est l'hôte de certaines manifestations scientifiques d'envergure internationale. C'est évident que, si on est au centre-ville, le maillage est encore plus facile.

**M. Arcand** : Et, concrètement, M. Patry, on parle de quel genre d'échéancier? Est-ce qu'on parle de 2000... Disons que vous allez me dire : C'est quand le gouvernement va avoir approuvé notre plan d'affaires final et que le tout sera entériné par le Conseil du trésor. Mais normalement quel serait, pour vous, ce qui serait souhaitable, disons, dans un avenir relativement rapproché? Et expliquez-moi à peu près combien d'élèves pourraient oeuvrer, à ce moment-là, au centre-ville durant les premières années.

• (17 h 10) •

**M. Patry (Michel)** : Sur l'échéancier, là, nous venons de commencer le dépôt d'affaires initial avec Infrastructure Québec, normalement c'est un processus d'environ une année à 15 mois, au terme duquel processus une recommandation — du moins c'est ce que nous souhaitons — favorable serait faite au Conseil du trésor et au ministère de l'Enseignement supérieur pour inscrire les crédits dans le PQI du gouvernement.

Donc, je vous disais tantôt... je parlais du conservatisme de l'école. Chez nous, il n'y aura aucun développement qui va se faire sans qu'on ait attaché 100 % du financement. Ça, c'est l'approche de l'école. Donc, ça veut dire que, dans un scénario relativement optimiste, dans l'espace de l'année qui vient ou d'ici 15 mois, on pourrait avoir une volonté gouvernementale et une reconnaissance par le ministère de la valeur du projet et, à partir de là, voir la hauteur des crédits qui y seraient réservés.

C'est évident que, pour nous, on sait qu'on va devoir générer des fonds pour ça. Et là il se trouve que nous sommes en campagne de financement. Donc, c'est évident qu'on imagine qu'une partie des fonds que nous pouvons aller chercher par le financement, on pourrait les attribuer à ce projet-là qui suscite énormément d'enthousiasme dans notre communauté d'étudiants, de diplômés, mais d'amis de l'école et de gens qui ne sont pas diplômés de l'école mais qui oeuvrent dans le milieu des affaires, au centre-ville, etc. Donc, on pense qu'on aura... Ça ne sera pas facile, mais on pense qu'on va pouvoir aller chercher des financements complémentaires.

Quant au nombre d'étudiants, je vois entre 2 000 et 3 000 étudiants suivre facilement leur formation au centre-ville. Une grande partie des cours donnés le soir sur notre campus principal, une bonne partie au certificat, pourraient être relocalisés là. Et ça, ça devrait nous amener une hausse de clientèle, ce qui n'est pas l'objectif principal recherché, mais c'est ce qui va se produire. Parce que, là, les gens qui sont au complexe Desjardins ou qui sont à Revenu Canada, au coin de De Bleury puis René-Lévesque, pourraient marcher, ce qui va faciliter les choses. Et donc on va pouvoir enlever de la pression sur le pavillon principal et convertir des espaces pour les programmes de deuxième cycle, les recherches dont j'ai parlé tantôt.

Alors, des bonnes nouvelles, j'en ai, des bonnes nouvelles. On a des dons, on a des développements. Donc, on va pouvoir annoncer la création de chaires, notamment grâce à notre campagne. Et là, ces espaces-là libérés, on va pouvoir les convertir sur Côte-Sainte-Catherine et déplacer des gens. Donc, 2 000 à 3 000, mais assez rapidement, on n'aura pas besoin de prendre cinq ans.

Dernier point en termes d'échéancier. À partir du moment où on a un signal clair en termes de PQI, là il va falloir compter quatre ans, je crois, environ, pour livraison, c'est-à-dire que, là, il va y avoir trois, quatre ans. Donc, c'est un projet qui s'inscrit, là, sur cinq, six ans.

**M. Arcand :** Je ne sais pas si vous avez vu le... Vous avez entendu ou vous étiez peut-être présent lors du discours du recteur de Concordia, je pense, il y a quelques semaines, à la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, et il a parlé de l'importance et de la nécessité... et c'était une de ses idées, c'est d'avoir une espèce... On a déjà le Quartier des spectacles à Montréal, déjà, avec le CHUM, on parle du Quartier de la santé, et là on parle d'un quartier qui serait un quartier dans lequel, autour des universités, il pourrait y avoir ce qu'ils appellent des «start-ups» d'innovation, ou, donc, on appellerait ça le quartier d'innovation à Montréal, ce qui serait probablement un apport extrêmement positif au centre-ville de Montréal, qui en a besoin. Est-ce que c'est quelque chose qui vous sourit, qui vous stimule encore plus face à cette idée-là?

**M. Patry (Michel) :** Bien sûr. Moi, ça fait quelques années que je milite, mais sans succès, auprès de la ville de Montréal et du gouvernement du Québec pour qu'on reconnaisse que les universités, à Montréal, constituent l'équivalent, là, d'une grappe. Hein, vous avez la grappe aérospatiale... Quand vous regardez le tissu des universités montréalaises — et j'ajoute aux universités les grandes écoles, l'ETS, Polytechnique, nous-mêmes — aujourd'hui, vous avez une des plus grandes densités de formation aux cycles supérieurs en Amérique du Nord, deuxième probablement par rapport à Boston, mais bien supérieure à à peu près toutes les autres villes d'Amérique du Nord. Il y a un potentiel incroyable qu'on n'a pas encore vraiment exploité.

Est-ce qu'il faut que tout ce monde-là soit dans le même quartier? Pas vraiment. Mais c'est sûr qu'au centre-ville — et Concordia a joué un rôle en développant le pôle à l'ouest — nous, on reviendrait tout près de nos origines, qui étaient au coin de Viger et Saint-Hubert. Et je pense que ce à quoi vous faites allusion, c'est un projet dont les universitaires se parlent souvent, où on pense qu'un des avantages comparés de Montréal et du Québec pourrait être là.

Et là vous avez évoqué le CHUM. Si vous faites la connexion entre les deux, je vais laisser à mon collègue, le Dr Breton, le soin de développer ça, mais moi, je le fais souvent avec lui, lorsque vous évoquez la proximité de la recherche universitaire et le pôle que représentent la recherche médicale et l'expertise médicale qu'il y a à Montréal, là vous avez un autre élément extrêmement porteur. Lorsque vous regardez d'autres villes dans le monde, il y a très peu de villes qui peuvent se targuer d'avoir un déploiement aussi complet. Guy Breton me dit souvent que c'est la deuxième faculté de médecine en Amérique du Nord en nombre de diplômés. Je crois qu'il y a juste l'Université de Chicago qui fait plus de diplômés en médecine.

Alors, quand vous mettez ces éléments-là pas juste en isolation, mais vous les rapprochez, ça, ce n'est pas un rêve, ça existe déjà. Il y a ces quatre grandes universités, ces écoles spécialisées. Et moi, je vous dirais, nous travaillons, nous, aux HEC, avec tous les établissements qu'il y a à Montréal. Et j'ai des programmes et des activités de recherche avec tous les établissements à Montréal, avec l'UQAM, avec Concordia, avec McGill, avec l'ETS, on a des programmes formels avec tout ce monde-là. Il y a un potentiel. Bien, moi, ça m'enthousiasme, cette perspective-là. Je pense qu'il y a quelque chose pour le Québec là.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Merci beaucoup. Je tiens à remercier les représentants de HEC Montréal.

#### Documents déposés

Et, en terminant, je dépose les documents que vous nous avez soumis. Je veux vous souhaiter une bonne fin de journée.

Et je suspends les travaux jusqu'à 19 h 30 ce soir, où nous recevrons l'Université Concordia. Merci.

*(Suspension de la séance à 17 h 17)*

*(Reprise à 19 h 35)*

**La Présidente (Mme Vien) :** Bonsoir, Mmes, MM. les parlementaires. Alors, bienvenue à cette séance de travail. Alors, je constate, bien entendu, le quorum. Je vous demande, comme toujours, de prendre soin de fermer les sonneries de vos appareils électroniques.

On a le plaisir, ce soir, à la commission, de poursuivre notre mandat d'auditions, et ce soir nous recevons les dirigeants des établissements... de l'établissement d'enseignement, pardon, de l'Université Concordia.

Bienvenue, merci de vous être déplacés ce soir. Alors, nous recevons M. Therrien, Mme Bolton, M. Bacon, M. Shepard, M. Hébert et M. Côté. C'est bien ça? Alors, vous avez 30 minutes pour nous livrer l'essentiel de vos réflexions, après quoi s'ensuivent des échanges entre vous, chers membres de Concordia, et les membres de la commission. Ça vous va?

### Université Concordia

**Une voix :** Tout à fait.

**La Présidente (Mme Vien) :** Alors, on vous écoute.

**M. Shepard (Alan) :** Mme la Présidente, Mmes et MM. les membres de la commission, je suis entré en fonction à titre de recteur de l'Université Concordia en août 2012. Avant, j'étais provost et vice-recteur exécutif aux affaires académiques à l'Université Ryerson, à Toronto. Je viens des États-Unis. J'ai étudié et travaillé au sein de différentes universités, du Minnesota, en Virginie et au Texas. Selon moi, Concordia est le parfait modèle de l'université de demain : urbaine, branchée, innovante et pleinement intégrée à la communauté. C'est pourquoi j'ai choisi d'y travailler. Bien sûr, j'ai également choisi de vivre ici, au Québec, au sein de l'une des sociétés les plus dynamiques du monde. Comme les quelque 40 000 immigrants qui s'installent à Montréal chaque année, je vis concrètement l'expérience de l'immigration. Comme nouveau Québécois, je crois qu'il est très important d'apprendre le français et j'y travaille très fort. Cela dit, vous comprendrez que ce soir je vais devoir répondre aux questions en anglais.

Je suis heureux de vous présenter aujourd'hui les progrès réalisés par Concordia et de vous donner un aperçu de nos projets et perspectives d'avenir. Je suis accompagné par sept collègues de Concordia. Mes collègues vous dresseront un portrait de Concordia et feront le point sur la diversité de nos programmes d'études, nos approches innovantes dans le matériel d'enseignement et nos spécialités de recherche. Par la suite, nous répondrons avec plaisir à vos questions.

Concordia est à la fois très fière de son passé et résolument tournée vers l'avenir. Jadis, les universités se considéraient comme plus nobles que les centres urbains où elles se trouvaient, allant même parfois jusqu'à ériger d'imposantes murailles pour se séparer. Mais, de nos jours, c'est en faisant tomber ces murailles à tout jamais que les universités garantiront leur essor. Dans ce contexte, les universités urbaines comme Concordia possèdent toutes les qualités voulues pour se dépasser.

Nous nous considérons comme l'université de demain, c'est-à-dire : une université centrée sur nos étudiants et étudiantes; un établissement qui s'engage dans la recherche et qui permet aux étudiants de se plonger dans un univers d'idées; une université qui est axée sur le concret — nous enseignons la théorie, mais nous encourageons nos étudiants à retrousser leurs manches et à se mettre au boulot; un établissement qui favorise l'intégration — nous ouvrons nos portes avec le même enthousiasme aux jeunes d'ici et aux jeunes d'ailleurs; une université qui valorise l'innovation et qui innove de manière audacieuse.

Notre secteur vit de grandes mutations et, comme tout secteur aux prises avec les bouleversements qu'entraîne la technologie, nous faisons face à de nouveaux paradigmes dont la portée nous échappe. La prochaine génération recevra sans doute son éducation par des moyens très différents de ceux que nous avons connus. Pourtant, l'expérience restera intrinsèquement humaine, quelle que soit la technologie. Le monde des universités est prêt pour une renaissance, et Concordia est prête à y participer.

Depuis 10 ans, nous avons investi environ 600 millions de dollars dans le développement stratégique de nos infrastructures. Nos projets ont favorisé la revitalisation du secteur ouest du centre-ville de Montréal et permettent d'augmenter l'accessibilité aux membres de la communauté. Les façades vitrées de ces nouveaux pavillons viennent dissiper toute impression de frontière entre le milieu intérieur et extérieur, entre l'université et la ville; cela nous plaît. Que ce soit pour y tenir une conférence, y visiter une galerie d'art, utiliser notre gymnase, nos campus sont ouverts à la communauté, et celle-ci les utilise grandement; cela nous plaît aussi. Une fois à l'intérieur, nos nouveaux espaces permettent l'échange des idées et favorisent les rapprochements à la fois entre les individus et entre les disciplines. Les innovations, aujourd'hui, se passent à la convergence des disciplines, et nous croyons fortement que nos espaces stimulent cette convergence. J'invite maintenant M. Bacon à prendre la parole.

• (19 h 40) •

**M. Bacon (Benoit-Antoine) :** Merci beaucoup, Alan. Alors, bonsoir, je m'appelle Benoit-Antoine Bacon, je suis à Concordia depuis maintenant presque cinq mois dans le rôle de provost et vice-recteur exécutif aux affaires académiques. C'est, en fait, un retour aux sources pour moi, puisque j'étais étudiant en psychologie à Concordia au début des années 90,

il y a environ 20 ans. Donc, en 20 ans, certaines choses changent beaucoup, d'autres choses changent, en fait, très peu. On retrouve encore aujourd'hui, à Concordia, les mêmes valeurs, les mêmes qualités qui ont toujours distingué notre institution des autres institutions québécoises. Je pense, par exemple, à l'importance de la diversité, à l'intégration, la priorité toujours donnée à nos étudiants et simplement le dynamisme urbain d'une université comme Concordia.

Du côté des changements, par contre, il y en a des très, très, très importants comme bien sûr, le recteur Shepard l'a mentionné, la qualité des installations s'est infiniment accrue, avec six immeubles modernes, à la fine pointe, qui ont été construits dans les 10 dernières années, bien sûr l'incroyable accroissement de nos activités de recherche — et j'y reviendrai vers la fin de la présentation — et finalement sa taille, simplement. Il y a 20 ans, on parlait d'une institution d'environ 15 000 étudiants, aujourd'hui c'est 46 000 étudiants, plus de 7 000 membres du personnel. Concordia, aujourd'hui, c'est une ville.

Donc, notre communauté est très diversifiée et reconnue à juste titre comme telle. Nous avons des étudiants de plus de 150 pays, mais il est très important de noter que nos étudiants proviennent d'abord et avant tout des quatre coins du Québec dans une proportion de 75 %, alors que, dans d'autres universités anglophones, on parle plutôt de 50 % et moins. Le quart de nos étudiants sont francophones. On s'assure qu'ils s'intègrent bien à notre institution, par exemple, entre autres mesures, en leur permettant de remettre leurs travaux en français, un privilège dont ils se prévalent surtout lors du premier semestre, mais ça les rassure beaucoup. Un quart de nos étudiants s'identifient comme allophones. Donc, on a vraiment une diversité. Le monde se rejoint à Concordia.

Selon une enquête effectuée en 2012, près de 50 % de nos étudiants — et j'insiste là-dessus — sont des étudiants de première génération, dont ni le père ni la mère n'ont fréquenté l'université. Environ la moitié aussi reçoivent une aide financière sous une forme ou une autre. Chaque année, toutes sources confondues, Concordia verse environ 50 millions de dollars en aide financière aux études.

Les cycles supérieurs. Depuis l'an 2000, le nombre d'inscriptions aux deuxième et troisième cycles ainsi que le nombre de chercheurs postdoctoraux ont augmenté d'environ 50 %. C'est un moteur important de notre recherche. Aujourd'hui, nous avons 7 400 étudiants aux cycles supérieurs à Concordia, la plus grande proportion dans des secteurs de pointe, comme par exemple le génie, les sciences, l'informatique et l'École de gestion John-Molson. 33 % de nos étudiants aux cycles supérieurs sont des étudiants internationaux et plusieurs viennent dans la perspective de s'installer au Québec et de s'intégrer à la communauté québécoise, de contribuer au Québec. Pour s'assurer qu'ils aient les outils de ce faire, nous leur offrons des cours de français intensifs pour s'assurer qu'ils atteignent le niveau de langue qui leur permette de se distinguer ici.

Au niveau des finances, l'Université Concordia a toujours prôné une saine et prudente gestion de ses ressources. D'ailleurs, notre déficit accumulé est comparativement modeste. Les revenus du fonds de fonctionnement, pour l'exercice 2012-2013, ont été de 431 millions de dollars, plus de la moitié provenant de subventions du gouvernement du Québec. Pour le même exercice, au niveau des charges, on parle de 437 millions de dollars, donc il y a un petit déficit accumulé de 6 millions de dollars, qui a été généré suite à l'effort budgétaire imposé par le gouvernement. C'étaient 13 millions de dollars, nous avons couvert plus de la moitié du déficit, tel que demandé. Pour couvrir l'autre moitié, nous avons imposé des coupures allant de 2 % à 6 %, dépendant des secteurs de l'université, avec toujours en tête l'idée de protéger notre mission académique pour que nos étudiants continuent d'être bien servis. L'université prévoit un retour à l'équilibre financier dès l'exercice 2013-2014.

Un tout dernier point sur les finances : en 2011, nous avons demandé à la firme Secor de produire un rapport évaluant l'impact de l'Université Concordia sur l'économie de Montréal et du Québec. Il s'avère estimé à 1,3 milliard de dollars, soit trois fois notre budget de fonctionnement. Je vais maintenant inviter Mme Catherine Bolton, vice-rectrice adjointe aux études, à prendre la parole. Catherine.

• (19 h 50) •

**Mme Bolton (Catherine) :** Merci, Benoit. Bonsoir. Je vais parler un peu à propos de l'enseignement à Concordia. C'est ça que les universités de demain trouveront leur succès, en se concentrant sur l'enseignement et aussi en intégrant la recherche dans nos salles de classe. En outre, les universités réussiront grâce aux liens qu'elles ont déjà établis avec la communauté qui les entoure et dont elles forment une partie essentielle.

À l'Université Concordia, nous avons à cœur l'apprentissage interdisciplinaire et expérientiel. Alors, nous préservons aussi un système de collèges dans lesquels les élèves étudient dans des petites communautés d'apprentissage. Par exemple, dans notre collège des sciences, les étudiants de premier cycle ont la possibilité de travailler main en main avec des chercheurs dans leurs labos mêmes. Aussi, ils peuvent réaliser des stages au Québec, au Canada et à l'étranger.

En ce qui est de l'apprentissage en ligne, le secteur de l'enseignement supérieur évolue rapidement afin de répondre aux besoins de nos étudiants. Et c'est dans le domaine de l'enseignement en ligne que cette évolution est la plus rapide. Si nos étudiants sont branchés, nous aussi, on devrait être branchés, et on l'est. Concordia est l'un des leaders canadiens dans le domaine de l'apprentissage en ligne. En fait, soit 15 % des inscriptions en cours à Concordia le sont pour des cours en ligne. Et, si l'apprentissage en ligne connaît une telle popularité, c'est surtout pour la souplesse des horaires. Rappelons qu'un bon nombre d'étudiants à Concordia ont un emploi à temps partiel, alors ça veut dire que les horaires souples les intéressent vivement. La prochaine étape en matière de formation en ligne portera sur la possibilité d'accroître notre offre de méthodes d'apprentissage mixtes et de cours hybrides, sans nier l'importance de la classe face à face, alors les cours en ligne demeurent une méthode complémentaire. Il s'agira en sorte de mettre la technologie au service de l'expérience pédagogique de nos étudiants.

Sur le thème de l'innovation, Concordia oeuvre à la conception d'un écosystème de l'innovation branché sur le XXI<sup>e</sup> siècle. Par exemple, dans notre incubateur d'entreprises, qui s'appelle District 3, des équipes d'étudiants travaillent dans un but commun : de créer des produits ou des services que les consommateurs réels seraient prêts à acheter. C'est

l'essence même de la mission de District 3, l'innovation et l'entrepreneuriat. Là, on favorise le travail d'équipe, que ce soient des équipes d'étudiants ou plus fréquemment des étudiants qui proviennent de différentes facultés et de différents programmes et de mentors issus du milieu de l'entrepreneuriat, tout afin de promouvoir l'innovation. Et vous voyez ici la batterie humaine, un des projets de District 3.

Quant à l'Institut d'enseignement coopératif de Concordia, il nous sert de référence en matière d'apprentissage expérientiel. Il était fondé en 1980 et il est devenu et est encore le plus important programme coop anglophone du Québec. Les étudiants coop complètent leur programme académique en alternant les trimestres d'études et de stages professionnels. Ils commencent et finissent leurs études à Concordia. On offre l'expérience coop à chaque faculté et dans divers programmes, et des programmes au-delà des disciplines comme le génie et la gestion. Ainsi, nous comptons offrir de nouveaux programmes coop en sciences politiques, en anthropologie et sociologie, en physique, en art numérique et en design.

Au sujet des bibliothèques, les bibliothèques jouent un rôle essentiel dans la vie universitaire et elles l'ont fait depuis des siècles, mais c'est la façon dont elles sont utilisées qui a changé d'une manière significative au fil des dernières années. Nos bibliothèques sont une ressource importante pour la ville de Montréal et pour le Québec, car nous partageons nos ressources avec les autres universités québécoises et nous avons les portes ouvertes pour la communauté. Les bibliothèques reçoivent environ 1,9 million de visiteurs chaque année, soit 400 000 de plus que le Centre Bell à Montréal.

Quand mon collègue Benoît était étudiant à Concordia, nos bibliothèques étaient à la fine pointe; 20 ans plus tard, nous devons réinventer nos bibliothèques afin de demeurer à la fine pointe. Dans les années à venir, un grand projet d'infrastructure visera la rénovation et l'agrandissement de notre bibliothèque principale. Dans le cadre de cette initiative, nous accroîtrons de 89 % les aires destinées aux étudiants. Nous verrons donc la configuration traditionnelle de la bibliothèque afin de favoriser la collaboration et le travail d'équipe, de réserver des salles pour la rédaction des mémoires et des thèses et de créer une sorte de laboratoire technologique qui multipliera les possibilités en matière d'apprentissage et de nouvelles technologies. Ce projet sera réalisé dans le cadre de notre plan quinquennal d'investissement, un programme du gouvernement du Québec qui favorise l'essor et le renouvellement de nos installations.

Si vous venez nous rendre visite à Concordia, vous pouvez voir notre aréna qui vient tout juste d'être rénové grâce au soutien financier généreux de la part du gouvernement du Québec. Les membres de la communauté de Concordia de même que les citoyens du voisinage y ont accès, mais c'est vraiment les jeunes qui en bénéficient grandement. L'ouverture à la communauté nous tient aussi à cœur. C'est pourquoi nous intégrons la responsabilité sociale dans la formation de nos étudiants. Nous avons un bureau d'engagement communautaire qui est officiellement chargé d'appuyer, de promouvoir et de coordonner près de 50 projets auxquels collaborent les étudiants, les profs et le personnel du Concordia.

Un véritable carrefour de l'action bénévole, le Centre LIVE de Concordia, organise une foire de bénévolat à laquelle participent 50 organismes communautaires. Je vous donne un exemple : chaque février, un projet intitulé la semaine de relâche alternative offre aux étudiants la possibilité de participer à une expérience d'apprentissage et de bénévolat. Les étudiants vivent en communauté en Pérou ou dans la République dominicaine et apprennent les différentes cultures, les questions sociales tout en travaillant dans une manière pratique avec les organismes de services.

Afin de bien s'intégrer à la société québécoise, nous offrons différentes opportunités à nos étudiants. Prenez par exemple le programme Oui Can Help!, c'est un programme mené en collaboration avec le gouvernement du Québec, un projet qui aide les étudiants à perfectionner leur connaissance du français. Alors, nous avons des cours de français, des ateliers de conversation, des causeries, des rencontres en ville pour jaser et pour explorer la ville en même temps. Depuis le lancement du programme Oui Can Help!, pour faire face à une hausse constante de la demande, nous avons augmenté l'offre de cours à chaque année. J'aimerais inviter Benoît à reprendre la parole.

**M. Bacon (Benoît-Antoine) :** Merci beaucoup, Catherine. Donc, comme je l'annonçais d'entrée de jeu, nous sommes particulièrement fiers de la croissance de nos activités de recherche de haut niveau. Et d'ailleurs on fait de plus en plus parler de nous, la couverture médiatique des découvertes de nos chercheurs à l'échelle du Canada s'est accrue de 44 % depuis 2009. Donc, je veux prendre le temps de vous parler des activités de recherche où nous sommes des leaders à l'échelle nationale et internationale, mais tout d'abord je vous mentionne — parce qu'on est très, très fiers de ça — que nous accueillons en mai prochain le congrès de l'Association francophone pour le savoir, l'ACFAS, le plus grand rassemblement scientifique francophone au monde, comme vous le savez. On attend plus de 5 000 chercheurs chez nous dans 150 champs de recherche en français.

Je commence — et ce n'est pas un hasard — par la génomique. Donc, nous avons des activités de recherche dans tous les domaines, ça a été difficile de faire des choix, mais la génomique est une des disciplines de demain, c'est extrêmement important, et le Centre de génomique structurale et fonctionnelle de Concordia est considéré comme un chef de file mondial en recherche en génomique environnementale et en biologie synthétique. En 2011, le centre a emménagé dans un édifice tout neuf, des installations du futur à couper le souffle financées par Génome Canada et Génome Québec. Un des buts principaux de nos chercheurs en génomique est de créer des sources d'énergie 100 % biologiques et non polluantes.

Un autre exemple, en santé cette fois-ci : inauguré en octobre 2011, le Centre Perform nous permet de développer une toute nouvelle approche en santé axée sur la prévention et les saines habitudes de vie. Donc, c'est un centre multidisciplinaire qui rassemble des chercheurs de plusieurs disciplines, dont la psychologie, la gérontologie, la nutrition, les sciences de l'exercice, les neurosciences, etc., tous sous un même toit pour assurer une véritable transdisciplinarité. Le Centre Perform offre, par ailleurs, au grand public la possibilité de venir sur les lieux, de profiter d'une vaste gamme de programmes, de services liés à la santé. Donc, il y a un aspect communautaire important dans notre recherche en santé. Donc, comme vous le savez, chaque dollar investi dans la prévention génère des économies importantes pour l'État. Nos chercheurs au Centre Perform tentent de trouver des solutions, des avenues pour améliorer la santé de la population avant qu'elle n'ait recours au système de santé.

Nous sommes des leaders, à Concordia, en design et ingénierie durable et verte. Nos chercheurs travaillent à mettre au point, par exemple, des bâtiments qui produisent autant d'énergie qu'ils en consomment. Récemment, par exemple, deux de nos étudiants dans notre Faculté de génie, un qui vient de Kuujuaq et l'autre d'Arabie saoudite — c'est le genre de rencontres qu'on fait à Concordia — ont mené un projet pour vérifier l'efficacité énergétique des matériaux de construction qui pourraient être utilisés dans la fabrication de logements dans le Grand Nord. Il y a des normes spécifiques si on veut construire des logements sociaux au Nord. Donc, à l'aide de la chambre de l'environnement, ils ont soumis leur hutte d'essai à des températures de moins 40° dans nos installations, en prétest, pour par la suite amener leurs installations sur place à Iqaluit. Donc, nous avons plusieurs autres centres de recherche qui se consacrent aux énergies vertes, au développement durable. J'en mentionne quelques-unes : notre institut sur l'eau, le centre de recherche pour les entreprises durables de l'École de gestion John Molson.

• (20 heures) •

L'influence de Concordia sur la société ne se limite pas à nos laboratoires et à nos salles de classe. Par exemple, l'Institut montréalais d'études sur le génocide et les droits de la personne, qui est établi chez nous, élabore, et ce, depuis plusieurs années, des solutions pratiques pour prévenir ou résoudre les conflits meurtriers. D'ailleurs, le gouvernement américain, je le note, a adopté certaines de ces recommandations formulées par l'institut suite à une présentation faite par son directeur, notre professeur Frank Chalk, que vous voyez ici, et son associé supérieur de recherche que vous connaissez tous, le lieutenant-général à la retraite Roméo Dallaire.

Je termine sur une force traditionnelle à Concordia, les arts et l'alliage des arts avec les technologies de pointe. Donc, comme vous le savez, les arts, c'est esthétique, mais l'innovation et la créativité artistique, ce sont aussi des puissants vecteurs de changement et de progrès social. Et Concordia est encore et toujours un leader dans les arts. Notre centre Hexagram, par exemple, est le plus important organisme de recherche-crédation multidisciplinaire dans les arts médiatiques, le design et la technologie au Canada.

Aussi, dans un même ordre d'idées, aux frontières du génie informatique et des beaux-arts, donc, notre Faculté de génie, notre Faculté des beaux-arts partagent un building. C'est le genre de rencontre, encore une fois, qu'on fait à Concordia. Le Centre de recherche TAG se spécialise dans la technologie, l'art et les jeux vidéo, donc des domaines de demain. On y aborde les jeux électroniques de façon tout à fait innovante. On va bien au-delà du divertissement pour se pencher sur des enjeux politiques, culturels et sociaux, aller chercher les jeunes de cette façon-là.

Donc, l'engagement de Concordia en matière de recherche se voit à tous les niveaux, aux deuxième et troisième cycles, ça va sans dire, mais aussi au premier cycle. Et j'insiste là-dessus, nous avons d'ailleurs mis sur pied un programme de bourses spécifique pour la recherche au premier cycle qui est extrêmement populaire. Je vous donne un exemple. Les membres du Club spatial de Concordia, que vous voyez ici, c'est une association d'étudiants en génie astronautique. Ils ont fait beaucoup parler d'eux dans les médias. Ils ont remporté le Défi canadien de conception de satellites, et, on est très excités, leur nanosatellite va être mis en orbite par la NASA bientôt. Ils sont déjà à concevoir un deuxième satellite, d'ailleurs.

Bon, on vous a parlé de notre campus qui s'est extrêmement développé, de nos installations de pointe, de notre enseignement innovateur, de nos recherches de pointe. Tout ça, bien sûr, on le fait pour nos étudiants. Le maintien d'un degré de satisfaction étudiante élevé sera toujours une de nos priorités à Concordia. La qualité de l'expérience universitaire est ce sur quoi on se concentre jour après jour. On est rassurés quand les résultats d'enquêtes nationales sur la participation et l'engagement des étudiants montrent que Concordia se compare toujours avantageusement aux établissements similaires. Ça, ce sont les chiffres de 2012. D'ailleurs, nos inscriptions, notre population étudiante en termes de nombre ainsi que notre réputation ne cessent d'augmenter.

Pour terminer, je cède la parole au président de notre conseil d'administration, M. Norman Hébert. Norman.

**M. Hébert junior (Norman) :** Merci, Benoit. Mme la Présidente, je suis très heureux d'être avec vous ce soir. Tout comme Benoit, je suis un diplômé de Concordia et je suis fier de pouvoir contribuer à l'essor de Concordia en tant que président du conseil, poste que j'occupe depuis juillet 2012.

Bien enracinée au Québec, l'Université Concordia étend rapidement son réseau de relations à l'international. Chaque année, Concordia prend part à plusieurs activités afin de promouvoir davantage l'université, Montréal et le Québec comme lieux d'enseignement, de recherche, d'innovation et de collaboration de calibre mondial. Au total, nous souscrivons à 150 ententes avec différentes universités et nous faisons affaire avec 35 pays. Nos étudiants et diplômés proviennent de plus de 150 pays.

Nos activités d'enseignement et de recherche contribuent au rayonnement de Montréal et cadrent très bien avec le positionnement du Québec dans les domaines de recherche clés, tels que l'aérospatial et l'aéronautique, les nanotechnologies, les sciences de la santé ainsi que les technologies de l'information et des communications. Ça nous semble de bon augure pour l'avenir de Concordia et notre rôle essentiel dans l'amélioration de la société. Nous regardons l'avenir avec confiance, inspirés par notre conviction très forte que Concordia est le parfait modèle de l'université de demain : urbaine, branchée, innovante et pleinement intégrée à la communauté.

Ceci met fin à notre bref survol de l'Université Concordia. On vous remercie de votre attention, et nous sommes prêts à poursuivre les discussions avec vous.

**La Présidente (Mme Vien) :** Alors, merci beaucoup, messieurs et madame, pour cette présentation. Alors, on débute tout de suite les échanges avec le côté ministériel. M. le député de Sainte-Marie—Saint-Jacques.

**M. Breton :** Merci, Mme la Présidente. Je voudrais commencer par vous saluer. Je suis très heureux d'entendre les gens de l'équipe de l'Université Concordia. Et je voudrais particulièrement commencer par féliciter M. Shepard pour

son français. Je pense qu'il y a des gens qui pourraient s'inspirer des efforts que vous faites en français. Je trouve que vous faites vraiment de bons efforts. Félicitations.

Il y a plusieurs questions que j'aimerais vous poser. Je vais en poser une d'abord parce que vous avez parlé beaucoup de recherche et de développement, vous avez parlé d'énergies vertes, et, d'entrée de jeu, je ne peux pas faire autrement que de souligner le fait qu'en tant que responsable du dossier de l'électrification des transports et, comme il y a plusieurs universités déjà qui ont voulu ou qui veulent collaborer sur le dossier de l'électrification des transports, j'aimerais savoir si l'Université Concordia s'intéresse au dossier.

Autre question. Il y a des universités qui ont des missions plus particulières, il y en a d'autres qui ont des missions plus généralistes, mais est-ce que Concordia se verrait avoir une mission plus particulière? Est-ce que c'est une chose qui vous intéresse? On va commencer par ces deux questions.

**M. Bacon (Benoit-Antoine) :** Peut-être que je peux commencer à fournir quelques éléments de réponse et, si d'autres membres de mon équipe veulent rajouter, je les invite certainement à prendre la parole. L'électrification des transports, c'est une très bonne manière de commencer la discussion, je vous remercie pour ça. Bien sûr, c'est une des priorités établies par la PNRI. J'en profite d'entrée pour dire que la PNRI a été bien reçue à Concordia comme, je crois, dans la majorité des établissements d'enseignement supérieur au Québec.

Certains des éléments qui nous ont particulièrement plu : l'engagement sur une plus longue période, bien sûr les sommes promises elles-mêmes, l'augmentation des budgets des trois fonds. Ce sont des nouvelles qui ont été très, très bien reçues par nos chercheurs, dans une période où ils avaient besoin de bonnes nouvelles. Alors, ça a été très bien reçu. Les priorités de la PNRI sont aussi bien enlignées avec ce qu'on fait à l'Université Concordia, je pense, en aérospatiale, par exemple, ou en médecine personnalisée, des questions d'identité aussi.

En ce qui a trait à l'électrification des transports, nous serions très intéressés à jouer un rôle parce que plusieurs des éléments de l'électrification des transports sont présents chez nous. On n'est pas encore certains comment produire la synergie nécessaire pour contribuer de manière significative à l'effort, mais on regarde ça de très, très près.

Donc, on a beaucoup d'ingénieurs chez nous qui travaillent sur les sources d'énergie, on a beaucoup d'ingénieurs qui travaillent sur le développement durable, on a des chercheurs qui travaillent à chercher à identifier des sources d'énergie propre et non polluante. Donc, on a trois ou quatre groupes que, s'ils pouvaient se rassembler, venir ensemble discuter, échanger, il y a quelque chose de très puissant qui pourrait sortir.

Donc, on cherche la bonne façon de les intégrer. J'ai l'impression qu'il suffirait d'une ou deux personnes qui se concentreraient directement sur l'électrification des transports, par exemple, si on pouvait faire venir une chaire dont ce serait le focus direct, on pourrait rapidement avoir un groupe de recherche qui toucherait à ça, regroupant des ingénieurs électriques, mécaniques, des gens de sciences, des gens de développement durable.

**M. Breton :** Je peux vous interrompre un instant? Vous êtes au courant qu'on veut créer l'institut national du transport électrique. Donc, si vous êtes intéressés à participer à la discussion, à la réflexion et évidemment aux avancées, sachez que vous êtes plus que les bienvenus.

• (20 h 10) •

**M. Bacon (Benoit-Antoine) :** Je vous remercie. Ça va sans dire qu'on est très intéressés.

Au niveau de la mission particulière, nous sommes une institution généraliste, compréhensive. Nous avons un historique d'offrir une grande variété de programmes en arts, en sciences, en beaux-arts, en administration et en génie. C'est important pour nous de continuer d'offrir à tous nos étudiants un large éventail d'options. On s'est développé particulièrement au niveau des cycles supérieurs, comme je le mentionnais dans notre présentation. Et ça, c'est important de le noter, que, d'un historique plus premier cycle, nous avons développé nos cycles supérieurs. Et, lorsqu'on développe nos activités de recherche de très, très haut niveau, il y a une spécialisation qui se fait naturellement.

Pour toutes les universités au pays, c'est impossible de développer des créneaux qui reluisent nationalement et internationalement dans tous les domaines. Il faut faire des choix. Nous avons fait des choix. Nous avons peut-être une quinzaine de centres spécifiques qui peuvent se développer : les sciences, l'ingénierie, les beaux-arts, le milieu des affaires, certains créneaux des sciences sociales. Donc, il y a une spécialisation qui se fait de source. Mais, nous, notre mission, et ça, depuis longtemps, c'est d'être une institution qui offre à la population montréalaise et québécoise un vaste éventail de programmes.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Oui. Allez-y, M. le député de Sainte-Marie—Saint-Jacques. Vous avez une nouvelle présidente.

**M. Breton :** Ah! Vous avez les cheveux plus courts. Bien, en fait, là où je voulais en venir, dans le fond, c'est quand on parlait de mission particulière, c'était lié avec un financement particulier. Donc, c'était dans ce sens-là qu'allait la question. Et aussi je voulais avoir vos réflexions sur... la réflexion aussi sur ce qu'il y a présentement, sur le financement par individu. Est-ce que vous avez des réflexions sur un autre mode de financement?

**M. Bacon (Benoit-Antoine) :** Oui. Je peux peut-être commencer par commenter sur le modèle de financement par individu équivalent à temps plein, qui est le modèle actuel. Pour moi, c'est un modèle qui fait du sens à la base. Le financement par individu à temps plein, ce n'est pas un modèle parfait. Si vous voulez, c'est un peu comme la démocratie, ce n'est pas un système parfait, mais c'est mieux que tous les autres systèmes qui ont été explorés. Il me semble que, dans ce modèle-là, sous ce modèle-là, il y a une justice, en ce sens qu'on reçoit les ressources qui sont égales ou, à tout le moins, qui correspondent généralement aux responsabilités que prend l'institution généralement. Ce n'est pas toujours parfait.

Par exemple, chez nous, à Concordia, nous avons une population importante d'étudiants à temps partiel, ce qui veut dire que, pour construire — si vous me permettez l'expression — un étudiant équivalent à plein temps, parfois, chez nous, ça peut prendre deux ou trois individus qui sont sur le campus, qui ont accès à nos services, dont on doit s'assurer qu'ils reçoivent tout ce dont ils ont besoin. Donc, ça occasionne des coûts supplémentaires qui ne sont pas nécessairement reflétés par le modèle étudiant équivalent à temps plein.

Mais, cela dit, ça n'invalide pas du tout le modèle, à mon sens. Donc, on pourrait penser, puis il va y avoir certainement plusieurs conversations sur ce sujet-là dans les mois, dans les années qui vont suivre, on pourrait penser à un modèle qui intégrerait une base de financement par étudiant équivalent à temps plein, à laquelle on pourrait ajouter certaines enveloppes spécifiques, puis on pourrait déterminer ensemble la nature de ces enveloppes ou les buts à atteindre pour avoir accès à ces enveloppes-là, incluant les missions.

Quelles pourraient être les missions de l'Université Concordia? À mon sens, nous en avons déjà, que ce soit l'accès aux étudiants aux parcours atypiques, à temps partiel, première génération, environnement urbain, néo-Québécois, etc. Donc, ça pourrait faire partie de la discussion de quel genre d'enveloppes on pourrait attribuer. Mais, pour moi, le modèle actuel sur la base d'étudiants à temps plein fait du sens.

**M. Breton** : S'il y a une chose... Parce que vous avez parlé, vous avez dit : Le modèle par étudiant, le financement par étudiant fait du sens. On a quand même vu une espèce, je ne sais pas exactement comment l'exprimer, mais de clientélisme fait par certaines universités qui semblent vouloir aller chercher d'autres étudiants auprès de d'autres universités pour aller chercher le plus grand nombre d'étudiants possible, qui a fait qu'il y a des bâtisses qui ont été construites un peu partout au Québec à ce niveau-là, puis ça a donné lieu à certains dérapages, je pourrais dire, par rapport à la gestion de l'immobilisation universitaire. Donc, c'est dans ce sens-là aussi, je pense, qu'il y a une réflexion qui doit être faite. Je pense qu'on a eu des... Moi, je suis député où est-ce qu'il y a eu l'îlot Voyageur, où on parlait de financer l'Université du Québec à travers le logement étudiant. On a vu ce que ça a donné. Je pense qu'à Concordia aussi il y a eu des problèmes à ce niveau-là. Donc, j'aimerais ça vous entendre là-dessus.

**M. Bacon (Benoit-Antoine)** : À l'Université Concordia, en termes de croissance de l'effectif étudiant, nous prônons une croissance modérée. Donc, nous nous devons de croître pour servir la population montréalaise. Il y a de plus en plus de demande, alors nous avons crû. Cette année, c'était quelque part entre 1 % et 2 % de croissance. Notre objectif, dans les années à venir, est de continuer de croître de manière modérée, surtout aux cycles supérieurs.

Nous avons investi dans les installations, c'était absolument nécessaire pour nous. Quand j'étais étudiant à Concordia, il y avait le building Hall, le classique building Hall au centre-ville, et les installations de l'ancien collège Loyola dans l'Ouest. L'université, en termes de taille et en termes de besoins de recherche, avait dépassé ces installations-là, il était absolument nécessaire de réinvestir. Nous l'avons fait de manière responsable en alliant plusieurs sources de financement, et notre déficit accumulé demeure très, très bas. Si vous voulez des chiffres là-dessus, je peux toujours demander à mon collègue, M. Therrien.

**M. Therrien (Daniel)** : Bien, si vous me permettez d'appuyer un peu les commentaires de Benoit, bien, effectivement, la formule de financement amène aussi un certain cannibalisme. On retrouve les universités en concurrence, en concurrence pour des bases similaires d'étudiants. C'est sûr qu'au niveau de Concordia on a une population qui est un petit peu différente. On attire beaucoup les allophones, on a aussi une base de francophones et on a quand même un contingent important d'étudiants étrangers. Mais on est toujours en concurrence avec les autres écoles de gestion, avec l'UQAM, et ainsi de suite. Donc, oui, le modèle actuel amène un cannibalisme dans le marché, c'est sûr.

Quelles sont les options? Quelles sont les sources potentielles de financement? Je pense que ça devient pratiquement un débat de société, de comment on finance les universités. Je tiens à mettre l'emphase, par contre, aussi sur le fait que le financement des universités n'est pas exclusivement le financement du gouvernement. Donc, pour nous, quand on regarde le financement, on regarde un financement global. Qu'il provienne des étudiants par l'entremise des droits de scolarité, par nos donateurs, par le gouvernement du Québec, c'est un mix et ça doit être regardé aussi dans un ensemble.

Les réponses, malheureusement, je ne pourrais pas vous les donner aujourd'hui, de quel modèle idéal on peut retrouver. On a des pays d'Europe de l'Est qui fonctionnent avec des systèmes qui sont totalement gratuits, qui amènent cependant que seulement une certaine élite de la population a accès à l'université, ce qui va un peu à l'encontre de ce qu'on a vécu au Québec, où on essaie de garder une certaine accessibilité à notre réseau d'éducation, qui est, à toutes fins pratiques, un réseau excellent. Donc, je crois que le débat doit être lancé, et le débat a été aussi lancé lorsqu'on a rencontré les membres du chantier sur le financement. Donc, ça a fait partie des discussions qu'on a eues avec les membres du chantier, et nos commentaires étaient dans notre rapport, là, qu'on avait soumis à l'équipe du chantier sur le financement.

**M. Bacon (Benoit-Antoine)** : Si je peux revenir encore une fois sur la notion très importante de compétition entre les universités pour les étudiants, toutes les universités ont augmenté en termes de taille. Donc, s'il y a eu cannibalisme, il s'est compensé en quelque part, et la résultante, c'est que la population du Québec, en général, n'en est que plus éduquée, et c'est une bonne chose, et nous faisons notre part vers ce but-là.

**M. Côté (Roger)** : Si vous me permettez, je pourrais peut-être faire un complément aussi d'information sur la notion de la mission particulière que vous avez soulevée un peu plus tôt. Effectivement, on pourrait apporter peut-être une caractéristique particulière de l'Université Concordia. On parlait aussi du nombre de... la proportion d'étudiants internationaux à Concordia, qui est de l'ordre de 16 %, environ 6 000 étudiants étrangers. Mais il faut ajouter à ça aussi des nouveaux Canadiens, qui est environ un autre 6 000 étudiants à l'université, qui sont de nouveaux Canadiens.

Alors, une des caractéristiques de l'université et un apport, je pense, en termes de... pas nécessairement une mission particulière, mais un apport particulier, c'est de permettre l'intégration de ces étudiants-là dans la société québécoise, montréalaise, en leur offrant une formation qui permet de contribuer à l'économie, de s'intégrer à la communauté ou à la société québécoise, mais aussi de faire découvrir la culture, de façon à pouvoir connaître les arts. Et ça facilite grandement l'intégration et l'enracinement de ces étudiants-là, qu'ils soient des étudiants étrangers ou de nouveaux Canadiens. Et évidemment ça prend des ressources pour pouvoir appuyer ces programmes-là. Et, dans la mesure où on a des limites, on aimerait bien faire encore plus pour aider à accueillir ces étudiants-là. Et certainement, là, s'il y aurait des possibilités de nous aider en termes de ressources pour une mission particulière, ce serait un volet à examiner. Je pense que Concordia joue un rôle... a un apport important et un rôle unique dans ce sens-là.

**M. Breton** : J'ai entendu.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis)** : Merci. M. le député de Bonaventure.

• (20 h 20) •

**M. Roy** : Merci, Mme la Présidente. Bonsoir, messieurs, madame. Tout à l'heure, vous nous avez dit que vous aviez 50 % de vos étudiants qui étaient des étudiants de première génération. C'est bien ça? Donc, on sait que, quand on a des étudiants qui ne viennent pas d'un milieu familial où... bon, je ne dirais pas que l'éducation n'était pas une priorité, mais, disons, qui étaient moins outillés pour poursuivre des études postsecondaires, bon, il y a peut-être d'autres problématiques qui se présentent par rapport à leur persévérance scolaire. Donc, par rapport à votre clientèle qui sont des étudiants de première génération, quelles sont vos stratégies pour permettre la persévérance scolaire?

**M. Bacon (Benoit-Antoine)** : C'est une bonne question. Merci. Ce qui, à mon sens, caractérise le plus les étudiants de première génération, c'est la possibilité accrue qu'ils aient eu un cheminement atypique. Donc, ils peuvent arriver à l'université par des voies qui ne sont pas nécessairement les voies traditionnelles. Pour moi, ça enrichit ce qui se passe sur le campus, ça accroît notre diversité. Nous sommes très heureux d'accueillir des étudiants de première génération, dont certains de mes collègues ici étaient étudiants de génération eux-mêmes.

Qu'est-ce que ça veut dire «un cheminement atypique»? Ça veut dire qu'au moment d'entrer à l'université on peut avoir des besoins un peu différents : qu'ils soient financiers, donc le support financier aux étudiants est très important; qu'ils soient en termes de flexibilité des horaires, donc les cours du soir, peut-être la possibilité de suivre un cours en ligne par session. S'assurer que tous les services qui sont offerts à nos étudiants à temps plein soient aussi offerts à nos étudiants à temps partiel, même si c'est coûteux, ça fait partie de notre stratégie aussi.

**M. Roy** : O.K. Dans un autre ordre d'idées, bon, on a parlé de recherche tout à l'heure. On sait qu'il y a une compétition entre les chaires de recherche pour aller chercher des... excusez la répétition, mais pour aller chercher les chercheurs. O.K.? Et, quand les chercheurs prennent de l'expérience, bon, ils ont tendance à aller où est-ce qu'on leur offre de meilleures conditions de travail, de meilleurs équipements, de meilleurs encadrements. J'aimerais connaître votre stratégie de recrutement de professeurs-chercheurs puis de voir un peu c'est quoi, vos difficultés et votre plan de match.

**M. Bacon (Benoit-Antoine)** : Une université, à mon sens, c'est deux choses : c'est des étudiants, c'est des professeurs. La qualité d'une université se définit largement par les gens qu'on peut attirer à venir chez nous, que ce soient des étudiants ou les professeurs. Ça a toujours été le cas, mais, de plus en plus, les professeurs de haut calibre s'attendent à ce que les universités leur donnent un climat, des installations et du support qui leur permettent de s'installer et de créer, de mettre sur pied...

Parce que ce n'est pas facile, hein? On oublie que ce n'est pas facile de mettre sur pied un programme de recherche complexe et de haut niveau. La compétition est mondiale. La compétition est mondiale. Les chercheurs québécois reçoivent des offres de l'étranger, des chercheurs de l'étranger reçoivent des offres de partout ailleurs au monde, on s'arrache les meilleurs. Que ce soit tôt dans la carrière ou lorsqu'ils sont établis, les chercheurs se font offrir des positions à l'étranger, et c'est très difficile, surtout dans certains secteurs, de demeurer compétitif vis-à-vis de ce qui se peut se faire — je nomme ça comme ça, mais c'est vraiment mondial — aux États-Unis, en Allemagne, en Chine, au Japon, etc.

C'est malheureux, mais, pour l'instant, notre structure salariale, à l'Université Concordia, ne nous permet pas toujours de compétitionner en termes de compensation brute pour la rétention des meilleurs chercheurs. C'est une réalité. On les attire par d'autres moyens, par le dynamisme de notre campus, par le fait qu'on est à Montréal, par le support de leurs activités de recherche, par la qualité de nos étudiants, mais, quand ils reçoivent des offres, 50 000 \$, 80 000 \$ par année de plus que ce qu'on est en mesure d'offrir, c'est très difficile de retenir nos meilleurs chercheurs, que ce soit en sciences, en génie, dans certains secteurs de l'administration comme les finances ou la comptabilité, etc.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis)** : Deux minutes, M. le député de Bonaventure, questions et réponses.

**M. Roy** : Questions et réponses. Notre gouvernement, bon, offre du financement pour permettre, je dirais, un rapprochement avec les cégeps dans le cadre de projets de recherche. On a fait passer une enveloppe de 5 millions à 15 millions de dollars, O.K., pour permettre vraiment aux universités de travailler avec les collèges. Quelle est votre position et votre plan de match par rapport à ça?

**M. Bacon (Benoit-Antoine)** : Oui. Pour nous, les cégeps sont des partenaires très, très importants à plusieurs niveaux. Puis on pense immédiatement aux cégeps anglophones de l'île de Montréal, mais aussi les cégeps francophones.

Donc, nous entretenons des relations très proches avec les cégeps, que ce soit parce que nous accueillons leurs étudiants — d'ailleurs, nous avons des passerelles spécifiques dans certains programmes — mais aussi au niveau de la recherche.

Je vous donne un exemple, parce qu'on est très, très fiers de ça. Je vous parlais tantôt de notre centre de recherche en technologie, arts et jeux vidéo. Nous avons un programme commun de recherche et d'atelier d'été avec le cégep Dawson qui fonctionne très, très bien. Donc, des étudiants de Dawson, des étudiants de Concordia ainsi que des professeurs qui viennent, passent plusieurs mois ensemble dans la création de jeux vidéo qui ont des impacts sociaux et culturels importants. Donc, c'est un très beau projet directement avec le cégep Dawson, un de nos plus grands partenaires. Merci de la question.

**M. Roy** : Merci beaucoup.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis)** : Merci. Nous allons maintenant du côté de l'opposition officielle. M. le député de Mont-Royal.

**M. Arcand** : Merci. Merci beaucoup, Mme la Présidente. Encore une fois, mes salutations, bien sûr, aux collègues qui sont ici présents et mes salutations, bien sûr, aux gens de l'Université Concordia. Et, Mr. Shepard, I have to tell you that I've listened to your speech two weeks ago at the chamber of commerce and I was quite impressed. I think it's very motivating. Et je dois vous dire que j'ai trouvé que c'était vraiment intéressant d'avoir vraiment un oeil nouveau de la part de quelqu'un comme vous qui avez une expérience importante.

Having said this, je vous demanderais, vous qui avez une expérience qui est très importante, vous avez été aux États-Unis, vous avez été à Ryerson, je crois, à l'Université Ryerson... Et je voudrais que vous le fassiez de façon très, très franche. Et je pense qu'on est là également pour essayer de s'améliorer. We're trying to improve ourselves. So could you tell us what you feel are the plus and minuses of Montréal, of our system right now, the way you see it if you compare it to other American or Canadian universities? If you compare the two, what are the plus and minuses that we have right now?

**M. Shepard (Alan)** : Merci pour votre question. And I'll have to speak in English because that part, I'm still learning.

**M. Arcand** : Yes, I understand.

**M. Shepard (Alan)** : As I said in my opening remarks, we're in an extraordinary time for higher education. And I do think that, over the next while... It's impossible to look into a crystal ball and be sure, but, over the next while, not too long, they're going to see extraordinary changes in how students want to learn things, how universities teach them and what happens in classrooms and laboratories in particular.

And my experience comes from when I was a graduate student at University of Virginia, then I was in Texas, then I was in Ontario, and now I am in Québec. And clearly one of the things that I would say about your high school education here — and I have two sons in sec I and sec II — «extraordinaire», like, really good, really good high school education in Québec, very impressive, particularly in the math and science curriculum, which I feel that, in Ontario, was not as strong as it needed to be. So I think that's a very good move.

With respect to university education, I feel that the students here take the works seriously. And I can't speak for other Québec universities because I really have only the experience of Concordia. The students arrive at Concordia hungry to know things and to want to do things. And I think that there is going to be less patience — «patience?» — ...

**Une voix** : ...

• (20 h 30) •

**M. Shepard (Alan)** : ...for how we're educated, which is putting to... giving examinations. Right? I think people want to, as I said in my talk, they do want to roll up their sleeves, they want to get their hands dirty, they want to have learning in multiple experiences. They want to find out things as well as just read it in a book and take a test.

So what we did at Ryerson to try and take advantage or leverage the experience and the desire of our students, first of all, we took the students very seriously and we created spaces for them, and they're still going. We had two of them by the time I left. One was called Digital Media Zone. It was five different spaces in a building, right on Dundas Square. To get... It was an incubator, a place where you could develop your own ideas. How did you get in? Not by the professors. A panel of students, «étudiants, étudiantes», they decided who got in, who got space. Once the students got in, they had their own ideas, we gave them technology, and we gave them advice — business advice, legal advice — and we introduced them to venture capitalists. Alright? We also tried very hard to protect their intellectual property so that nothing untoward happened. Out of that experience, has come now around 900 jobs — 900 jobs — and about... I think it's 80 companies, something like that.

We created a second space called the Centre for Urban Energy, where we worked on «durabilité», so, sustainable energy, electric... particularly products in batteries for battery powered cars and solar work. And again we brought students in, «premier cycle» students, not always PhD students, but youth, and we basically gave them permission to follow their own ideas. That is very powerful because the students are ready for more responsibility and for more opportunity.

And what I would love to see in Montréal and across Québec is «collaboration»... collaboration between universities, NGOs, and the public sector, and private sector enterprises, «entreprises», where we would work together and leverage some of the talent and new ideas, the energy that the students will bring. And they will work with the faculties sometimes, sometimes not. Sometimes, they're just on their own. Those multidisciplinary spaces, as incubators where

somebody from engineering comes with somebody from «beaux-arts», design, as you saw in the presentation, this is very powerful, and this, I think, is the new model for what universities could become. And I do think that Québec has an opportunity to embrace a number of new measures that are just taking root in other jurisdictions too. There is nobody who's really a leader yet. It's an opportunity for Québec. Merci pour votre question.

**M. Arcand** : Un des éléments... Est-ce que je comprends bien que vous trouvez que ce que vous appelez les NGOs, les private companies et les universités, they're not working together enough? Is that one of the messages that you want to send?

**M. Shepard (Alan)** : Oui. Most strong universities will have what I would call coop programs — and Catherine talked about them — where you send students one by one to work in an enterprise for a period of time. Those are good programs. That model in Canada was invented at the University of Waterloo about 50 years ago now. It's a very popular model, it spread right across the country. It's a good model for its day, but we really need to take the next step. So, instead of seeing universities, and NGOs, and private enterprises as really guarding their territory, we will have a stronger society, I think, and a better educational system if there were some — I don't know the word in French — porousness between our boundaries and the others. So, I'm a person who doesn't... As I said, I don't think we should have big walls. I think we should work together and I think we'll get further. And there is some great examples in Québec where people have come together to make something new, and, as I've said in my speech to the Chambre de commerce, we should be proud of that, and we should continue that tradition.

**M. Arcand** : D'accord. Parce que, ce que vous avez dit à la Chambre de commerce, puis j'ai le texte ici devant moi, vous avez dit : Nous devons... «We must rethink Québec's position towards prosperity and the creation of wealth.» Alors, est-ce que vous pouvez élaborer? Can you elaborate a little bit more on this? Do you think we're too shy, we're not aggressive enough?

**M. Shepard (Alan)** : Très difficile question. I think it goes back to Saint Augustine. I'll just go for it. I think it goes back to Saint Augustine. Saint Augustine, who was one of the Great Fathers of the Church, thought that wealth was very dangerous. And what I would say, being a «nouveau Québécois», is that Québec would do well to rethink how it understands success of individuals and success of society at large. Partly, I'm coming at this... I'm not coming at this as an Ontarian, really, I'm coming at this as an American, as... born in the United States. I think that it would be great for Québec if we would have a more positive approach. I'm not talking about, like, massive wealth on... I'm talking about prosperity of all people together.

**M. Arcand** : OK. I understand. Merci infiniment. Peut-être... Mme la députée de l'Acadie avait quelques questions.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis)** : Merci, M. le député de Mont-Royal. Mme la députée d'Acadie, vous avez la parole.

**Mme St-Pierre** : Merci. Thank you very much. Congratulations for your French! And maybe...

**M. Shepard (Alan)** : Merci. Très difficile.

**Mme St-Pierre** : ...in three years it will be much better. But...

**M. Shepard (Alan)** : Oui, yes, yes, yes, j'espère.

**Mme St-Pierre** : But we understand that you have made your opening remarks in French, and this is very good because, you know, when you came at the university, people were very... criticized about the fact that you didn't speak French, but now it's improving.

My question is concerning the charter, Bill 60. I would like to understand what happened today, because, as you know, Minister Drainville, ministre des Institutions démocratiques, decided to cancel his plan to participate to the debate. Can you tell us what happened exactly?

**M. Shepard (Alan)** : Oui. Pour moi ou pour M. Bacon?

**Mme St-Pierre** : Ça peut être quelqu'un de votre entourage aussi.

**M. Bacon (Benoit-Antoine)** : Je peux peut-être commencer, Alan, puis, si tu veux, tu peux rajouter. Donc, je vais commencer par la charte plus généralement peut-être puis par la suite je pourrais parler d'aujourd'hui. Il va sans dire qu'on a beaucoup parlé de la charte à l'Université Concordia cet automne. Nous avons une communauté qui montre beaucoup de diversité, que ce soit de la diversité ethnique, culturelle, religieuse.

On a récemment invité les membres de notre communauté à se prononcer pour savoir, nous, à l'interne, qu'est-ce que les gens pensent de la charte des valeurs. Nous avons reçu environ 200 réponses, et ça couvrait tout le spectre. Ça couvrait tout le spectre, un peu comme on s'y attendait : certains tout à fait opposés à la charte, peut-être plus de la

majorité; d'autres tout à fait en accord avec la charte. Donc, on en a lu de toutes les couleurs. Certaines idées dans la charte coulent de source, vont de soi. Par exemple, je pense à l'égalité hommes-femmes. D'autres idées dans la charte, nous, ce qu'on a noté, à Concordia, blessent profondément certains individus qui sont Québécois, qui sont installés au Québec.

Nous allons... L'université va déposer un mémoire. Et je pense que la date limite est le 20 décembre, nous allons nous prévaloir de déposer un mémoire avant cette date. Un des aspects que nous allons inclure dans le mémoire est toute l'idée de l'autonomie de l'université, qui est un droit millénaire. On est proches de la notion de liberté académique, et d'imposer certaines règles à une institution académique, c'est quelque chose de très délicat. Si on demandait à nos professeurs ou aux professeurs des universités québécoises s'ils se considèrent des employés de l'État, je ne pense pas que leur instinct serait de répondre : Oui, nous sommes des employés de l'État.

Donc, la charte, c'est un débat de société important. On continue la discussion. Nous, à Concordia, on aime beaucoup les débats. D'ailleurs, nous étions excités à l'idée d'avoir le ministre Drainville. Ce sont nos étudiants aux cycles supérieurs qui avaient invité le ministre Drainville à venir participer à un débat. On n'a pas peur des idées. On avait hâte d'entendre ce qui allait se passer aujourd'hui. Les étudiants avaient décidé de faire du débat un événement public, ce qui est une bonne chose en soi. *La Presse*, comme vous l'avez peut-être lu, hier soir, a rapporté dans un article que certaines activités militantes semblaient se préparer. J'ignore jusqu'à quel point c'est le cas. Le ministre Drainville a été prudent, il a dit, je crois, qu'il craignait des débordements. Je veux simplement insister que, nous, notre campus est sécuritaire. Le service de sécurité de M. Drainville a pris une décision. Nous, ce qu'on espère, c'est qu'il reviendra à Concordia quand la conjoncture sera peut-être meilleure.

• (20 h 40) •

**Mme St-Pierre :** Mais, comme dirigeants d'université, vous n'avez pas eu de crainte concernant cette manifestation-là? Votre analyse de la situation était à l'effet que c'était sécuritaire, ce matin?

**M. Bacon (Benoit-Antoine) :** Bien, nous, on allait de l'avant, en ce sens que...

**Mme St-Pierre :** O.K. Toujours sur la charte, j'aimerais voir comment concrètement ça peut s'appliquer, chez vous. Je donne un exemple : une jeune, une étudiante, par exemple, peut porter le voile, selon les termes de la loi, mais elle devrait l'enlever si elle donne un cours et pourrait le remettre si elle fait de la recherche, sauf si la subvention vient du gouvernement.

**M. Bacon (Benoit-Antoine) :** Oui. Vous posez une question sur un détail d'une loi qui demeure aujourd'hui un projet. Et c'est le genre de question sur laquelle il faudra se pencher d'ici à ce que la loi soit présentée officiellement à l'Assemblée. Pour l'instant, je ne peux pas vous dire.

**Mme St-Pierre :** Alors, je vous souligne qu'elle est présentée, elle est présentement déposée à l'Assemblée nationale.

**M. Bacon (Benoit-Antoine) :** Approuvée. Oui.

**Mme St-Pierre :** Et c'était tout simplement un peu pour comprendre ou, enfin, illustrer ce que ça pourrait vouloir dire concrètement pour votre...

**M. Bacon (Benoit-Antoine) :** Pour nous, ça va être difficile à gérer. Oui, oui, ça va être difficile à gérer. Il faut... Ça serait difficile à gérer pour nous.

**Mme St-Pierre :** O.K. J'aimerais que vous nous parliez... Il y a eu un épisode, je pense que... Puisqu'on analyse les universités à tous les trois ans, je pense qu'il y a un épisode qui ne peut être, par nous, les parlementaires, passé sous silence. Et je regarde M. le Président du conseil d'administration, je pense que vous me voyez venir. Comment entendez-vous faire en sorte que ces choses ne se reproduisent plus? C'est-à-dire, des sommes quand même assez importantes, de beaucoup de personnes qui ont... qui quittent... enfin, «beaucoup»... des personnes qui quittent avec des primes de séparation très, très généreuses, et après ça ça recommence. Est-ce que le conseil d'administration est conscient que l'argent des contribuables... mais aussi que ça nuit à l'image de l'université, pas uniquement au Québec, mais un peu partout?

**M. Hébert junior (Norman) :** En effet, oui. Moi, je suis arrivé à la fin de cette période-là, où on a eu deux présidences qui n'ont pas été à terme. Si vous me demandez, en tant que président de conseil, quel est mon rôle le plus important, c'est de m'assurer que la personne à ma droite... enfin, que mon président, que notre président, soit le meilleur président possible pour l'université. Et c'est le rôle premier de tout conseil d'administration universitaire, je crois. Et heureusement je peux vous dire que Concordia a un excellent président.

Ceci dit, le conseil de l'époque, qui était un conseil d'une quarantaine de personnes, avec des règles de gouvernance qui ont été modifiées — et on pourra en parler — a eu à prendre des décisions difficiles sur les présidents de l'époque. Je n'étais pas présent pour le premier, j'étais membre du conseil pour le deuxième. Et, dans la vie, des fois, soit qu'on prend ou on ne prend pas des décisions. Et je crois que l'université et son conseil ont pris, avec du recul aujourd'hui, les bonnes décisions, c'est-à-dire de laisser ces personnes-là quitter ou démissionner.

Et le problème, dans ces situations-là, c'est que des contrats existent, des contrats d'emploi, et on doit respecter ces contrats. Donc, la conséquence, pour l'université, d'avoir échoué au niveau du choix de son président, de son recteur, c'est financier, mais c'est plus large que ça. Et ce qu'on a vécu à Concordia, ça n'a été pas simplement la conséquence

financière, mais aussi la conséquence réputationnelle et tout le débat qui en... Et c'est un peu ce qu'Alan et moi, on a évité en arrivant au même moment comme président, recteur et comme président du conseil.

La bonne nouvelle, c'est qu'on a eu deux changements majeurs au niveau de la gouvernance à l'université : le rapport Shapiro, qui a fait... en fait, qui a été la suite du départ de la dernière présidente et qui nous a permis de revoir l'ensemble de notre gouvernance, qui nous a permis de réduire la taille du conseil d'une quarantaine de personnes à 25; et par la suite une refonte complète de nos processus et de nos règles de ressources humaines, avec l'aide de PricewaterhouseCoopers, qu'on a entérinée au mois de juin de cette année. Ces deux morceaux-là aujourd'hui nous positionnent vraiment, je dirais, à l'avant-garde au niveau de la gouvernance universitaire.

On a un conseil maintenant composé de 15 membres externes de la communauté, 10 membres internes représentant l'université et les étudiants, un conseil qui fonctionne très, très bien, une belle collégialité et surtout une transparence. C'est un peu ma façon de voir les choses, mais c'est aussi la façon qu'Alan, notre président, le voit aussi. Et on a des outils maintenant à notre disposition dans la gouvernance des ressources humaines, qui va nous permettre, dans le futur, de toujours avoir tous les outils pour prendre les meilleures décisions pour avoir les meilleurs candidats.

**Mme St-Pierre :** Donc, vous êtes en train... Enfin, on ose croire que ce sont des choses qui ne se reproduiront plus jamais.

**M. Hébert junior (Norman) :** Oui, c'est toujours le souhait, hein? On veut toujours engager, embaucher la meilleure personne, mais, si on a tous les outils pour avoir la possibilité d'avoir les meilleurs candidats possibles et qu'on a une gouvernance à l'interne qui va permettre ça, je crois qu'on va éviter ce qui est extrêmement difficile pour une institution comme Concordia, c'est-à-dire d'avoir deux présidents, deux recteurs en ligne qui n'ont pas réussi leur mandat. Ça, c'est très difficile, et, je dois dire, c'est un...

Concordia, c'est une université quand même extraordinaire, parce qu'à travers cette période-là, qui est quand même une période de cinq ans, l'université a quand même survécu, et c'est grâce aux gens à l'interne, aux professeurs, qui ont quand même... qui croient tellement à l'université qu'ils ont été capables de passer à travers cette période. Mais, comme je disais, la bonne nouvelle, c'est que c'est en arrière de nous. Et, si vous êtes sur le campus, si vous parlez aux gens aujourd'hui, aux étudiants, aux professeurs, aux gens qui travaillent à l'université, le «feeling» — je pense que c'est un bon terme — le «feeling» est bon. Et heureusement qu'on oublie quand il y a des bonnes choses qui arrivent...

**Mme St-Pierre :** Bien, je vais justement souligner une bonne chose : ce que vous avez fait avec la Faculté des arts et l'entente avec les soeurs, les religieuses, les Soeurs grises. J'ai visité l'endroit, et ça a été, à mon avis, impeccable en termes de, un, développement durable, et aussi faire en sorte que la communauté religieuse puisse quitter de façon progressive et non pas se faire dire : Bon, bien, le deal est fait, au revoir. Et c'est une bâtisse qui est magnifique, que vous allez conserver, évidemment, et je pense que ça, c'est tout à votre honneur.

Et aussi je veux souligner le fait qu'il y a eu une entente avec le ministère de la Culture sur la bâtisse de la maison des hommes et je pense que vous comprenez que c'était important que cette entente ait lieu. Alors, je veux le souligner. Donc, on est confiants que l'université a une grande réputation puis qu'elle va la maintenir, mais, en même temps, je pense que vous devez être conscients aussi que les gens qui nous écoutent et les contribuables québécois veulent aussi que les choses... que leur argent soit bien géré puis qu'ils en aient aussi pour... bien, pour leur argent.

• (20 h 50) •

**M. Hébert junior (Norman) :** Oui, tout à fait.

**Mme St-Pierre :** Alors, moi, je n'ai pas d'autre question pour ce bloc.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** M. le député de Mont-Royal.

**M. Arcand :** Oui, bien, tout à l'heure, on va peut-être revenir. Moi, je voulais vous parler de financement. La question financière est, pour moi, extrêmement intéressante. Il me reste combien de temps, Mme la Présidente?

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Il vous reste trois minutes.

**M. Arcand :** Trois minutes. Alors, simplement, je voulais savoir, quand on a eu des gens du HEC, cet après-midi, qui sont venus, une des choses qu'ils nous ont dites... Parce qu'actuellement on a des annonces de réinvestissement au niveau de l'université, mais le problème c'est que les annonces de réinvestissement n'avaient pas de cadre budgétaire. Or, on a appris aujourd'hui qu'il y avait un cadre budgétaire qui n'était pas très... c'est-à-dire des prévisions budgétaires, une mise à jour budgétaire qui n'était pas très intéressante, avec un déficit. Alors qu'on recherchait l'équilibre budgétaire, on a un déficit de 2,5 milliards et... «and growing», comme on dit. Alors, le ministre des Finances, celui de l'Économie et des Finances, a dit aujourd'hui qu'il prévoyait une croissance plutôt modérée et que, donc, l'effort serait fait au niveau du contrôle des dépenses.

De quelle façon, d'abord, vous analysez actuellement le financement qui est fait? Est-ce que vous êtes satisfaits actuellement du financement gouvernemental? Et de quelle façon allez-vous dealer, si vous me permettez, jauger la situation pour l'avenir?

**M. Bacon (Benoit-Antoine) :** Encore une fois, je peux peut-être commencer. Roger, Daniel, si vous voulez ajouter quelque chose. Merci.

Le réinvestissement, on l'attend. Nous, on travaille sur la base qu'il est réel et qu'il s'en vient. Les dernières années nous ont mis dans des situations où nous avons dû prendre des décisions difficiles suite aux coupures. Nous avons dû ralentir considérablement l'embauche, réduire le nombre de sections de cours que nous offrons, donc ça réduit directement les options qui sont offertes à nos étudiants. Dans des cas extrêmes, ça peut mettre en péril, là, la vitesse de leur diplomation.

J'en parlais justement avec notre bibliothécaire en chef, on est très, très près de devoir faire des choix déchirants au niveau des collections. Donc, on est à la limite financière. On est encore capables d'offrir un service de qualité au niveau académique et non académique à nos étudiants, mais c'est étiré. On regarde vers le réinvestissement. C'est important, pas juste pour Concordia, pour la société québécoise, que notre système d'éducation supérieure soit supporté. Puis j'ai entendu le ministre Duchesne au moins deux fois réunir les congrégations universitaires et nous dire : Ne vous inquiétez pas, ça s'en vient. Puis moi, je travaille encore... nous travaillons encore sur cette base-là. Daniel, est-ce que tu veux rajouter quelque chose?

**M. Therrien (Daniel) :** Oui. Je pourrais peut-être rajouter aussi... C'est sûr que les universités, on fonctionne sur le financement qu'on a actuellement. Je pense qu'au Québec on doit souligner le fait qu'on offre une éducation de qualité exceptionnelle avec des ressources qui sont plus faibles que ce qu'on voit au Canada. On est capables d'atteindre des niveaux d'excellence qui sont vraiment impressionnants de par le faible niveau qu'on... pas le faible parce que n'est pas un faible niveau, mais par le niveau plus bas qu'on a au Canada. Ça fait que déjà ça, c'est quelque chose.

Il faut garder en tête qu'on fonctionne avec l'argent qu'on a de disponible. On va continuer à fonctionner avec l'argent qu'on a de disponible. Les choix qu'on va devoir faire, selon le futur, peuvent être des choix déchirants ou des choix positifs. Le réinvestissement, en tant que tel, est quelque chose d'attendu. On a une rencontre qui nous a été communiquée avec le sous-ministre à l'Éducation au mois de décembre, on attend des nouvelles, justement, sur le réinvestissement avec les règles du jeu. En ce moment, c'est difficile pour nous au niveau prévisibilité. Les règles du jeu n'ont pas été mises sur pied, elles vont nous être communiquées bientôt. Donc, au niveau des prévisions, on conserve une approche prudente, on est sur une base conservatrice, maintenant la qualité de l'enseignement, maintenant notre qualité académique, et on attend d'avoir les nouvelles et d'être capables de prendre des décisions en conséquence.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Merci.

**M. Bacon (Benoît-Antoine) :** Je rajoute une dernière chose.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Peut-être une dernière chose parce que, là, je vais amputer sur l'autre bloc. Allez-y, je vais vous permettre de...

**M. Bacon (Benoît-Antoine) :** Simplement pour dire que, parmi les choix qu'on a faits pour pallier aux coupures, c'était de protéger le corps de ce qu'on fait, c'est-à-dire l'enseignement et la recherche, les secteurs économiques des... les secteurs académiques des coupures de 2 %, alors que, dans les autres secteurs, c'est allé jusqu'à 6 %. Mais on ne peut pas faire ça indéfiniment parce qu'il y a des infrastructures qui doivent être renouvelées si on veut rester compétitifs. La compétition est mondiale. Merci.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Merci beaucoup. Nous allons maintenant du côté du gouvernement. M. le député de Saint-Hyacinthe. C'est à vous la parole.

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe) :** Merci, Mme la Présidente. Bonsoir, madame, bonsoir, messieurs. Alors, je veux revenir quelques instants sur la charte de la laïcité qu'on a mentionnée tantôt. Vous savez que l'objectif du ministre Drainville, c'était qu'un dialogue s'amorce. Et le message a été envoyé à toutes les institutions, je pense, qui existent au Québec, les institutions d'enseignement, les universités, à l'effet d'amorcer un dialogue avec leurs clientèles. Et vous, vous l'avez fait. Vous l'avez fait d'une façon, je pense, qui était sereine et dans l'esprit d'un débat qui se doit d'être fait au Québec, et je vous en félicite parce que c'est comme ça qu'on va réussir à avancer dans ce dossier-là.

Maintenant, c'est bien sûr qu'aujourd'hui M. Drainville s'est désisté pour des raisons de sécurité, mais je pense qu'on n'a pas besoin de se poser la question, quand on regarde les... il y a les organisateurs de manifestations qui ne sont pas toujours non plus sereins. Donc, c'est à ce niveau-là, je pense, que la décision s'est prise, et je pense que ça a été sage. Et vous l'avez mentionné, c'est bien.

**M. Bacon (Benoît-Antoine) :** Tout à fait.

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe) :** Je vais vous emmener... On parlait tantôt de financement. Le financement... Vous savez, le gouvernement s'est engagé à financer... d'augmenter le financement des universités de l'ordre de 1,75 milliard sur sept ans. En fait, c'est l'augmentation sur cinq ans, mais disons que c'est sur sept ans. Et je peux vous dire une chose, c'est que, pour nous, le financement des universités et de la recherche, ce n'est pas une dépense, c'est un investissement, et c'est un investissement qu'on voit à court, à moyen et à long terme. Donc, c'est pour ça qu'on a mis... qu'on a projeté sur sept ans, jusqu'en 2019, l'investissement, ce qui ne se faisait pas avant, ce qui va permettre peut-être aux universités de respirer un peu plus puis de planifier un peu plus leurs investissements aussi. Alors, c'est pour ça que je tenais à vous rassurer là-dessus, parce que, nous, ce qu'on dit, on le fait, puis ce qu'on fait, on le dit aussi. Alors, c'est pour ça que je tenais à vous le mentionner.

Maintenant, je voulais vous dire aussi... On parlait d'embauche tantôt. Vous savez qu'au niveau de la nouvelle politique qui est sur la table pour jusqu'en 2019 on prévoit l'embauche de 1 000 professeurs de plus dans le programme, dans le plan, et 2 000 chargés de cours. J'ai bien entendu que le ministre a l'intention... le ministère a l'intention de rencontrer les universités d'ici quelques semaines, justement, pour signer les ententes de partenariat avec les universités. Et je veux juste savoir : Chez vous, est-ce que vous êtes prêts? Et combien d'enseignants et combien de chercheurs vous avez l'intention d'embaucher dans l'année future, dans votre planification?

**M. Bacon (Benoit-Antoine) :** C'est une question très, très importante. Nous sommes au début de la planification pour le prochain cycle d'embauche. Nous attendons les réinvestissements avec beaucoup d'impatience. Dans les dernières années, nous avons dû beaucoup ralentir les embauches. Nous avons, bon an, mal an, une trentaine de professeurs qui quittent. Donc, simplement pour maintenir la taille de notre corps professoral, on parle d'une trentaine d'embauches pour accroître notre capacité de recherche, la diversité et la qualité de nos programmes au cours des cinq prochaines années pour aller où on veut aller, surtout au niveau du développement des cycles supérieurs.

Si on pouvait engager une cinquantaine de professeurs par année sur cinq ans, avec 30 par année qui quittent, ça serait une augmentation d'environ 100 professeurs sur cinq ans, soit 10 % de l'augmentation dont vous parlez, ce qui est à peu près notre taille. Donc, les chiffres font du sens à ce niveau-là. Même chose pour les professeurs à temps partiel. Pour nous, les professeurs à temps partiel sont une ressource très, très importante dans plusieurs secteurs, comme par exemple les beaux-arts. En administration ou en génie, ce sont des professionnels du milieu qui viennent chez nous et qui font profiter à nos étudiants de leurs expériences sur le terrain. Donc, c'est très important pour nous. Et bien sûr, puisque les professeurs permanents sont protégés lorsqu'il y a coupures, les professeurs à temps partiel souffrent, alors c'est très important pour nous d'être capables de réinvestir au niveau du temps partiel également.

• (21 heures) •

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe) :** O.K. Je vais vous emmener sur un autre sujet. Moi, c'est sur la politique linguistique qui existe depuis 2004 en ce qui concerne les établissements d'enseignement universitaire dans les cas où est-ce que l'établissement offre «l'enseignement [...] universitaire en anglais à la majorité de ses élèves [on] doit traiter de l'enseignement du français comme langue seconde, de la langue de communications écrites de l'administration de l'établissement avec l'Administration et les personnes morales établies au Québec ainsi que de la mise en oeuvre et du suivi de cette politique».

Tout à l'heure, en entrée de jeu, vous avez dit que les étudiants francophones qui s'inscrivaient à Concordia pouvaient passer leurs examens en français, mais j'ai cru entendre «au début» puis, par après, je ne sais pas si ça... Au deuxième et au troisième cycles, est-ce qu'ils ont la même possibilité?

**M. Bacon (Benoit-Antoine) :** ...toujours. Ce que j'ai rajouté, c'est qu'ils se prévalaient surtout de ce droit-là au début. Très, très rapidement, ils deviennent à l'aise puis ils peuvent répondre en anglais. Mais, au début, on le voit, puis ça les rassure beaucoup, c'est important pour leur intégration qu'ils n'ont pas ce stress supplémentaire, c'est pour ça qu'on a établi ces mesures-là, pour les aider d'entrée de jeu. Donc, au niveau de la politique linguistique, globalement effectivement nous avons une politique linguistique, et ce, depuis une dizaine d'années.

Je le mentionne parce que vous me donnez l'occasion, on entend beaucoup de français à Concordia. C'est 25 % de nos étudiants qui sont francophones. Une grande majorité... plusieurs de nos employés aussi parlent français, qu'ils soient francophones ou simplement bilingues. Nos communications officielles, que ce soit avec vous ou avec d'autres partenaires, sont en français, comme notre rapport financier, qui est disponible en français aussi. Nos étudiants peuvent s'inscrire en français, peuvent faire le processus d'inscription en français, peuvent remettre leurs travaux en français comme nous l'avons mentionné. Je pense que ça vaut la peine, Catherine, que tu nous parles du programme Oui Can Help!, parce qu'on est vraiment très fiers de ça.

**Mme Bolton (Catherine) :** Oui. Je pourrais aussi mentionner que les examens aussi peuvent être en français. C'est non seulement les travaux écrits, mais, si les étudiants veulent écrire leurs examens en français, c'est aussi une possibilité. Mais le programme Oui Can Help!, c'est vraiment un programme qu'on est vraiment excités parce que ça nous donne des occasions de vraiment aider les étudiants étrangers à rester ici, au Québec, à travailler ici et de vraiment vivre avec grand enthousiasme dans le milieu québécois et montréalais.

Alors, on offre des cours en français jour et nuit presque, le samedi matin aussi, pour que les étudiants peuvent faire des démarches assez aisément pour avoir les cours académiques, si je peux le dire comme ça, et aussi leurs cours en français. On offre aussi des bourses pour des étudiants étrangers et aussi pour les bourses des étudiants hors de Québec mais canadiens. Alors, ça aussi, aide à faire le financement des cours et pour les protéger, que ce n'est pas si dur de faire le cheminement de ces cours.

Avec le programme Oui Can Help!, ce n'est pas toujours des cours sérieux parce qu'on fait une francofête, à Concordia, où on introduit les étudiants et le corps professoral et le personnel aux délices du Québec, aux entreprises, aux petites entreprises ici, à Québec, et ça donne un milieu de chuchotage et un langage qui vraiment fait un coeur, un coeur assez chaud pour les étudiants ici, à Concordia.

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe) :** Merci.

**M. Côté (René) :** Peut-être qu'on devrait parler aussi des étudiants surtout au niveau de notre politique linguistique, mais aussi, au niveau des employés de l'université, il y a un effort assez important qui se fait aussi au niveau du recrutement

des employés, où on encourage... où on fait notre recrutement en français et en anglais, et aussi qu'on appuie les employés qui se joignent à l'université, tant au niveau administratif que professoral, pour leur accorder l'opportunité de parfaire leur français, leur maîtrise du français, gratuitement, avec l'aide de l'université. Et certainement notre recteur est un modèle d'engagement pour l'acquisition de cette langue. Et on est fiers des efforts que nous faisons auprès de l'ensemble des employés de l'université dans ce sens-là aussi.

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe) :** Merci.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** M. le député de Sainte-Marie—Saint-Jacques.

**M. Breton :** Merci, Mme la Présidente. Je viens de me rappeler de quelque chose. M. Shepard, vous avez le même nom que le premier astronaute américain.

**M. Shepard (Alan) :** Exact.

**M. Breton :** Je ne sais pas si c'est de la pression, mais, en tout cas, c'est inspirant d'avoir un tel nom. Écoutez, moi, justement, parlant d'avancées technologiques, vous savez que je suis très inspiré par tout ça, je voudrais parler justement de recherche universitaire. On a parlé de la PNRI tout à l'heure. Je sais aussi, parce que je travaille avec des scientifiques, des ingénieurs, des chercheurs à bien des égards depuis des années, le rôle... ou ce qui s'est passé avec plusieurs chercheurs au niveau de l'implication du gouvernement fédéral en recherche. Et je ne sais pas si vous avez observé chez vous un désengagement de la part du fédéral en matière de recherche? Et, si oui, est-ce que vous avez chiffré ces désengagements-là? Parce que moi, je peux vous dire que les chercheurs avec qui je travaille, dans les domaines liés spécialement aux énergies renouvelables, aux énergies vertes, ont clairement senti un désengagement. Et j'aimerais savoir si justement, chez vous, ça a eu un impact. Si oui, lequel, chiffré?

**M. Bacon (Benoît-Antoine) :** Je pense que c'est honnête de dire qu'il y a eu un ralentissement du support de la recherche au niveau du fédéral. Il y a des exemples concrets et faciles à comprendre. Par exemple, le Programme des chaires de recherche du Canada, qui était, autour des années 2000, un des meilleurs programmes du genre au monde peut-être, le support pour les chaires de Tier 1 était d'un certain montant, 200 000 \$ par année, 100 000 \$ pour les chaires de Tier 2, les montants n'ont pas été augmentés depuis. Ça demeure un très, très bon programme, mais le nombre des chaires est relativement stagnant, et le montant versé par chaire aussi n'a pas augmenté pour suivre l'inflation. C'est un exemple.

Le programme de support des infrastructures aussi. Dans plusieurs cas, il y a eu des montants extrêmement généreux versés par le gouvernement fédéral il y a une dizaine d'années pour construire un parc d'infrastructures de recherche important. Le Québec en a largement bénéficié, plus que les autres provinces canadiennes, en comparaison. Par contre, on voit que la source au niveau des infrastructures lentement se tarit, donc on a des problèmes de maintien des infrastructures à Concordia comme ailleurs.

Il y a aussi toute la question des frais indirects de recherche qui est très importante. Il y a des frais indirects de recherche versés par le gouvernement fédéral ainsi que par le gouvernement du Québec. Ce sont des sommes qui aident, mais qui, à notre sens, ne compensent pas tout à fait, donc qui créent un manque à gagner pour nos universités. Daniel, est-ce que tu as les chiffres, que ce soit sur les montants...

**M. Therrien (Daniel) :** Oui. L'enveloppe fédérale...

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** M. Therrien.

**M. Therrien (Daniel) :** Merci beaucoup. L'enveloppe fédérale et l'enveloppe provinciale totalisent environ 7 millions de dollars par année. Sur notre volume de recherche notamment, l'enveloppe fédérale est à hauteur de 4,9 millions. On reçoit environ 24 à 25 millions de financement par l'entremise des trois agences fédérales. C'est sûr que le coût des frais indirects de recherche est de beaucoup plus élevé.

Les analyses comme telles pour nous permettre de chiffrer les coûts réels de frais indirects de recherche ne sont pas terminées à Concordia. Ce sont des analyses excessivement complexes. Il y a quelques universités au Canada qui ont réussi à les faire, notamment McMaster. Mais on peut aisément penser que le financement actuel couvre possiblement environ 50 % au maximum de nos coûts réels de frais indirects. Par contre, cette donnée-là n'est pas confirmée.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Oui, allez-y.

**M. Breton :** Mais, en fait, pour revenir là-dessus, moi, je sais à quel point les frais indirects de recherche sont des frais souvent qui ne sont — comment dirais-je? — pas assez considérés au niveau de la recherche et du développement, et je pense que c'est important justement que vous puissiez chiffrer ça parce que je pense qu'il est... Tu sais, c'est beau avoir les infrastructures, mais, je veux dire, si on a que les infrastructures mais qu'on ne donne pas les moyens aux chercheurs de faire leurs recherches, on n'est pas plus avancés. Et nous, je sais que, dans notre PNRI, on a vraiment voulu mettre l'accent là-dessus, et pas juste sur la recherche appliquée, mais sur la recherche fondamentale, ce qui est, à mon avis, fondamental.

Et je dois vous avouer que, moi, je me rappelle, il y a un an à peu près, lorsque le premier ministre du Canada est allé dire qu'il ne voyait pas, pour lui, la logique d'appuyer de la recherche et des chercheurs qui arrivaient avec des

programmes, des analyses et des résultantes qui allaient à l'encontre de leurs politiques, pour moi, il y a là quelque chose de vraiment problématique parce que c'est le premier ministre du Canada qui dit ça. Et donc, dans ce cadre-là, je pense qu'on peut dire qu'il y a vraiment là un problème réel.

Dans ce cadre-là, est-ce que vous pourriez me parler un petit peu de la collaboration qu'il y a entre les universités au Québec? Est-ce que vous considérez que cette collaboration-là est suffisante? Est-ce qu'elle est positive, la collaboration des universités anglophones au niveau justement de cette recherche-là? Parce que je vous parlais tout à l'heure de l'électrification des transports. On est en train de travailler justement à la réflexion sur la forme que va prendre l'institut national de transport électrique. On veut qu'il y ait une collaboration entre les universités, comme l'Université de Sherbrooke, l'Université Laval, l'ETS, la Polytechnique. Et là vous me dites que Concordia est intéressée de participer à ça. J'aimerais voir quelle est votre perception de la collaboration entre universités et entre universités anglophones.

• (21 h 10) •

**M. Bacon (Benoit-Antoine) :** Oui. Nous, à Concordia, nous avons des collaborations avec toutes les universités montréalaises certainement, avec plusieurs universités à l'extérieur de Montréal aussi. Que ce soit en termes de programmes, nous avons plusieurs programmes communs, surtout des programmes de deuxième et de troisième cycle, des universités qui se sont alliées, par exemple, avec l'UdeM et l'UQAM, en communications, avec HEC et, encore une fois, l'UQAM, en affaires, notre centre de recherche Hexagram aussi, extrêmement interinstitutionnel, fondé à la base avec l'UQAM. Nous avons des collaborations dans le domaine de l'aérospatiale avec Polytechnique, ETS, McGill, etc.

Donc, nous, c'est un modèle d'ouverture qui nous plaît, mais on a des professeurs dans des groupes de recherche ou dans des centres de recherche, qu'ils aient leur siège à Concordia ou ailleurs, qui regroupent des chercheurs de plusieurs établissements. Pour nous, c'est très, très important de participer aux efforts de recherche de haut niveau en collaboration avec les expertises des chercheurs des autres universités. C'est pour le rayonnement du Québec finalement. Donc, je pense que tout le monde y gagne. Puis on l'a démontré par nos activités lorsqu'on travaille ensemble puis qu'on fait que le produit québécois, la recherche québécoise brillent partout de par le monde. Donc, on est très, très ouverts à ça. Puis, si le gouvernement considérait une série de mesures pour encourager ce genre de recherches là, nous, on applaudit.

**M. Breton :** Merci.

**M. Bacon (Benoit-Antoine) :** Merci à vous.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** M. le député de Bonaventure.

**M. Roy :** Merci, Mme la Présidente. Il nous reste combien de temps?

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Il vous reste environ cinq minutes.

**M. Roy :** Cinq minutes. O.K. Bon, vous savez que nous sommes actuellement en commission parlementaire pour créer le nouveau ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie et, bon, ça ne va pas comme on voudrait, mais ça devrait cheminer dans les prochaines semaines ou prochains jours. Que pensez-vous de la création de ce nouveau ministère là?

**M. Bacon (Benoit-Antoine) :** Le projet de loi n° 45? 45, il me semble, d'instinct, pour moi, de regrouper l'enseignement supérieur, la science et la technologie dans une unité, c'est un projet qui fait du sens. Donc, on souhaite que le projet suive son cours.

**M. Roy :** Vous souhaitez la création du ministère.

**M. Bacon (Benoit-Antoine) :** Bien, il est créé de fait, il suffit de finaliser les modalités.

**M. Roy :** Bien oui, effectivement. Donc, sur un autre ordre d'idées, quelle est votre position par rapport à la charge de travail liée à la reddition de comptes? Et, si vous considérez qu'il y aurait des améliorations, quelles seraient les suggestions? Donc, vous savez que... Bon, on l'a présenté ce matin, je crois?

**Une voix :** ...

**M. Roy :** Hier. On a un graphique ici qui nous démontre que, de 1990 à l'an 2000, on avait environ une moyenne de huit redditions de comptes pour les universités puis, de 2000 à 2012, on est passés de huit à 49 redditions de comptes. Donc, j'aimerais vous entendre sur ce phénomène.

**M. Bacon (Benoit-Antoine) :** Il n'y a pas de doute que la reddition de comptes, c'est un aspect important de ce qu'on fait. On nous mandate de bien gérer l'argent public pour le bénéfice de la société, c'est une responsabilité qu'on prend extrêmement au sérieux. Maintenant, combien de redditions, et comment, et à quel niveau? C'est une question ouverte. Puis je pense qu'il y a une espèce de consensus qui s'est établi au Québec que la reddition de comptes dans sa forme actuelle prend beaucoup de temps, beaucoup de ressources aussi. Et mon collègue Daniel peut-être pourra tantôt parler, à Concordia, combien de ressources nous devons allouer à la reddition de comptes, donc des ressources qui ne

peuvent pas être allouées à notre mission principale, soit l'enseignement et la recherche, qui doivent aller directement vers la reddition de comptes.

Et une question qui va de tandem avec la première, c'est : À quoi servent les redditions qui sont établies? Donc, il me semble que, d'instinct, si on pouvait établir une série de critères clairs et utiles que les universités pourraient remettre au gouvernement et qui permettraient, et à l'interne et pour vous, d'établir les divers paramètres qui doivent être établis, on serait mieux servis. Puis j'ai l'impression que ça va être une des discussions qui va s'établir, qui va se continuer au cours des mois et des années. Daniel, juste au niveau des ressources que nous...

**M. Therrien (Daniel) :** Si vous permettez, Mme la Présidente...

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Quelques minutes. Oui, M. Therrien.

**M. Therrien (Daniel) :** Je vais faire ça vite. Juste peut-être pour appuyer le point que Benoit amène à la table, je veux être quand même très prudent sur la reddition de comptes, dans le sens où, comme ça a été mentionné, les universités ont la chance de bénéficier de l'argent public. Notre transparence est importante, une saine gestion est importante, et on doit mettre en place une reddition de comptes qui permet au gouvernement d'évaluer de quelle façon on atteint nos objectifs et de quelle façon on gère l'argent public.

Ceci étant dit, effectivement dans les dernières années, la reddition de comptes a augmenté de façon significative. On peut parler des impacts de la loi n° 95, de la loi n° 100, de la loi sur les contrats publics, de la loi sur les ressources informationnelles. Ce que je veux soulever, c'est que, oui, on doit augmenter le nombre d'employés qui travaillent en reddition de comptes à l'intérieur des universités, mais on doit surtout augmenter la sophistication de ces employés-là. Et, comme on le voit, augmenter la sophistication des employés implique des professionnels qui sont plus chevronnés, la structure de formation alentour de ces professionnels-là et les coûts venant avec la structure qu'on doit mettre en place.

Ceci étant dit, c'est de l'argent qu'on diffère, qui pourrait être utilisé dans d'autres ressources pour l'université. Mais je ne veux pas, en aucune circonstance, sous-estimer l'importance d'une saine reddition de comptes qui, en bout de ligne, devient un outil stratégique pour le gouvernement pour nous évaluer dans le travail qu'on livre pour la société québécoise.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Merci beaucoup. Nous allons maintenant du côté de l'opposition officielle. M. le député de Mont-Royal.

**M. Arcand :** Merci, Mme la Présidente. Moi, la question que j'aimerais savoir, c'est que... La reddition de comptes, ça doit vous coûter quand même pas mal d'argent. Vous avez des gens qui, j'imagine, travaillent. Et ce que je comprends, c'est que le ministre s'est dit ouvert, là, à simplifier les choses. Et j'imagine que, chez l'école John-Molson, on doit vous expliquer que, quand il y a trop de reddition de comptes, c'est comme s'il n'y en a pas, c'est comme si on est hors contrôle parce qu'à un moment donné il n'y a plus personne qui se sent responsable d'une situation. Mais, juste pour mon bénéfice, est-ce que vous avez déjà évalué les coûts, que, si on avait une reddition de comptes un peu plus normale, quelle sorte de coûts en moins que vous auriez?

**M. Therrien (Daniel) :** L'impact de la reddition de comptes n'a pas nécessairement été chiffré. Une des choses qui rend la complexité de la reddition de comptes, c'est que, oui, on a une reddition de comptes standard qui est faite par le secteur des finances — qu'on parle du rapport financier annuel, où j'ai une équipe dédiée, où je suis capable exactement de savoir les coûts — mais la reddition de comptes maintenant va beaucoup au-delà du secteur traditionnel des finances.

Lorsqu'on fait une reddition de comptes sur la qualité de nos programmes, sur la qualité d'utilisation de certaines enveloppes qui nous sont données lorsqu'on parle du financement spécifique, j'ai besoin, aux finances, d'aller chercher mes ressources, qui sont les personnes qui gèrent les programmes. Qu'on parle de mobilité internationale, d'insertion professionnelle, les personnes qui gèrent les programmes doivent nous fournir l'information. Et ça, c'est des coûts qu'on n'a pas chiffrés. Quelle partie du portefeuille, exemple, de notre groupe d'insertion professionnelle passe sur l'administration du programme et la reddition de comptes, on n'a pas chiffré ces coûts-là.

**M. Arcand :** Parce que d'autres universités nous ont parlé de centaines de milliers de dollars qui s'en vont là-dedans.

Mr. Shepard, maybe I could ask you the question. You've been working in other universities as well, Ryerson and some others. When you look at the reporting that is being asked from the Government and you compare it to what is done in Ontario and maybe some American States, do you see something very different or it's basically the same kind of reporting?

**M. Shepard (Alan) :** Même chose, «actually».

**M. Arcand :** Yes?

**M. Shepard (Alan) :** Yes, more or less the same. Some differences place to place, but I think we're in an era of accountability and transparency. I think we're trying very hard to live up to those ideals. And I don't see that the reporting in Québec is really substantially different from reporting in other jurisdictions that I've seen.

• (21 h 20) •

**M. Arcand** : Et est-ce que vous avez un retour de la part du ministère? Est-ce que vous avez souvent des questions qui viennent du ministère lorsque vous envoyez ces rapports ou s'il y a peu de questions qui vous sont reprises? Est-ce que vous avez l'impression que quelqu'un suit ces nombreux rapports ou si vous avez l'impression de... Je vous dis ça parce qu'il y a plusieurs gens qui se sont plaints, hein? Vous n'êtes pas... Les gens se sont plaints, en disant : Écoutez, il y en a beaucoup.

**M. Therrien (Daniel)** : Je répondrais à votre question à deux volets : Pour l'ensemble, la majeure partie de notre reddition de comptes qui est beaucoup plus statutaire, si on veut, non, il n'y a pas de retour en provenance du gouvernement. Les rapports sont déposés auprès du gouvernement et on n'a pas de communication par la suite. Par contre, des enveloppes qui sont plus délicates, des dossiers, entre autres, comme les frais institutionnels obligatoires, quand ça a été mis en place, on a eu énormément de contacts avec le gouvernement. Donc, je dirais, je suis à deux volets : j'ai certains dossiers sur lesquels, oui, j'ai eu beaucoup de communications avec le gouvernement et beaucoup de retours; et j'ai une série de redditions de comptes qui sont simplement des documents qu'on envoie qui, pour nous, ne reviennent pas.

**M. Arcand** : D'accord. J'ai une feuille ici avec les données financières de Concordia et je voudrais juste qu'on m'explique pourquoi je vois qu'on a eu des... dans la feuille que j'ai ici, on a fait un bénéfice, en 2011-2012, de 36 millions et une perte de 15 millions en 2012-2013. Et, je vois, les items, d'année en année, se ressemblent passablement, sauf qu'il y a un item qui s'appelle «Autres dépenses», qui passe de 95 millions à 145 millions. Est-ce que quelqu'un peut m'expliquer de quoi on parle ou, enfin, comment on peut passer de 36 millions de profits à moins 15 dans l'exercice 2012-2013? Est-ce qu'il y a eu des dépenses extraordinaires qui ont été faites?

**M. Therrien (Daniel)** : Un des items importants qu'on a eus pour l'exercice 2012-2013, qu'il faut prendre en compte, est les avantages sociaux futurs. On a, entre autres, basé sur les évaluations actuarielles, dû ajuster les réserves comptables. On ne parle pas de déficit actuariel qu'on paie de façon... en argent, on parle vraiment des réserves comptables. Pour 2012-2013, le montant est passé à 38,5 millions dans l'exercice. Donc, c'est essentiellement la majeure partie de la variation entre les deux années. Le montant a quand même dû être ajusté en grande partie à cause des taux de projection actuariels qui ont baissé d'environ 1 % pour l'université, ce qui m'a généré un coût de 38,5 millions cette année.

**M. Arcand** : C'est quoi? C'est les fonds de pension, ça? C'est...

**M. Therrien (Daniel)** : C'est un petit peu plus large que les fonds de pension. C'est les fonds de pension, mais c'est aussi tous les avantages postérieurs à l'emploi au niveau de la santé. Donc, on appelle ça les avantages sociaux futurs. Et la partie «avantages postérieurs à l'emploi», pour Concordia, elle est quand même importante. Donc, c'est à deux volets.

**M. Arcand** : Et donc c'est un... Est-ce que c'est un «one-time adjustment», comme on dit, ou si c'est quelque chose qu'on risque de retrouver, dans les années futures, dans les états financiers?

**M. Therrien (Daniel)** : Malheureusement, selon les règles comptables, vous allez retrouver une fluctuation excessivement importante basée... Comme c'est des calculs actuariels qui sont basés sur les projections démographiques qui sont basées sur les courbes d'âge et qui vont être basées sur les fluctuations de taux sur le marché, on peut se promener d'un déficit ou d'une dépense de 38 millions d'une année et éventuellement, dans le futur, se retrouver à un surplus de 20 millions et retourner à un déficit de 15 millions. Donc, c'est des chiffres qui sont très difficiles à prévoir. Et je ne pourrais pas vous dire, dans quelques années, à quel niveau on va se situer.

**M. Arcand** : Et est-ce que je pourrais savoir... De façon générale, lorsqu'on regarde les perspectives d'avenir, est-ce qu'il y a, pour vous... Parce que je sais, entre autres, que vous avez un e-learning qui semble être très dynamique et très agressif. Est-ce que c'est quelque chose qui, pour vous, est une source de revenus importante, le e-learning, ou si les dépenses sont telles que finalement ce n'est pas nécessairement quelque chose qui est rentable actuellement?

**M. Bacon (Benoit-Antoine)** : Oui. Pour nous, l'apprentissage en ligne, c'est un volet important de ce qu'on est capables d'offrir à nos étudiants. On a développé, à Concordia, une expertise. Ça fait longtemps qu'on travaille pour développer notre expertise en apprentissage en ligne, puis ce n'est pas facile. Ce n'est pas facile. Puis, pour développer un cours, ça demande énormément d'efforts, des installations spécifiques, une expertise particulière, et des coûts. Une fois que le cours est développé, pour le maintenir à un niveau de qualité supérieure, il faut continuellement réinvestir aussi, puis on est très, très rigoureux là-dessus.

Donc, nous, on fait l'apprentissage en ligne parce que c'est un service que nos étudiants demandent. Puis, il faut se rappeler, hein, nos étudiants qui entrent à Concordia, comme dans les autres universités québécoises, sont nés en 1994, sont nés en 1995, avec un ordinateur dans les mains, c'est tout à fait naturel pour eux, ce n'est pas... L'apprentissage en ligne, pour eux, ce n'est pas quelque chose de nouveau, de menaçant, c'est quelque chose de tout à fait naturel. Mais nous, on le voit comme un complément de notre apprentissage traditionnel, de notre apprentissage par expérience, de notre apprentissage coop. Et aujourd'hui c'est environ 15 % de nos inscriptions de cours qui sont en ligne. Puis nos étudiants en redemandent, mais nous sommes limités par notre capacité à développer des cours, à financer le développement de cours à la qualité dont nous avons besoin pour continuer d'exceller dans ce domaine-là. Donc, ce n'est pas une décision financière, c'est une décision académique pour nos étudiants. Catherine, est-ce que tu veux en rajouter?

**Mme Bolton (Catherine) :** Oui. Je pourrais ajouter aussi que ça fait partie de notre histoire, Concordia. Quand l'université a commencé avec le Sir George Williams, c'est dans le domaine des cours... dans la nuit. Mais, pour nous, c'est l'accessibilité aux cours pour nos étudiants. On continue la tradition avec l'apprentissage en ligne. Alors, c'est vraiment au cœur de la mission de Concordia et des services qu'on offre à nos étudiants pour avoir un cheminement assez fluide dans le parcours de l'éducation.

**M. Arcand :** O.K. Hier, quand on a parlé aux gens de l'Université du Québec à Montréal, il y avait eu un certain enjeu sur une histoire d'appel d'offres public à cause que, sur le plan informatique, on utilisait, je pense, les produits Cisco, etc. Lorsque Mme Woodsworth, en 2010, était venue ici, elle avait signalé aux membres de la commission, entre autres, là, qu'une des façons pour réduire les coûts de fonctionnement était d'uniformiser le réseau informatique de l'université. Est-ce qu'il y a eu une voie en ce sens-là qui a été retenue depuis ce temps-là?

**M. Côté (Roger) :** Je pourrais peut-être adresser la question. Effectivement, il y a toujours une recherche d'économie sur des coûts de plus en plus grandissants dans toutes les organisations — les universités ne sont pas épargnées — c'est-à-dire toute notre infrastructure informatique. Alors, l'université s'est dotée d'un plan architectural, comme on le fait pour des bâtiments, dans le développement de notre infrastructure informatique et traitons ces coûts-là comme des investissements en capital.

Et, dans la recherche... dans le développement de cette infrastructure-là, on cherche une cohérence et une complémentarité de ses composantes, pas nécessairement uniformiser l'outil comme tel. Parce que ce qu'on voit de plus en plus sur le marché, c'est que des outils informatiques, les logiciels, les progiciels, en fait, peuvent accomplir plusieurs différentes fonctions et s'intégrer. Alors, pour nous, on n'a pas un modèle unique de développement de plateforme. Notre structure de grand système à l'université, que ce soient les ressources humaines de la paye ou du système de gestion des données étudiantes, se partage sur différentes plateformes, est fortement intégrée.

Alors, oui, on cherche des économies d'échelle sur les outils qu'on utilise, mais on ne se limite pas à un seul fournisseur ou une seule approche de développement. D'ailleurs, ces outils-là, ces environnements-là changent tellement vite que de vouloir planifier à long terme sur une plateforme, ce n'est pas nécessairement la meilleure approche à utiliser, mais plutôt de trouver une façon de moduler, d'adapter notre environnement, nos infrastructures informatiques, et c'est l'approche que nous utilisons. Alors, quand on développe de ces instruments, de ces outils-là, on procède par appel d'offres et on suit toutes les règles d'or. Et nos projets... On a présentement un grand projet en marche pour notre système de gestion de données étudiantes. Le tout se déroule très bien, à temps et à même les budgets alloués et en reconnaissant qu'il peut y avoir une complémentarité de différentes composantes pour appuyer l'ensemble de l'architecture qu'on a développée.

• (21 h 30) •

**M. Arcand :** O.K. Mais, si vous prenez, par exemple, un système comme par exemple... dans le cas de l'Université du Québec à Montréal, c'était Cisco, je pense, là, qui était le système, est-ce qu'on n'a pas le choix presque de rester avec ce système-là si on veut une certaine cohérence, j'imagine, pour l'avenir? Sans être un expert dans le domaine, là, je vous pose la question.

**M. Côté (Roger) :** Je dirais que la réponse, ça dépend des éléments ou des composantes de l'infrastructure qu'on a en place. C'est évident, quand on a des appareils techniques, ce qu'on appelle le «hardware», il y a des composantes qui sont en complément. Et, quand on fait une mise à jour, bien, c'est un peu comme une voiture, si on fait une mise à jour d'une pièce dans une voiture, on ne peut pas nécessairement intégrer une pièce d'un compétiteur dans cette voiture-là. Par contre, au niveau de types de technologies disponibles sur le marché, on voit qu'il y a effectivement une capacité d'intégrer différents éléments. Oui, il y a des volets qu'on reconnaît chez nous où c'est plus facile. Et, parfois, il n'y a qu'une seule solution pour remplacer une pièce, par exemple, une composante, et cette composante-là fait partie du fournisseur initial. Par contre, on ne veut pas se laisser prendre dans une situation où il est impossible pour nous d'adapter notre environnement.

**M. Arcand :** Très bien. J'avais maintenant une question sur... J'ai eu un collègue à l'Assemblée nationale qui s'appelle M. Russ Copeman. M. Copeman a été élu maire de l'arrondissement Côte-des-Neiges—Notre-Dame-de-Grâce, dont une partie est dans mon comté. J'imagine qu'il était, lorsqu'il s'est présenté, en congé sabbatique ou, enfin, une période sabbatique. Est-ce qu'étant donné le rôle qu'il avait au niveau des relations gouvernementales, qui était un de ses titres, je pense, est-ce qu'il a été remplacé? Est-ce qu'il y a quelqu'un qui est maintenant spécifiquement attitré au niveau de Concordia? Do you have someone, Mr. Shepard, who is directly involved in the relationships between the Government, like Mr. Copeman was before? Is there someone who actually deals with the Government on a regular basis aside from those who deal from a technical point of view? Is there someone specifically involved with the relationships with the Government?

**M. Shepard (Alan) :** Oui. Merci pour votre question. At the moment, we have one other person in that unit, but we'll be posting Mr. Copeman's old job shortly.

**M. Arcand :** So, he will be replaced now?

**M. Shepard (Alan) :** Yes. We're thinking about the structure, what's best for Concordia going forward, yes, but we'll be posting a position.

**M. Arcand** : O.K. Thank you very much. J'avais une question qui portait, entre autres, sur le... Il me reste combien de temps, Mme la Présidente?

**La Présidente (Mme Vien)** : Excusez-moi, monsieur...

**M. Arcand** : Il me reste combien de temps?

**La Présidente (Mme Vien)** : À peu près une dizaine de minutes. Un petit peu moins qu'une dizaine de minutes.

**M. Arcand** : Bon. Mme la Présidente, je vais vous poser une question au sujet du corps professoral. Je sais qu'au niveau... J'aimerais que vous m'expliquiez un peu l'évolution de ce qui s'est fait depuis nombre d'années. On me dit que le nombre de professeurs embauchés en 2012-2013, c'était 110, alors qu'en 2007-2008 il y en avait 153. Je ne sais pas si les chiffres sont exacts. Je voudrais juste que vous me disiez si ces chiffres-là sont exacts.

Et par ailleurs le nombre total de professeurs est passé de 907, en 2007-2008, à 976, en 2012-2013. Vous avez légèrement moins de chargés de cours, quoiqu'encore là il n'y a pas une très grosse différence. Est-ce que le phénomène, premièrement, d'avoir des professeurs à temps plein en moins grand nombre que des chargés de cours ou à peu près un nombre équivalent, c'est normal dans une université moderne?

**M. Bacon (Benoit-Antoine)** : Je peux commencer. Le chiffre qui m'apparaît exact, c'est l'augmentation d'environ 900 professeurs en... Quelle année vous avez citée? 2008?

**M. Arcand** : 2007-2008.

**M. Bacon (Benoit-Antoine)** : 2007-2008. Autour de 950, 975 peut-être, maintenant. Ça, ça m'apparaît tout à fait exact. Ce sont des années au cours desquelles notre population étudiante s'est accrue. Notre corps professoral s'est aussi accru, quoique dans une proportion légèrement moindre. C'est important pour nous d'avoir des professeurs à temps plein qui assurent la qualité des programmes, qui assurent la recherche de haut niveau, qui sont sur place à temps plein pour servir nos étudiants, là. Maintenant, c'est aussi important d'avoir des professeurs à temps partiel. Nous en avons moins que des professeurs à temps plein, et c'est autour de 700 professeurs à temps partiel que nous avons. Ils complètent l'éducation de nos étudiants, surtout de manière appliquée dans des domaines tels que les beaux-arts, la finance, le génie. Ce sont des gens qui travaillent sur le terrain et qui viennent compléter le travail de nos professeurs à temps plein. Comme je...

**M. Arcand** : Les chargés de cours, pour vous, et les professeurs à temps partiel, c'est la même chose?

**M. Bacon (Benoit-Antoine)** : Oui, tout à fait.

**M. Arcand** : O.K. Pour vous, vous appelez ça... Parce que nous, on appelle ça des chargés de cours.

**M. Bacon (Benoit-Antoine)** : Oui. C'est par convention collective, ce sont des professeurs à temps partiel.

**M. Arcand** : Ah! Vous autres, c'est de la convention collective, d'accord. Mais, en général, lorsqu'on a beaucoup de professeurs à temps partiel, on dit toujours que ça coûte moins cher que des professeurs à temps plein. Est-ce que c'est un peu ce qui se passe actuellement?

**M. Bacon (Benoit-Antoine)** : Pour nous, l'important, c'est d'avoir la bonne balance entre les professeurs à temps plein. C'est certain qu'en 2013 il n'y a aucune université qui peut se permettre financièrement d'avoir exclusivement des professeurs à temps plein, c'est devenu impossible. Les professeurs à temps partiel ajoutent quelque chose de différent au niveau académique, puis c'est important pour nous, c'est un avantage que d'avoir un certain contingent de professeurs à temps partiel.

Il faut avoir la bonne balance, et je crois qu'on l'a ou qu'on est près de l'atteindre avec environ 970. Si on pouvait passer peut-être au-dessus de 1 000, peut-être 1 050 professeurs à temps plein, tout en maintenant un niveau de professeurs à temps partiel similaire, on aurait vraiment une balance parfaite pour notre université, pour nos étudiants.

**M. Arcand** : Et, au niveau du recrutement de ces professeurs, pour l'avenir, de quelle façon vous voyez cela? Est-ce que ça va être un défi des prochaines années? Est-ce qu'on est dans un marché qui est compétitif? Est-ce que c'est plus difficile qu'auparavant d'aller trouver des bons professeurs, d'avoir des gens en recherche qui sont de qualité, des chercheurs?

Et je pense qu'il doit y avoir, et particulièrement en anglais, là, il y a quand même un monde, je dirais, dans lequel les marchés sont assez mobiles, si vous me permettez l'expression. Est-ce que la recherche de ces talents, de ces gens-là est devenue, avec la mondialisation, je dirais, et avec les pays émergents, et avec tout ce qui se passe actuellement, quelque chose de très difficile actuellement? Et est-ce que c'est difficile d'en attirer ici, au Québec?

**M. Bacon (Benoit-Antoine)** : Dans certaines disciplines, c'est extrêmement compétitif, très, très difficile d'attirer des chercheurs dans certaines spécialités de génie, de sciences, certaines spécialités en affaires, comme en finances ou en

comptabilité, c'est devenu extrêmement difficile de trouver des professeurs. Puis je ne vous parle même pas d'attirer... Si, par exemple, je prends l'exemple de la comptabilité, je ne vous parle même pas d'attirer des vedettes. C'est rendu difficile d'attirer des chercheurs qui ont le statut de Ph. D. et qui sont intéressés par la carrière académique parce que la compensation dans ce milieu, dans notre milieu académique, n'est pas compétitive par rapport à ce que ces gens-là peuvent aller chercher dans l'industrie, ou dans le privé, ou dans d'autres pays comme par exemple les États-Unis ou en Asie, où la compétition est très, très féroce.

Cela dit, pour l'instant, nous sommes encore capables, à Concordia, d'aller chercher des professeurs de très haut calibre dans toutes les disciplines. On est très fiers des embauches qu'on a faites au cours des 10... des cinq dernières années. On a un renouvellement du corps professoral qui s'est bien effectué et qu'on espère continuer au cours des cinq, 10 prochaines années, avec le réinvestissement.

**M. Arcand :** Et on dit que c'est plus, bien souvent, la qualité des installations qui est importante pour ces professeurs plutôt que seulement le salaire. Est-ce que c'est exact?

**M. Bacon (Benoit-Antoine) :** Vous avez tout à fait raison. Pour nous, toutes les installations qu'on a mises sur pied, que ce soient les pavillons eux-mêmes ou les installations à l'intérieur de ces pavillons-là, dans des domaines de pointe comme en génomique — j'en ai parlé durant ma présentation — l'École de gestion John-Molson, le pavillon en génie et en arts visuels, qui a été érigé en 2005, qui est tout à fait à la fine pointe... Pour des chercheurs, d'avoir un espace et de l'équipement haut de gamme, des fonds de démarrage qui leur permettent de prendre déjà une longueur d'avance dans l'installation de leurs programmes de recherche, ce sont des éléments très, très importants, autant que le salaire, vous avez raison. Mais, à un moment donné, quand l'écart salarial est trop grand, ça devient difficile.

**M. Arcand :** Ça devient difficile. O.K. Et aussi, Montréal?

**M. Bacon (Benoit-Antoine) :** C'est un plus. Quand on est... Quand les chercheurs regardent Montréal comme milieu de vie, c'est un plus, ça nous permet de les attirer.

• (21 h 40) •

**M. Arcand :** Qu'est-ce qui les attire à Montréal, les chercheurs étrangers? C'est quoi? Le coût de la vie, la qualité des infrastructures universitaires?

**M. Bacon (Benoit-Antoine) :** Oui, tout à fait. Puis je pense qu'à l'étranger Montréal a une réputation enviable comme ville du savoir, comme ville de la connaissance. C'est le genre de réputation, il me semble, qu'on pourrait mettre de l'avant encore plus efficacement. À l'étranger, c'est perçu comme ça. D'ailleurs, Montréal se classe toujours très, très bien dans des classements de villes universitaires. Que ce soit... ou d'Asie, ou d'Europe, Montréal est toujours là.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Oui, allez-y, Mme la députée de Bellechasse.

**Mme Vien :** Permettez, Mme la Présidente. Bonjour... Bonsoir, en fait, bienvenue. J'ai une petite question, moi, rattachée aux propos de mon collègue, qui me vient en tête. Vous parlez d'être compétitifs, vous parlez que c'est un marché serré pour l'embauche des professeurs, des professeurs de haut niveau. Je comprends que vous allez chercher des professeurs qui viennent de l'étranger. Par exemple, aux États-Unis, je présume, je ne sais pas, mais je présume que toute la question salariale est dans un écart important par rapport peut-être à ce qu'on peut offrir à Montréal. Est-ce que je me trompe? Et, si c'est le cas, on parle d'écart qui peut ressembler à quoi, par exemple?

**M. Bacon (Benoit-Antoine) :** J'ai vu des offres, et il arrive qu'un professeur vienne nous voir puis dise : J'aime beaucoup ça à Concordia, ça a été très bon pour ma carrière, j'adore les étudiants, j'adore la ville, mon laboratoire est superbe, ça a vraiment été, pour moi, un bon choix de venir, maintenant j'ai une offre ici à 50 000 \$ de plus par année. Voilà. Ça, c'est le genre de chose qu'on peut voir en affaires, en génie, en sciences occasionnellement. Même à l'intérieur du Canada, il y a des offres qui atteignent souvent 20, 25, 30 000 \$ de plus.

**Mme Vien :** Est-ce que ce sont des situations aussi que vous êtes capables de voir entre universités québécoises?

**M. Bacon (Benoit-Antoine) :** C'est plus rare.

**Mme Vien :** C'est plus rare parce que vous êtes pas mal toutes au même niveau à peu près?

**M. Bacon (Benoit-Antoine) :** Oui. C'est plus rare. Ça peut arriver. Il y a du voyage entre les universités québécoises, mais souvent le salaire n'est pas au centre des préoccupations, c'est plus peut-être une chaire de disponible, peut-être des installations plus à la fine pointe, peut-être qu'il y a un groupe de recherche qui se développe. Parfois, les professeurs viennent chez nous, parfois ils quittent, il y a un certain transfert dans les universités québécoises. Mais la vraie compétition, elle est mondiale.

**Mme Vien :** Un salaire moyen de professeur d'université, moi, je n'ai aucune idée à quoi ça se ressemble. C'est quoi, le salaire moyen d'un professeur d'université?

**M. Bacon (Benoit-Antoine) :** Chez nous... Daniel, peut-être que tu as les vrais chiffres, mais, chez nous, les professeurs au premier échelon de l'échelle, le professeur adjoint, ça doit ressembler autour de 70, 75 000 \$ puis ça doit monter, pour les professeurs de très, très haut niveau, autour de 125 000 \$, quelque chose comme ça, alors qu'on ne voit pas, comme on peut voir à l'extérieur du pays, des salaires qui vont dans les hauts 100 000 \$ ou parfois même au-dessus de 200 000 \$, on ne voit pas ça.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Merci. Nous allons maintenant du côté du gouvernement. M. le député de Sainte-Marie—Saint-Jacques.

**M. Breton :** Est-ce qu'il y a quelqu'un parmi vous qui vient de la chaire ou de l'école John-Molson?

**M. Bacon (Benoit-Antoine) :** Non.

**M. Breton :** Non? O.K. Bon. Je voulais... La raison pour laquelle je posais cette question-là, c'est qu'il y a un programme qui s'appelle Ambassadeur du développement durable, et vous parlez d'initiatives en développement durable, et moi, je vais vous dire, aujourd'hui, on avait des gens des HEC qui nous parlaient de leur vision du développement durable, et je peux vous dire que, comme personne qui travaille dans ces dossiers-là depuis longtemps, je dois vous dire que c'est un terme qui a été passablement galvaudé, le développement durable, à tel que point qu'à un moment donné je me souviens d'une conversation où les gens en étaient venus à confondre «développement» comme «croissance» et «durable» comme «sans fin».

**Une voix : ...**

**M. Breton :** Oui, voilà, développement durable ou croissance sans fin. Donc, ça donne une idée à quel point tout ça peut être perverti. On est parti d'un terme, dans les années 80, avec Brundtland, qui parlait justement de laisser un legs aux générations futures qui serait au moins aussi soutenable que le nôtre. Je voulais avoir une petite idée de la définition. Comment les gens de l'Université Concordia perçoivent le développement durable dans l'enseignement qu'ils amènent dans les différents départements? Et évidemment je voulais parler, entre autres, des gens de l'école John-Molson parce qu'en gestion, en économie, en finances, je sais qu'on parle beaucoup de produit intérieur brut, de croissance économique, de croissance de production, et les gens qui savent un peu les données scientifiques de base savent que, d'avoir une croissance infinie dans un milieu de vie qui est fini, il y a une contradiction qui est là fondamentale. Ça fait que c'est pour ça que j'aimerais ça vous entendre sur la perception que vous avez de ce qu'est le développement durable.

**M. Bacon (Benoit-Antoine) :** ...intéressante. Je vais commencer par deux points qui sont spécifiques à l'École de gestion John-Molson, après je parlerais de manière plus générale de comment on perçoit le développement durable à Concordia. Puis par la suite peut-être que je pourrais te laisser parler, Roger, particulièrement de ce qu'on a fait au niveau des installations.

Donc, on est très, très fiers que l'École de gestion John-Molson... Puis merci de le mentionner, ça me permet de le dire, puis notre doyen, Steve Harvey, va être très heureux d'entendre que ça a été mentionné ici : notre programme de M.B.A. classé deuxième au monde, deuxième au monde, le programme de M.B.A. de l'école John-Molson, par le Global Green M.B.A., donc le M.B.A. vert, deuxième plus vert au monde par *Corporate Knights Magazine*. Donc, on est très, très fiers de ça. On a un programme qui a su intégrer dans ses composantes mêmes tellement d'éléments importants du développement durable qu'il a été classé deuxième au monde dans cette catégorie-là par un magazine extrêmement prestigieux. Donc, ça fait partie d'une série de distinctions que l'École de gestion John-Molson a reçues cette année. C'est une école qui se retrouve continuellement dans les meilleurs classements mondiaux dans diverses catégories.

Au centre de ça, c'est le centre pour l'entrepreneuriat durable de Paul Shrivastava, le David-O'Brien Centre for Sustainable Business Development, qui est reconnu mondialement et qui affecte tout ce qu'on fait à l'École de gestion John-Molson. Puis je suis fier de dire que, dans mon bureau, dans le bureau du vice-recteur académique, on est en lien direct avec Paul Shrivastava, on utilise son expertise pour diverses initiatives que l'université entreprend en termes de développement durable. Donc on a élargi ce que lui a mis en place, puis d'ailleurs nos étudiants nous demandent de le faire. Puis ça, j'insiste là-dessus parce que c'est très, très beau, les étudiants de Concordia tiennent au développement durable et à tout ce qui est écologique et vert puis ils mettent de la pression sur nous pour qu'on soit plus écologiques, pour qu'on soit plus «sustainable», plus durables, puis on travaille avec eux. C'est une des manières avec lesquelles on travaille le plus avec nos associations étudiantes vers le développement durable. Donc, eux, ils se sont auto-imposé... ils se sont auto-imposé un frais...

**Une voix : ...**

**M. Bacon (Benoit-Antoine) :** Oui. Les étudiants se sont imposé un frais supplémentaire, un frais institutionnel obligatoire à être réinvesti dans des initiatives durables à l'Université Concordia. C'est quand même exceptionnel. Puis je les remercie et je les salue d'avoir fait ça. Une partie de ces argents-là a été réinvestie à regarder tout notre curriculum et s'assurer qu'il y ait des initiatives de développement durable dans tous nos programmes. Je pense que c'est aussi une pièce importante, c'est la manière dont a géré la croissance de notre parc immobilier. Roger, si tu pouvais en parler.

• (21 h 50) •

**M. Côté (Roger) :** Oui, effectivement. En fait, l'université s'est dotée d'une structure de gouvernance au niveau des pratiques durables à l'université, où il y a un volet opérationnel et un volet d'engagement communautaire aussi, à la communauté intérieure de l'université mais aussi la communauté environnante, sur les pratiques durables, et aussi sur le côté enseignement pédagogique et recherche. Et elle a essayé d'intégrer ces volets-là, ces dimensions d'opération de façon complémentaire.

Alors, les activités de nos étudiants, il y a au-dessus, à l'université, d'une trentaine de groupes qui sont intéressés à différents volets des pratiques durables, que ce soit la consommation, transport, etc., mais c'est plutôt au niveau opérationnel. Et l'université a travaillé en collaboration avec ces groupes-là, et vraiment on est des partenaires, si on veut, avec les intervenants, que ce soient des professeurs ou des étudiants dans ce cas, dans le cas qu'on parle, pour le développement des opérations de l'université. Alors, tous nos pavillons, effectivement, les nouveaux pavillons érigés sont dotés ou «designés», si on veut, là, planifiés avec une approche durable. Nous avons déjà deux nouveaux pavillons qui ont la certification LEED Gold. Notre pavillon de l'école John-Molson a la désignation Silver, argent. Et, les chercheurs d'université, on parlait plutôt des gens dans la gestion de génie bâtiment, de trouver des façons de générer autant d'énergie que consomment nos pavillons, nos édifices.

Il y a des projets qui sont assez novateurs avec nos étudiants. Si on fait un peu une promenade dans le centre-ville de Montréal ou même sur notre campus, là, on verra des groupes étudiants qui sont très actifs au niveau de l'agriculture urbaine sur les toitures de pavillons, sur les terrains disponibles à l'université. Et ils ne font pas seulement qu'exploiter l'agriculture, mais aussi ils font de la formation auprès même d'étudiants au niveau secondaire, dans les communautés, dans les différents quartiers de la ville de Montréal. Et c'est une façon pour l'université de rayonner, si vous voulez, notre intérêt pour les pratiques durables.

Alors, l'université, depuis déjà 15 ans, est qualifiée comme étant l'université qui utilise la consommation d'électricité la plus efficace, le plus efficacement, si vous voulez, de tous les établissements universitaires au Québec. Nous sommes très conscients de l'utilisation de différentes ressources dans nos pavillons, soit la consommation d'eau, la façon que nous gérons l'eau, le recyclage, la diminution d'utilisation de papier, etc. Alors, il y a plusieurs exemples comme ça de programmes au niveau opérationnel que nous... Dans certains cas, nous avons été les pionniers, et c'est aussi grâce, beaucoup, là, à l'intérêt de nos étudiants.

Alors, l'idée de pratiques durables dans la vie de l'université, ce n'est pas uniquement de la mettre en pratique au niveau opérationnel, mais de sensibiliser la communauté universitaire à cette question-là pour qu'eux, ça puisse devenir quelque chose qui est d'intérêt, que ça peut être quelque chose qui va devenir plus élevé dans leur niveau de conscience. Alors, il y a plusieurs éléments, que ça soit dans les services alimentaires, dans la façon... dans le design de nos salles de cours, où on prend les considérations de pratiques durables constamment.

**Mme Bolton (Catherine) :** Je voudrais aussi dire que des étudiants, avec l'argent qu'ils ont collecté, ils planifient justement une conférence, dans le mois de février 2014, sur le sujet des cours durables. Alors, il y a toute une conférence de trois jours. C'est initié par des étudiants pour vraiment viser l'action dans les cours ici, à Concordia. Alors, c'est vraiment quelque chose que les étudiants vivent de jour en jour. Ils sont vraiment impliqués dans la question verte, si je peux dire. Et c'est quelque chose qu'ils veulent voir aussi dans leur programme académique. Non seulement quelque chose qu'ils font dans les bâtisses, mais vraiment dans les cours qu'ils planifient puis qu'ils étudient aussi.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** M. le député de Sainte-Marie—Saint-Jacques.

**M. Breton :** Écoutez, ce que j'entends me fait très plaisir, je vais vous le dire. Et puis on parlait, tout à l'heure, de collaboration interuniversitaire. Je pense que les gens de l'École de gestion John-Molson seraient très heureux de les voir collaborer avec d'autres écoles de gestion pour qu'ils assimilent plus et intègrent plus les notions de développement durable quand c'est le temps de parler de gestion, d'économie, de finances, parce que, de toute évidence, il y a des écoles ailleurs au Québec et au Canada qui ne sont pas rendues à ce niveau-là.

J'aimerais ça, après cette discussion-là qu'on a eue, que vous me donniez... que vous me fassiez part un peu de cette information-là pour les références futures, parce que ça m'intéresse beaucoup, beaucoup, beaucoup, ce dont vous venez de me parler.

**M. Bacon (Benoit-Antoine) :** Ça nous ferait plaisir. Même, si vous voulez visiter l'école de gestion, ça nous ferait plaisir d'organiser ça.

**M. Breton :** Oui, j'aimerais beaucoup ça. Autre chose. Il y a le financement intégré aussi avec le supérieur. Ça, ça fait partie de ces programmes-là qui, je pense, sont importants pour vous. J'aimerais ça que vous m'en parliez un peu : financement intégré aux cycles supérieurs.

**M. Bacon (Benoit-Antoine) :** Le financement intégré, c'est-à-dire comment on supporte nos étudiants lors de leurs études aux deuxième et troisième cycles?

**M. Breton :** Exactement, c'est ça.

**M. Bacon (Benoit-Antoine) :** C'est très important de soutenir les étudiants aux cycles supérieurs pour qu'ils puissent se consacrer à leurs études. On le fait dans la mesure du possible, mais c'est extrêmement coûteux. Pour pouvoir

compléter une maîtrise ou un doctorat dans les temps, sans devoir travailler à l'extérieur de l'université, ça prend — bon, le chiffre, on peut en débattre — certainement 10 000 \$, peut-être 15 000 \$, peut-être 20 000 \$ par année pour un étudiant de deuxième ou troisième cycle. Nous, on contribue dans la mesure du possible, mais vous pouvez vous imaginer qu'à plus de 6 000 étudiants ça représente des sommes que, dans le contexte, on n'est pas capables de remplir complètement.

Donc, nous, c'est une de nos priorités d'augmenter le support économique à nos étudiants de deuxième et de troisième cycles. On donne déjà des millions et des millions de dollars vers ça. Mais, s'il y avait réinvestissement, c'est un des endroits où on réinvestirait parce que c'est le vecteur pour attirer des étudiants de grande qualité, leur donner la chance de compléter leur programme d'études dans les délais puis leur donner vraiment la chance de briller et par la suite poursuivre des carrières de chercheurs. C'est extrêmement important. Je ne peux pas insister assez là-dessus.

**M. Breton :** Bien, écoutez, je sais exactement ce dont vous parlez parce que je suis passé par là aux cycles supérieurs et avoir à travailler en même temps...

**M. Bacon (Benoit-Antoine) :** C'est très dur.

**M. Breton :** Oui. D'autant plus que je me suis retrouvé dans un... à un moment où, en 2005, le gouvernement transformait des bourses en prêts. Donc, je sais exactement ce dont on parle. Mais est-ce que vous pensez que, dans l'entente de partenariat, ça pourrait être un de ces éléments importants qui pourraient faire partie de l'entente de partenariat avec le gouvernement?

**M. Bacon (Benoit-Antoine) :** Que l'université pourrait commettre certaines des sommes allouées en supplément vers les études supérieures?

**M. Breton :** Et qu'il y ait plus d'appui pour faire en sorte que les étudiants du cycle supérieur soient plus capables, justement, aient plus les moyens de faire...

**M. Bacon (Benoit-Antoine) :** Oui. Pour nous, c'est une priorité. Ce serait très intéressant d'avoir la discussion, certainement.

**M. Breton :** Parfait. Je vous remercie.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Merci. Nous allons maintenant du côté de l'opposition officielle. M. le député de Mont-Royal.

**M. Arcand :** Merci, Mme la Présidente. Écoutez, je voudrais revenir peut-être sur les discussions que ma collègue de l'Acadie a eues avec le président du conseil d'administration. M. Hébert, vous avez dit que vous avez adopté une série de mesures pour améliorer la gouvernance, et ainsi de suite. Est-ce que je comprends que, dans ces mesures que vous avez adoptées, vous avez, entre autres choses, là, exclu la double rémunération pour quelqu'un qui, par exemple, est soit en période... a eu une paie de séparation et qui exerce un emploi de professeur? Est-ce que ça, c'est quelque chose qui est en place actuellement?

**M. Hébert junior (Norman) :** Oui. Double rémunération, quelqu'un qui a un salaire et qui enseigne, on ne fait plus ça. C'est ça, exactement. Donc, ça, ça a été corrigé.

**M. Arcand :** O.K. Et, au niveau de la gouvernance comme telle, il était question, à un moment donné, de limiter les mandats au sein du conseil d'administration, d'avoir une espèce de plafond, là, au niveau de la durée du mandat. Quel est maintenant... Est-ce que ça existe? Et est-ce qu'il y a une durée maximale où quelqu'un peut siéger sur le conseil d'administration de Concordia?

**M. Hébert junior (Norman) :** C'est des mandats de trois ans qui sont renouvelables pour un maximum de trois périodes. Donc, ça, ça serait le...

**M. Arcand :** Donc, ce serait neuf ans, à ce moment-là.

**M. Hébert junior (Norman) :** Ce serait le maximum. Et puis, pour le président du conseil, c'est encore moins que cela, c'est deux périodes de trois ans. Donc, la vie du président du conseil, elle est plus courte que celle d'un membre, tout à fait.

**M. Arcand :** J'ai une question un peu philosophique, parce que je sais, M. Hébert, que vous avez été, dans d'autres... ce n'est pas... Vous avez une vaste expérience dans le domaine des conseils d'administration, vous avez oeuvré... D'ailleurs, j'ai cru voir, à une certaine période, certains conseils d'administration qui marchaient bien, d'ailleurs. Alors, je me sens rassuré de vous avoir. Mais j'entends souvent des gens qui me disent, à l'intérieur des conseils d'administration, qu'il est toujours difficile d'avoir vraiment toujours tout à fait l'heure juste sur ce qui se passe parce que les gens ont beau avoir une expertise en affaires ou dans d'autres domaines, ils ne sont pas impliqués nécessairement dans les opérations au jour le jour.

Comment vous réussissez à savoir ce qui se passe à l'intérieur des opérations? Comment vous réussissez à avoir l'heure juste de la part des dirigeants de Concordia? Comment vous réussissez à contrôler, dans une certaine mesure, et à ne pas vous exposer au genre de problèmes auxquels on a eu à faire face au cours des dernières années?

• (22 heures) •

**M. Hébert junior (Norman) :** Dans un premier temps, au niveau du conseil lui-même, 25 membres, on a plusieurs comités opérationnels — on peut parler de finances, vérification, ressources humaines, gouvernance, fonds de pension, immobilier — donc, plusieurs comités dont tous les membres du conseil vont siéger sur au moins deux comités. Donc, tous les membres, internes, externes, font partie de ces comités. Et c'est des comités... je peux vous rassurer que c'est des comités opérationnels. Donc, les décisions importantes se prennent au niveau de ces comités-là. Donc, il y a une implication de la part de tous les membres du conseil. Ça, déjà, c'est quelque chose d'important. Et chacun de ces comités-là a un président de comité qui est encore plus impliqué, évidemment. Le président du comité de finances travaille de très près avec le chef des finances, vérification avec... aussi avec cette personne-là et nos vérificateurs externes.

En ce qui me concerne, comme président du conseil, et je crois que la clé, — je l'avais vécu et je l'ai vécu pendant plusieurs années à la Société des alcools en tant que président du conseil — c'est la relation entre le président du conseil et le président ou le recteur. Et je crois qu'au niveau d'une université, pour que ça fonctionne de façon optimale, on doit avoir une relation étroite, transparente entre le président du conseil et le recteur.

Je suis heureux de vous confirmer que Dr Shepard et moi avons cette relation-là. Et le temps que je consacre de façon bénévole à l'université, Dr Shepard... Alan et moi, on se voit à toutes les semaines, on se parle tous les jours. Et, même avant qu'il accepte de venir à l'université, on s'est rencontrés à quelques reprises à Montréal et à Toronto, et ça a été vraiment, je crois, l'essence même de sa décision de venir à Concordia, c'était sa relation avec le président du conseil, est-ce que ça serait la bonne relation. Et heureusement on a ça. Et je crois que c'est clair au niveau du conseil et, je crois, au niveau des collègues de Dr Shepard, cette relation-là, elle est évidente et très rassurante évidemment pour les gens à l'interne, et les gens du conseil pourraient vous dire aussi que c'est très rassurant.

Donc, nous, on a une relation, comme je vous dis, qui est simple et transparente. Tant moi que lui, on n'aime pas les surprises. Et on s'est dit : Travaillons de cette façon-là. C'est énorme, cette organisation-là, qu'est une université. Et Concordia, c'est... donc, on dit, en anglais, «lots of moving parts». Mais, moi, ce que je veux, c'est que je ne veux pas de surprise, je veux être au courant et je veux être quelqu'un sur lequel Alan peut se confier. Et évidemment, moi, mon rôle par rapport à ça, c'est que je veux le protéger, protéger face à l'interne et l'externe, donc, comme président du conseil.

Donc, est-ce que je suis au courant de tout, tout, tout ce qui se passe à l'université? Absolument pas. Puis ça serait... J'ai quand même... j'ai un travail à temps plein encore, là, dans mon entreprise à l'extérieur. Mais je dois dire que tous les enjeux majeurs, les dossiers importants, on en discute et puis...

Et je dois dire qu'au niveau du conseil on a cette même relation. On dit tout et... En fait, il est très transparent au niveau du conseil. Et le niveau des discussions et, des fois, la confidentialité des discussions, c'est très important. Et je dois vous dire que, l'an passé, dans la première année de son mandat, on a mis nos membres du conseil un peu au défi avec des dossiers importants et des dossiers confidentiels, et je crois que les gens ont pris ça comme un signe de confiance et un signe de transparence. Et ça crée un niveau d'engagement assez rapide et assez intense avec le conseil, membres externes et membres internes. Et ça, pour moi, comme président de conseil, où j'ai à gérer tous ces gens-là, ça a rendu ma tâche beaucoup plus facile.

**M. Arcand :** Vous savez, je regardais, évidemment, depuis quelques jours, ce qui se passe au niveau de Tourisme Montréal évidemment et les événements, encore une fois, qui se sont produits et, dans ces événements-là, je me dis toujours : Maintenant, tout est public ou presque, il n'y a pas grand-chose qui échappe à l'oeil des médias ou de la population, de façon générale, avec ce qui se passe. Et je me demandais qu'est-ce qui motive quelqu'un comme vous à accepter cette fonction-là qui, à quelque part et particulièrement dans ce cas-ci, qui était Concordia, qui était un peu comme un casse-gueule, un peu, dans le sens où vous vous dites... Est-ce que c'est une question de défi, de devoir? Qu'est-ce qui vous a motivé à aller dans cette direction-là? Parce que moi, j'ai beaucoup d'amis en affaires qui me disent : Moi, là, je ne touche plus aux conseils d'administration, ça commence à être un peu trop exigeant à mon goût. Alors, je voulais savoir votre point de vue, vous qui avez quand même une bonne expérience dans ce domaine.

**M. Hébert junior (Norman) :** Bien, je pense, oui, quand j'ai accepté, il y a des gens, des amis qui m'ont dit : Pourquoi? Bien, un, comme j'ai dit dans mes commentaires au début, c'est mon alma mater. Ma mère a étudié à Sir George Williams le soir, dans les années 40, mon épouse a étudié à Concordia également, donc mon père a été un fier philanthrope par rapport à la création de bourses au niveau de l'université. Donc, on a une longue histoire dans notre famille. Et, lorsqu'on m'a demandé de prendre la présidence, bien c'était un moment de renouveau, et, des fois, le timing en est pour beaucoup. Donc, c'était la chance d'arriver à un moment... Comme j'ai souvent dit à Alan, j'ai dit : Tous les deux, on arrive... tu sais, on ne peut aller que vers le haut, parce que c'était une période difficile, donc...

**M. Arcand :** You can only go up.

**M. Hébert junior (Norman) :** I can only go up, c'est ça, donc. Mais je pense qu'on a des principes d'affaires et on gère... pas notre argent, c'est l'argent du public, en fait. Et, si j'ai appris une leçon pendant les six ans et demi à la Société des alcools, c'est qu'il faut faire les choses correctement. On vit dans un aquarium, et puis, si on fait les choses correctement, si on prend soin de toujours bien dépenser les sous, je pense que, tu sais, les choses vont bien aller. Et puis, donc, on fait très attention. Et, que ça soient les conditions de travail, les avantages, je pense qu'on... Alan a même réduit certains bénéfices de son équipe à travers la dernière année. On suit la loi n° 100 et... évidemment. Donc, je pense qu'on...

Tu sais, il faut faire les choses correctement. C'est un honneur, en fait, de pouvoir redonner à la société, et au niveau universitaire, pour moi, c'est un honneur, c'est un plaisir. Et, quand on travaille avec quelqu'un comme Dr Shepard, bien c'est encore plus facile, parce qu'on partage les mêmes valeurs, et ces valeurs-là, bien, tu sais, c'est certain que ça percole à l'intérieur de l'université. Donc, c'est un bon moment pour Concordia. Mais il ne faut jamais rien prendre pour acquis, on est toujours... il y a toujours de la brique qui peut nous attendre, donc il faut être vigilants. Mais la relation que nous avons ensemble me permet et permet à notre conseil d'être, je crois, le plus renseigné possible.

• (22 h 10) •

**M. Arcand** : D'accord. Bien, merci. Je pense que c'est intéressant de vous entendre là-dessus. Puis, vous savez, aujourd'hui, quand j'écoutais un peu brièvement le ministre des Finances qui faisait un peu le bilan de la situation, une des choses qu'il a dites à un moment donné, c'est que, parmi les manques à gagner du gouvernement cette année, il y a 330 millions de dollars qui est un manque à gagner de la part des sociétés d'État. Donc, je ne sais pas si c'est Hydro-Québec, Loto-Québec ou la SAQ, mais, si jamais c'est la SAQ, on va vous retourner là, j'espère que vous savez ça.

Je voulais rapidement aborder trois questions rapides sur, d'abord, la question des étudiants étrangers. Je pense que les étudiants étrangers... vous avez véritablement beaucoup d'étudiants étrangers. Et je vois que, dans d'autres organisations également, à Montréal, les HEC semblent avoir beaucoup d'étudiants étrangers, mais je pense que ceux qui sont vraiment... c'est évidemment McGill et vous qui êtes parmi les institutions qui avez le plus d'étudiants étrangers.

Il y a eu un rapport qui a été publié, je pense, par l'association des collèges et universités du Canada, qui disait jusqu'à quel point les étudiants étrangers, c'était bénéfique, ça créait des emplois. Il y a tout un rapport là-dessus qui a été envoyé. Moi, la question que j'ai pour vous : Est-ce que vous pensez que ce nombre d'étudiants étrangers va augmenter dans les prochaines années? Est-ce que c'est une tendance qui est irréversible? Et est-ce que vous pouvez nous assurer également... pour nous dire que ça ne se fait pas nécessairement au détriment de gens qui sont ici, au Québec?

**M. Bacon (Benoit-Antoine)** : Pour l'instant, nous, notre proportion d'étudiants étrangers se chiffre autour de 13 %, 14 %. C'est plus élevé que ça aux cycles supérieurs, ce qui est tout à fait normal. Ça ajoute énormément à la diversité de notre campus. Il y a une valeur ajoutée à avoir des étudiants étrangers sur le campus, que ce soit de par leurs qualités ou par la manière dont ils interagissent avec les étudiants du Québec. Donc, c'est vraiment le monde qui se rassemble à Concordia, en ce sens qu'un étudiant qui vient de Saint-Jovite peut avoir un ami qui vient de Hanoi. Voilà.

Est-ce que le nombre d'étudiants étrangers va continuer d'augmenter? C'est une question ouverte. Nous, on continue de recruter à l'étranger, mais pas agressivement. On a une relation avec l'Asie depuis plusieurs années, mais c'est très compétitif aussi, le marché asiatique, que ça soit par l'Australie ou parce que les divers pays d'Asie s'organisent, développent une classe moyenne, développent leur propre système d'universités, etc.

Donc, pour nous, c'est important académiquement, c'est important en termes de recherche. Ce n'est pas juste les étudiants, nous avons aussi une proportion de professeurs qui viennent de l'étranger. Puis c'est important parce que c'est un mélange d'idées. On pourrait augmenter encore un peu, mais jamais au détriment de la population québécoise. 75 % de Québécois chez nous, on y tient.

**M. Arcand** : Les étudiants étrangers, de façon générale, est-ce que vous avez des statistiques qui montrent qu'ils demeurent au Québec? Est-ce qu'ils vont ailleurs? Est-ce qu'il y a une mobilité constante qui existe?

**M. Bacon (Benoit-Antoine)** : C'est surtout des étudiants aux cycles supérieurs qui souvent sont un peu plus âgés, parfois viennent avec leur famille, viennent dans l'espoir de s'installer au Québec. Après des études en génie, après des études en gestion, ils veulent contribuer à la société québécoise. Nous, on tente de leur donner des outils, en particulier la connaissance de français nécessaire pour qu'ils puissent s'installer et rester chez nous.

**M. Arcand** : O.K. Au sujet des relations de travail, vous avez eu des professeurs qui n'étaient pas contents, à un moment donné, de leurs conditions de travail et qui ont même... Ils ont déclenché une grève, à un moment donné. Est-ce qu'il y a eu... Il y a eu quelque chose de ce côté-là, non?

**M. Bacon (Benoit-Antoine)** : Non.

**M. Arcand** : Il n'y a pas eu de problème de ce côté-là?

**M. Bacon (Benoit-Antoine)** : Non.

**M. Arcand** : Bon, d'accord. Peut-être que j'ai vu quelque chose, là, mais ce n'était pas...

**M. Bacon (Benoit-Antoine)** : Au contraire, on est dans une période de renouvellement de conventions collectives. Roger, tu peux me corriger. Il me semble que c'est huit conventions collectives signées depuis le mois d'août.

**M. Côté (Roger)** : C'est ça, exactement, avec le personnel administratif de l'université. La convention collective avec les professeurs à temps plein est déjà entérinée. Il reste des discussions avec le syndicat des professeurs à temps partiel et notre groupe de gestionnaires ainsi que les assistants de recherche, les... d'assistants de professeurs aussi. Alors, sur la quinzaine, parce qu'il y a une quinzaine de groupes syndiqués à l'université, nous sommes presque à compléter une série de renouvellements de conventions collectives.

**M. Arcand :** Bon, O.K. Moi, j'ai une dernière question en ce qui me concerne. Parce que je compare un peu ce que je vois entre McGill et vous et je pense comprendre, d'après ce que je peux voir, que McGill, entre autres l'Université McGill, a un problème énorme de vieux bâtiments, d'infrastructures. Ils ont des infrastructures assez désuètes et ils doivent, j'imagine, dépenser des sommes d'argent très importantes ou vont devoir dépenser, dans les prochaines années, des sommes d'argent très importantes pour leurs édifices, etc.

Je pense que, dans le cas de Concordia, vous avez fait un mouvement assez spectaculaire, au cours des dernières années, pour renouveler vos infrastructures. Vous avez non seulement des édifices qui sont écologiquement extrêmement bien, mais vous avez réussi également à faire, je pense, de façon générale, les bons achats au bon moment et les bons investissements. Et vous avez obtenu, je pense, du gouvernement, à une certaine époque, là, les prêts qui vous permettaient justement de faire ces acquisitions, ces dépenses d'immobilisations qui étaient très importantes. Est-ce que c'est quelque chose qui était planifié depuis longtemps? Comment ça s'est fait, exactement? Et est-ce que vous avez d'autres... Quels sont les plans d'avenir pour compléter? Parce qu'il faut toujours compléter les infrastructures. Vous avez fait d'autres acquisitions récemment. Comment vous avez fait ça? Et quel est votre plan d'avenir?

**M. Côté (Roger) :** Oui. Merci. Je pense que je soulignerais le point qui a été fait par le président du conseil sur le travail qui se fait au conseil d'administration et les comités du conseil d'administration aussi. Donc, il y en a un qui est sur le développement du parc immobilier de l'université, et les travaux de ce comité-là, au fil, je dirais, des dernières 15 années, a permis vraiment d'établir une vision de développement à long terme pour l'université. Quand on parle du développement du parc immobilier, on parle vraiment sur des échelles de 20 à 50 ans pour l'université. Alors, il faut souligner le bon travail, je pense, qui a été fait, là, depuis une quinzaine d'années par les gens qui ont fait partie de cette équipe-là et mes prédécesseurs.

Maintenant, effectivement, l'université a pu bénéficier d'aide financière, d'appui du gouvernement, du gouvernement fédéral aussi et des gens qui soutiennent l'université pour pouvoir ériger des pavillons, pour des investissements de 600 millions de dollars sur les 10 dernières années. Et, en développement de nouveaux pavillons, évidemment on essaie de développer des pavillons qui vont être faciles d'entretien, appuyés sur des pratiques durables et qui vont aussi nous permettre d'économiser nos coûts d'opération, et c'est ce qu'on voit effectivement comme étant les résultats dans les nouveaux pavillons que nous avons.

En ce qui a trait au développement vers le futur, on faisait référence plus tôt à l'acquisition de la maison mère des Soeurs grises, et c'est un pavillon d'une richesse... un patrimoine d'une grande richesse que nous souhaitons garder, et préserver, et partager aussi avec la communauté. Dans le moment, la priorité, c'est... On a pris l'acquisition. Les Soeurs grises ont quitté beaucoup plus tôt qu'il avait été prévu dans notre entente d'acquisition, et il nous a fait plaisir de les accompagner et de faciliter la transition qu'elles souhaitaient poursuivre. Alors, le pavillon va avoir une vocation académique à long terme. Pour le moment, le pavillon est utilisé comme résidence étudiante. Il y aura 600 étudiants qui pourront résider là dès le printemps prochain, mais la vocation à long terme, je dirais, 10 ans et plus, sera une vocation académique.

Au niveau des besoins de développement immobilier, il y a la Faculté des beaux-arts, à l'université, qui aurait besoin d'un développement d'installations. Alors, nous sommes à voir comment on pourrait développer, consolider des activités de notre Faculté des beaux-arts qui... un peu défiée, parce que c'est des types d'installations qui sont parfois de nature semi-industrielle, dépendamment du type d'activités académiques qui se passent dans ces pavillons-là. Alors, ça, c'est un volet qui est important pour nous, et c'est évident qu'on va avoir besoin d'aide, et on a déjà souligné au gouvernement l'appui qu'on aura besoin pour développer ces besoins-là.

Avec la croissance importante du nombre d'étudiants à l'université, nos installations récréatives sportives, c'est-à-dire les endroits où les étudiants peuvent interagir entre eux, développer des liens complémentaires aux activités académiques de salles de cours, de laboratoires, sont déficientes, sont déficientes pour l'ensemble de l'université, et, pour celles qu'on a, dans une certaine mesure, sont déficientes aussi, mais surtout sont localisées au pavillon Loyola, où historiquement ces édifices, ces pavillons-là avaient été développés. Alors, notre clientèle étudiante, deux tiers se retrouvent dans notre campus du centre-ville. Nous souhaitons développer des endroits d'accueil, des endroits d'échange pour les membres de la communauté universitaire. Alors, ça va être aussi un intérêt pour nous, une priorité pour développer de telles installations.

• (22 h 20) •

L'autre défi que nous avons tous... évidemment, vous avez fait référence au maintien des actifs immobiliers. Nous sommes reconnaissants de l'aide du gouvernement, du plan quinquennal d'investissement qui nous permet de recevoir des sommes importantes pour maintenir ces actifs-là. Par contre, nous évaluons notre somme de ce qu'on appelle «deferred maintenance», notre entretien reporté, si vous voulez, de l'ordre d'à peu près 100 millions de dollars. Alors, c'est environ 8 % de la valeur de notre parc immobilier qui est à 1,3 milliard de dollars. Alors, ça, c'est toujours un défi à long terme de maintenir ces actifs-là.

Alors, nos pavillons que nous avons érigés récemment, depuis 10 ans, sont dans... on se sent assez à l'aise avec ces pavillons-là. Nos pavillons qui sont plus anciens évidemment exigent plus d'investissement, et nous avons des zones protégées aussi, du patrimoine culturel. Nous devons et voulons travailler en collaboration avec le gouvernement à cet effet-là, et cela va demander des investissements importants. On ne peut pas aménager un pavillon magnifique comme la maison mère des Soeurs grises de la même nature qu'on va faire un autre type de pavillon qu'on va ériger. Alors, pour protéger ce patrimoine-là, il va falloir investir et trouver des partenaires pour pouvoir maintenir ces actifs-là.

**M. Bacon (Benoit-Antoine) :** Est-ce que je peux dire une dernière chose en ce qui concerne le pavillon des Soeurs grises? Je voudrais remercier Mme St-Pierre d'avoir mentionné notre relation très, très positive avec la congrégation. Ce

sont des femmes exceptionnelles. On est très, très, très fiers de travailler avec elles. Pour ajouter à ce que Roger a dit, la chapelle, qui est absolument superbe, nous allons la convertir en salle d'étude. Ça nous apparaissait tout à fait approprié qu'un lieu de prière et de recueillement demeurerait un lieu de recueillement, mais, cette fois-ci, pour l'étude académique.

**La Présidente (Mme Richard, Duplessis) :** Merci beaucoup, messieurs... Madame, messieurs, je vous remercie pour votre présentation.

#### **Document déposé**

Et, en terminant, je dépose le document qui a été soumis par l'Université Concordia. Je veux vous souhaiter, à toutes et à tous, une bonne fin de soirée.

Et la commission ajourne ses travaux jusqu'au mardi, après les affaires courantes, où elle poursuivra son mandat.

*(Fin de la séance à 22 h 22)*