

## Des universités agiles et d'impact : pour une vision ambitieuse de la politique de financement

Mémoire produit dans le cadre  
de l'appel à mémoires pour la  
révision de la Politique  
québécoise de financement  
des universités



## Table des matières

|                                                                                          |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Sommaire des recommandations .....</b>                                                | <b>3</b>  |
| <b>Introduction .....</b>                                                                | <b>4</b>  |
| <b>Objectifs de la politique de financement: équité, prévisibilité et stabilité.....</b> | <b>5</b>  |
| <b>Mieux adapter le financement universitaire aux nouvelles réalités .....</b>           | <b>6</b>  |
| <b>Autonomie des établissements et initiatives stratégiques du gouvernement.....</b>     | <b>7</b>  |
| <b>Une reddition de compte à optimiser .....</b>                                         | <b>8</b>  |
| <b>La réalité d'un établissement monofacultaire.....</b>                                 | <b>9</b>  |
| <b>Un écosystème en évolution – l'exemple des coûts technologiques.....</b>              | <b>10</b> |
| <b>Le financement des missions de recherche et de service à la collectivité.....</b>     | <b>11</b> |
| <b>Activités de transfert .....</b>                                                      | <b>12</b> |
| <b>Accélérateur et incubateur universitaire.....</b>                                     | <b>12</b> |
| <b>Stagiaires postdoctoraux et étudiants visiteurs .....</b>                             | <b>13</b> |
| <b>Conclusion .....</b>                                                                  | <b>13</b> |

## Sommaire des recommandations

**Recommandation 1 :** adapter la politique de financement aux nouvelles réalités du milieu universitaire, en intégrant les principes d'équité, de prévisibilité et de stabilité. Une politique intégrant un horizon de 3 à 5 ans est souhaitable.

**Recommandation 2 :** accroître la composante flexible du financement universitaire puisqu'il s'agit d'un élément-clé permettant aux établissements de gérer leurs budgets selon leur spécificité et leurs priorités institutionnelles.

**Recommandation 3 :** améliorer la méthodologie actuelle afin de corriger les distorsions comparatives avec d'autres juridictions en ce qui a trait aux salaires des professeurs et professeures. La grille de pondération devrait permettre aux universités d'offrir minimalement des salaires semblables à ceux de l'Ontario.

**Recommandation 4 :** optimiser et alléger la reddition de compte afin d'en maximiser l'utilité pour la prise de décision, tout en favorisant une culture axée sur la responsabilisation des établissements.

**Recommandation 5 :** reconnaître la nature particulière de HEC Montréal, un établissement monofacultaire spécialisé dans les sciences de la gestion, unique au Québec, et conséquemment hausser la composante fixe de la subvention de soutien afin de permettre d'améliorer l'équité, de soutenir notre mission particulière et ainsi amorcer une compensation pour les déficiences de la grille.

**Recommandation 6 :** rehausser les subventions de fonctionnement des universités de manière conséquente aux investissements en technologies de l'information, en vue de pérenniser les systèmes d'information développés, acquis ou déployés.

**Recommandation 7 :** augmenter le soutien financier du MES aux activités de transfert des établissements vers les citoyens, entreprises et organisations, aux activités des accélérateurs et incubateurs universitaires ainsi qu'à la présence essentielle des stagiaires postdoctoraux et des étudiants visiteurs sur nos campus, tout en renforçant la diffusion de la science en français, en droite ligne avec les orientations du gouvernement du Québec.

## Introduction

Les défis auxquels font face les établissements universitaires du Québec entraînent de profondes réflexions que la pandémie de COVID-19 et la pénurie de main d'œuvre ont accéléré à de nombreux égards. Différents facteurs conjoncturels et structurels ont déjà, mais surtout auront certainement, des effets concrets sur nos activités ainsi que sur notre capacité à maintenir les universités québécoises dans le peloton de tête des meilleures à l'échelle internationale. Les incertitudes en ce qui concernent les projections démographiques sur l'effectif universitaire, les coûts d'exploitation en constante augmentation ainsi que l'inflation ont déjà des impacts directs sur les décisions que nous prenons pour maintenir la grande qualité de notre enseignement, notre recherche et nos services à la collectivité.

La révision quinquennale de la Politique québécoise de financement des universités arrive à point nommé afin d'examiner attentivement les meilleures stratégies que peut employer le gouvernement du Québec pour mieux soutenir financièrement les 19 établissements universitaires sur son territoire.

D'emblée, HEC Montréal souscrit aux recommandations mises de l'avant par le Bureau de coopération interuniversitaire dans son mémoire.

Réputée sur la scène internationale pour la qualité et l'excellence de son enseignement et de sa recherche, consacrées par les trois agréments les plus prestigieux au monde pour les universités spécialisées en sciences de la gestion, HEC Montréal démontre depuis 1907 qu'elle est une solide alliée du gouvernement du Québec dans ses ambitions pour le Québec économique de demain. De ses 13 400 étudiants, 3 676 (27%) sont des étudiants internationaux, avec un important contingent de ceux-ci inscrit à nos programmes au 1<sup>er</sup> cycle. HEC Montréal, c'est plus de 100 programmes et 66 unités de recherche, dont 36 chaires, dans toutes les sphères des sciences de la gestion, notamment en sciences des données, en intelligence artificielle, mais aussi en développement durable, en responsabilité sociale des entreprises et en entrepreneuriat. C'est aussi une référence incontournable pour son offre de formation exécutive, où les quelque 100 programmes de formation courte forment plus de 9 000 cadres et dirigeants par année. Sa grande proximité avec le milieu des affaires la positionne de façon enviable pour aider les entreprises et les organisations à briller, à prospérer et à faire d'elles des vecteurs de changement.

Dans le cadre de cet appel à mémoires, HEC Montréal souhaite soumettre certaines considérations à l'attention du gouvernement du Québec. D'abord, il convient de réitérer la constatation que la politique de financement actuelle n'est plus adaptée à la réalité telle que nous la vivons en 2023. De plus, il nous importe de bien cadrer le contexte de nos recommandations. La saine gestion de nos finances est une caractéristique historique et intrinsèque à HEC Montréal; il est toutefois important de ne pas confondre

l'état individuel de notre gestion financière avec le constat maintes fois documenté du sous-financement chronique du réseau universitaire québécois. À cet égard, il nous apparaît essentiel que les choix, parfois difficiles, que nous effectuons dans la gestion de nos ressources ne portent pas préjudice aux légitimes revendications contenues dans ce mémoire.

Nous nous permettons ici de citer le ministère de l'Emploi du Québec : « [...] les professions qui devraient connaître la plus forte hausse, tant en nombre d'emplois qu'en pourcentage de l'emploi total, sont les professions du secteur des affaires, finance et administration (+141 400; +31%) [...] »<sup>1</sup>. » La pénurie de main d'œuvre projetée dans les secteurs ici mentionnés appelleront à des mesures ambitieuses pour l'ensemble des facultés d'administration ou de sciences de la gestion. Devant un tel constat à l'horizon 2031, le gouvernement du Québec doit prendre acte de cette situation et adapter son soutien en conséquence.

C'est dans cette posture que nous sommes résolument engagés dans la recherche d'une solution globale. Par ce mémoire et ses recommandations, HEC Montréal vise essentiellement deux objectifs :

- sensibiliser le gouvernement à des ajustements souhaités à la politique de financement qui permettront de mitiger les risques et augmenter l'impact des universités dans le développement socioéconomique du Québec;
- envisager une meilleure prévisibilité et stabilité dans nos opérations en nous permettant de se projeter sur un horizon à moyen terme.

### Objectifs de la politique de financement: équité, prévisibilité et stabilité

Combiné à la pression inflationniste des dépenses, le contexte actuel démontre l'importance d'avoir un modèle de financement qui sécurise une structure de base pour le bon fonctionnement des établissements universitaires.

Les éléments mentionnés en introduction, tout comme la situation sur le marché du travail où la pénurie de main d'œuvre rend les gens moins enclins à mettre à jour leurs compétences via des programmes courts comme les certificats, nous placent dans une situation marquée par l'incertitude dans notre planification à moyen terme. Ainsi, il est primordial de mettre en place un financement équitable, prévisible et stable pour les établissements universitaires afin de leur permettre de jouer leur rôle et soutenir le Québec dans l'atteinte de ses objectifs (niveau de diplomation, productivité de l'économie, attractivité des talents, etc.).

---

<sup>1</sup> Ministère de l'Emploi du Québec. État d'équilibre du marché du travail à court et moyen termes – édition 2022, p.11

### **Mieux adapter le financement universitaire aux nouvelles réalités**

La politique de financement des universités doit être arrimée aux vecteurs de succès pour notre société, visant entre autres à accroître le taux de diplomation universitaire dans la population, à renforcer l'innovation et le développement de nouveaux programmes désormais plus interdisciplinaires et aux modèles pédagogiques variés, tout en préservant un plancher de financement qui assurera la prévisibilité et le respect des engagements financiers. Il convient également de proposer que ce plancher de financement ne soit pas opposé à un financement proportionnel si le niveau des inscriptions se révèle supérieur aux projections. Compte tenu du contexte présenté précédemment, le financement à l'effectif présente certaines limites et ne permet pas d'atteindre les objectifs de prévisibilité et de stabilité du financement. Il serait souhaitable que la politique révisée intègre un horizon de 3 à 5 ans afin de garantir ces caractéristiques fondamentales.

Les programmes courts et de formation continue crédités représentent un secteur important de l'offre de cours à HEC Montréal. Ces programmes soutiennent le gouvernement dans l'atteinte de son objectif de productivité de l'économie tout en permettant aux étudiants de progresser dans leur carrière et de réaliser des apprentissages tout au long de leur vie. Ils sont principalement offerts à temps partiel à un grand nombre d'étudiants qui se trouvent déjà sur le marché du travail. Il est nécessaire de maintenir un même niveau de financement que pour les programmes réguliers (grade), principalement pour la subvention de soutien à l'enseignement et à la recherche, car ces étudiants ont droit à un niveau de service similaire auxquels ont accès les étudiants des programmes de grade. Le financement adéquat pour assurer la qualité des services pour les étudiants de programmes courts constitue pour notre établissement un gage de succès pour la prospérité du Québec.

Le même principe s'applique pour les étudiants internationaux. Leur accueil nécessite des ressources accrues, souvent assumées par le fonds de fonctionnement des universités. Tout étudiant international, incluant les étudiants français et belges francophones, demande un encadrement plus soutenu pour un établissement. Pensons notamment au recrutement, à l'accueil et à l'accompagnement, de la candidature à la diplomation, en passant par des services d'appui pour trouver un logement, le soutien psychologique, l'aide à l'emploi, etc. Cet encadrement n'est pas reflété dans le financement normé. Des enveloppes spécifiques ont été octroyées de façon temporaire mais il y a un besoin réel de financement stable et prévisible pour assurer un soutien adéquat à ces étudiants, garant d'une scolarité réussie et potentiellement d'une intégration harmonieuse à la société québécoise. Face à la volonté du gouvernement du Québec d'accroître le nombre d'étudiants internationaux francophones dans les universités québécoises, cette injection de fonds supplémentaires trouve tout son sens.

**Recommandation 1 :** adapter la politique de financement aux nouvelles réalités du milieu universitaire, en intégrant les principes d'équité, de prévisibilité et de stabilité. Une politique intégrant un horizon de 3 à 5 ans est souhaitable.

### **Autonomie des établissements et initiatives stratégiques du gouvernement**

Les enveloppes spécifiques sont de formidables outils pour le gouvernement, encourageant certains développements désirables pour la société ou soutenant une mission particulière d'une université. Leur attribution complète le financement normé de façon adéquate. Néanmoins, quand ces subventions viennent financer de nouvelles initiatives, ceci entraîne la plupart du temps de nouveaux coûts pour les établissements ainsi qu'une reddition de compte additionnelle.

Il faut souligner que le besoin en financement libre de restrictions est probant, et doit être pris en considération avant de multiplier les enveloppes spécifiques. Dans un environnement qui évolue rapidement, il importe que les universités aient la latitude de faire les meilleurs choix selon leur spécificité et leurs priorités institutionnelles. La politique de financement a un effet direct sur la capacité des universités à agir de manière autonome. Reconnaisant la diversité et l'unicité de chaque établissement du réseau universitaire québécois, il convient de prioriser une méthode de financement universitaire flexible permettant de gérer les budgets de façon efficace et efficiente.

**Recommandation 2 :** accroître la composante flexible du financement universitaire puisqu'il s'agit d'un élément-clé permettant aux établissements de gérer leurs budgets selon leur spécificité et leurs priorités institutionnelles.

### **Limites de la grille de pondération actuelle**

La formule de financement universitaire doit être simple et équitable, mais elle doit également refléter la réalité des coûts. Pour demeurer pertinente, elle doit être mise à jour régulièrement. Il y a cependant lieu de se questionner sur les limites d'une méthodologie basée sur les coûts observés (historiques) dans un contexte où les récurrences d'inefficacité sont reproduites d'une itération de la grille à l'autre. Dans le cas particulier de HEC Montréal, il est possible d'illustrer ce fait au moyen de la rémunération des enseignants. Si les enseignants étaient rémunérés à leur valeur au marché, la pondération de la famille Administration dans la grille serait plus élevée.

Comme dans tous les établissements, la présence de professeurs aux compétences reconnues et recherchées est essentielle pour maintenir la qualité des programmes d'enseignement et de recherche à HEC Montréal. Le marché des professeurs en sciences de la gestion est extrêmement compétitif à

l'échelle nord-américaine et mondiale. Par conséquent, la rémunération moyenne des professeurs de gestion dans les bonnes universités canadiennes est très supérieure à celle versée aux professeurs qui œuvrent au Québec. Il est possible d'aisément illustrer ce phénomène; les salaires des professeurs en Ontario sont publics.

C'est pourquoi, faute d'appuyer le recrutement et la rétention de professeurs de talent en sciences de la gestion, en améliorant le financement de la famille Administration ou par des mesures spécifiques, les écoles et facultés de gestion du Québec continueront d'être lourdement désavantagées dans leurs efforts pour attirer et retenir le talent sur notre territoire.

**Recommandation 3** : améliorer la méthodologie actuelle afin de corriger les distorsions comparatives avec d'autres juridictions en ce qui a trait aux salaires des professeurs et professeures. La grille de pondération devrait permettre aux universités d'offrir minimalement des salaires semblables à ceux de l'Ontario.

#### Une reddition de compte à optimiser

Nous reconnaissons l'importance de la reddition de compte, tout en réitérant la nécessité de préserver l'autonomie de gestion des universités. L'objectif est de déterminer une formule de reddition de compte qui procure aux universités l'autonomie nécessaire à gérer les moyens d'atteindre les objectifs fixés par le gouvernement, tout en favorisant une culture axée sur la responsabilité et l'imputabilité.

La multiplication des enveloppes spécifiques s'accompagne d'un accroissement de la reddition de compte pour les universités. À cette situation s'est ajoutée récemment de la reddition de compte sur des initiatives financées à même les subventions normées – il y a désormais du financement à vocation spécifique imbriqué dans le financement général (PARES, PASME, etc.). Ceci entraîne une lourdeur et une complexité additionnelle pour les universités lors des exercices annuels de reddition de comptes. Exercer une gouvernance adéquate ne passe pas nécessairement par la multiplication des mécanismes de contrôle.

**Recommandation 4** : optimiser et alléger la reddition de compte afin d'en maximiser l'utilité pour la prise de décision, tout en favorisant une culture axée sur la responsabilisation des établissements.

## La réalité d'un établissement monofacultaire

Impossible de présenter un avis sur le financement sans rappeler et tenir compte d'une réalité propre à notre établissement, soit son statut d'université à vocation disciplinaire unique, en l'occurrence les sciences de la gestion.

La méthodologie des coûts observés ne tient pas compte du caractère monofacultaire d'un établissement. Cette situation est particulièrement probante à HEC Montréal, où notre établissement doit veiller à la prestation de l'entièreté des services requis pour faire fonctionner une université. Nous n'avons pas de capacité de péréquation interne, notamment dans l'attribution des budgets à diverses facultés. Cette situation est aisément illustrée par la réallocation interne de fonds provenant de facultés à la pondération plus élevée vers celle à pondération moins élevée. De plus, l'importance de considérer la réalité d'un établissement monofacultaire dans la révision de la politique de financement se révèle en comparant les approches différenciées d'un établissement à l'autre en ce qui concerne la méthodologie historique pour déterminer la grille de pondération. Par exemple, HEC Montréal déploie un fort niveau d'activités de recherche dans le domaine des sciences de la gestion, et doit respecter les taux d'encadrement des cours par des professeurs de carrière pour conserver son agrément international AACSB. Cela résulte dans une structure de coûts qui est très différente d'un établissement moins axé vers la recherche et qui utilise principalement des chargés de cours. Or, si une pondération imparfaite dans la grille n'est pas un enjeu pour un établissement qui a un large portefeuille de domaines, elle peut devenir problématique pour un établissement monofacultaire comme HEC Montréal.

La diversité des tailles, situations géographiques, missions et ambitions des universités est telle qu'on ne pourrait appliquer une formule de financement unique pour toutes. Le réseau universitaire québécois forme un écosystème original, dont chaque composante est également unique et originale. Un financement uniforme, parfaitement indifférencié, n'est pas toujours possible ou même souhaitable. Un mécanisme à la disposition du gouvernement permettant de maintenir l'équité existe déjà; il s'agit de la subvention de soutien à l'enseignement et à la recherche composée de volets fixes et variables.

**Recommandation 5 :** reconnaître la nature particulière de HEC Montréal, un établissement monofacultaire spécialisé dans les sciences de la gestion, unique au Québec, et conséquemment hausser la composante fixe de la subvention de soutien afin de permettre d'améliorer l'équité, de soutenir notre mission particulière et ainsi amorcer une compensation pour les déficiences de la grille.

## Un écosystème en évolution – l'exemple des coûts technologiques

Face à l'évolution rapide des technologies, les organisations doivent constamment s'adapter. Le secteur de l'enseignement supérieur n'est pas épargné; il doit continuer de se transformer numériquement et suivre la vague en intégrant les nouvelles façons de faire comme: l'infonuagique, la cybersécurité et l'intelligence artificielle.

L'arrivée des solutions l'infonuagiques illustre bien l'impact sur les finances universitaires et le besoin de la politique de financement de s'ajuster à ces nouvelles réalités. L'infonuagique implique le passage de logiciels locaux et du matériel informatique traditionnel aux logiciels et aux services infonuagiques qui sont hébergés et gérés sur le nuage. Ces solutions génèrent une augmentation importante des coûts de fonctionnement annuels (licences, abonnements, etc..). La formule de financement actuelle ne tient pas compte de cette réalité. Les universités doivent ainsi rogner dans les autres dépenses pour minimiser l'impact de cette nouvelle réalité sur le maintien de l'équilibre financier.

Le niveau de dépenses requis pour soutenir l'offre de cours dans des modes d'enseignement variés est un autre exemple de cette évolution. Depuis la pandémie COVID-19, la demande pour des programmes et des cours offerts en mode hybride, comodal ou à distance est en croissance, particulièrement dans l'univers des programmes courts et de la formation continue où HEC Montréal est très actif. Offrir des cours de calibre universitaire dans ces modes d'enseignement nécessite des ressources importantes qui ne sont pas suffisantes avec la formule de financement actuelle. Cette évolution des modes d'enseignement est importante pour la société car elle permet de rendre accessible à un plus grand nombre l'enseignement supérieur.

Les coûts informatiques de soutien aux chercheurs et aux infrastructures de recherche sont en croissance. Les infrastructures de recherche jouent un rôle-clé dans le développement de connaissances et la production du savoir dans les universités. Les infrastructures requises pour ces projets sont souvent de l'équipement ou des outils informatiques très performants ainsi que des bases de données dont l'utilisation se poursuit au-delà de l'horizon de financement du projet initial. Elles permettent aux chercheurs d'avoir en main les meilleurs outils et la technologie nécessaires pour innover dans leur domaine. Dans ce contexte, le financement du maintien des infrastructures de recherche après la fin des subventions initiales doit être revu et amélioré.

À ce titre, la première recommandation du rapport du Groupe de travail sur le financement des technologies de l'information (BCI – 2019) apparaît toujours aussi pertinente, quatre ans après sa publication : « *Rehausser les subventions de fonctionnement des universités québécoises pour le financement des TI* ». <sup>2</sup>

Ce rehaussement aurait de nombreuses vertus, notamment :

- d'effectuer un rattrapage pour atteindre les standards des établissements d'enseignement supérieur nord-américains;
- de nous permettre de faire face au changement de paradigme dans l'accès aux TI alors qu'il y a une transformation des stratégies d'acquisition qui amène une augmentation des dépenses de fonctionnement, notamment en raison du développement rapide des services en infonuagique;
- de répondre aux attentes des étudiants en matière de développement de leurs compétences TI et d'apprentissage à l'aide de la technopédagogie;
- de soutenir le plein déploiement de la formation à distance et du modèle hybride permettant de rendre accessible l'enseignement supérieur;
- de rehausser la capacité de répondre aux enjeux toujours croissants de sécurité des TI et
- d'assurer la pérennité des investissements des PQI, notamment ceux découlant du Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur.

**Recommandation 6** : rehausser les subventions de fonctionnement des universités de manière conséquente aux investissements en technologies de l'information, en vue de pérenniser les systèmes d'information développés, acquis ou déployés.

### Le financement des missions de recherche et de service à la collectivité

En appui à la Stratégie québécoise de recherche et d'investissement en innovation (2022-2027), HEC Montréal croit que le MES pourrait soutenir davantage les universités dans leur mission de recherche et de service à la collectivité. Plus spécifiquement, ce soutien gagnerait à se traduire par un financement accru des activités de transfert des connaissances vers la société, de l'entrepreneuriat universitaire ainsi qu'à l'accueil de stagiaires postdoctoraux et d'étudiants visiteurs.

---

<sup>2</sup> Bureau de coopération interuniversitaire. Rapport du Groupe de travail sur le financement des technologies de l'information. (2019), p.5

### **Activités de transfert**

Les universités sont de plus en plus sollicitées afin de participer aux débats publics et il faut s'en réjouir. Elles sont également présentes pour soutenir et accompagner les gouvernements, organisations, dirigeants, entreprises, citoyens, pour ne nommer que ceux-là. Les universités manifestent donc de plus en plus explicitement leur volonté d'accroître leur impact sur leur communauté et la société. Or, les coûts associés aux activités de transfert de connaissances (ex.: accompagnement, soutien, développement de pratiques de gestion innovantes, laboratoires vivants, etc.), nécessiteraient d'être pris en charge par un financement dédié et adéquat. Un meilleur financement des activités de transfert au sein des universités permettrait aux établissements d'optimiser leur impact et d'accomplir au mieux leur mission de service à la collectivité.

Par ailleurs, ce financement accru pourrait également contribuer à mieux soutenir la diffusion des connaissances en langue française, une priorité clairement énoncée par le gouvernement du Québec. La majorité de la population québécoise étant francophone, la création de matériel et d'activités de transfert en langue française contribuerait au développement d'un vocabulaire spécialisé en français et à une plus grande appropriation des résultats de la recherche par les communautés des différentes régions du Québec. En ce sens, il s'agit d'un soutien qui s'inscrirait en droite ligne avec la mission historique de HEC Montréal pour le développement des compétences dans toutes les sphères de la gestion en français.

### **Accélérateur et incubateur universitaire**

D'autre part, plusieurs innovations, issues ou non de la recherche universitaire, qui pourraient avoir un impact sociétal et économique majeur, ne sont pas suffisamment valorisées et transférées dans les milieux. Une des explications est que la majorité des étudiants (particulièrement les étudiants internationaux) n'ont pas accès aux programmes d'accompagnement entrepreneurial hors des établissements universitaires.

Contrairement aux incubateurs et accélérateurs indépendants, les universités dépendent principalement de financement privé pour soutenir l'accompagnement de leurs étudiants entrepreneurs. Le MES pourrait contribuer à renforcer la culture entrepreneuriale et l'innovation dans les universités, en soutenant les activités de sensibilisation, de formation et d'accompagnement en entrepreneuriat auprès de la population étudiante. Une avenue à considérer serait de financer les programmes d'accompagnement entrepreneurial universitaire et mettre en place un statut d'étudiant-entrepreneur, ce qui permettrait aux étudiants de développer leur projet entrepreneurial dans le cadre de leur cursus scolaire, au sein d'un incubateur ou d'un accélérateur affilié à leur établissement. En ayant

ce statut, les étudiants rejoignent la communauté des étudiants entrepreneurs universitaires et ils pourraient bénéficier d'un suivi régulier et rigoureux de leurs projets.

Parmi les bénéfices de cette proposition, notons la possibilité de faire créditer leur formation entrepreneuriale et d'obtenir un accompagnement personnalisé en binôme, c'est-à-dire par un entrepreneur et un enseignant. Par ailleurs, ce statut d'étudiant-entrepreneur leur permet de développer leur crédibilité auprès des institutions financières, fournisseurs ou clients et d'ouvrir la porte aux subventions, dont les étudiants internationaux sont exclus.

### **Stagiaires postdoctoraux et étudiants visiteurs**

Enfin, l'efficacité des établissements universitaires à réaliser leur mission de recherche passe notamment par leur capacité à accueillir des stagiaires postdoctoraux. Les stagiaires postdoctoraux viennent généralement à l'université pour parfaire leur formation de chercheur avant d'occuper un poste de professeur dans une université. Pour subvenir à leurs besoins, ces stagiaires reçoivent souvent des bourses provenant des subventions de recherche des professeurs qui les accueillent dans leur laboratoire ou leur groupe de recherche. Or, l'accueil et la formation de ces stagiaires, dont la contribution est centrale à la mission de recherche des établissements et à la formation des étudiants de premier, deuxième et troisième cycle dans les groupes de recherche, impliquent également des coûts administratifs pour les universités, qui ne sont pas couverts par d'autres types de financement existants. Il en va de même des étudiants visiteurs, qui peuvent jouer un rôle significatif au sein des unités de recherche.

**Recommandation 7 :** rehausser le soutien financier des activités de transfert des établissements vers les citoyens, entreprises et organisations, les activités des accélérateurs et incubateurs universitaires ainsi que la présence essentielle des stagiaires postdoctoraux et les étudiants visiteurs sur nos campus, tout en renforçant la diffusion de la science en français, en droite ligne avec les orientations du gouvernement du Québec.

## **Conclusion**

Par le présent mémoire, HEC Montréal souhaite contribuer de manière constructive à la révision quinquennale de la Politique québécoise de financement des universités.

Les universités présentes partout sur le territoire sont de puissants leviers qui contribuent directement et concrètement à ce que le Québec prenne une place toujours grandissante dans l'économie du savoir à

l'échelle internationale. Les recommandations de ce mémoire ont le potentiel de nous donner les moyens d'accroître notre impact sur la société québécoise et son développement socioéconomique. De plus, avec une politique de financement équitable, prévisible et stable, les établissements universitaires préservent une essentielle agilité nous permettant de mieux répondre aux défis qui se dressent devant nous. Les ambitions du Québec sont grandes : les universités sont des partenaires incontournables pour les atteindre.

Nous avons confiance que le gouvernement du Québec reconnaîtra le bien-fondé de ces propositions.