

Le 25 octobre 2013

Monsieur Pierre Boutet
Directeur général
Direction générale du financement
Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche
de la Science et de la Technologie
Édifice Marie-Guyart, 19^e étage
1035, rue de la Chevrotière
Québec (Québec) G1R 5A5

Monsieur,

En référence à votre lettre datée du 25 juillet dernier concernant la *Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire*, vous trouverez ci-joint les documents demandés.

Je vous prie d'agréer, monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

Le directeur,



Michel Patry

MP/éb

Pièces jointes

HEC MONTRÉAL

**Loi sur les établissements
d'enseignement de niveau
universitaire**

2012-2013

HEC MONTRÉAL

**Système d'information financière
des universités (SIFU)**

2012-2013

**Système d'information financière des universités
2012-2013**

S. Manó

Responsable des ressources financières

30-10-2013

Date

Enseignement supérieur,
Recherche, Science
et Technologie

Québec 

ACTIF		Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation 4	Autres fonds 5	Ajustements 6	Total 7	
Actif à court terme										
1	Encaisse (001)	s/o	13 823 692	0	770	266 492	1 758 076		15 849 030	1
2	Placements à court terme (005)	s/o	0	0	0	0	0		\$ 2	2
3	Intérêts courus à recevoir (010)	s/o	1 804	0	0	29 230	0		31 034	3
4	Fonds détenus par un fiduciaire (090)	s/o	0	0	0	0	0		\$ 4	4
5	Subventions à recevoir Ministère (015)	Note 2 (annexe 20)	5 448 216	---	---	---	---		5 448 216	5
6	Comptes débiteurs - Droits de scolarité (020)	s/o	499 417	---	---	---	---		499 417	6
7	Autres montants à recevoir (025, 026, 030, 170)	s/o	3 312 939	1 043 196	1 476 930	335 033	0		6 168 098	7
8	Encaissements exigibles à court terme (141, 142)	s/o	74 428	0	0	0	0		74 428	8
9	Avances à d'autres fonds (040, 045, 050, 055, 060, 065)	Annexe 12	22 611 514	25 951 792	0	0	0		48 563 306	9
10	Frais payés d'avance (070)	s/o	1 563 729	0	0	0	0		1 563 729	10
11	Stocks (075)	s/o	71 461	0	---	0	0		71 461	11
Total de l'actif court terme			47 407 200	26 994 989	1 477 700	630 754	1 758 076	\$	78 268 719	
Actif à long terme										
12	Frais reportés (080)	s/o	0	0	0	0	0		\$ 12	12
13	Subventions et autres apports à recevoir à long terme (171, 172, 173, 174)	s/o	0	0	4 844 374	0	0		4 844 374	13
14	Avances à d'autres fonds à long terme (185)	Annexe 12	0	0	0	0	0		\$ 14	14
15	Placements à long terme (125, 130)	s/o	0	0	0	4 044 702	0		4 044 702	15
16	Effets à recevoir à long terme (124)	s/o	130 846	0	0	0	0		130 846	16
17	Prêts hypothécaires et autres prêts (135, 140)	s/o	0	0	0	0	0		\$ 17	17
18	Immobilisations (105)	Annexe 16	---	---	139 619 777	---	---		139 619 777	18
19	Contribution du siège sociale aux constituantes de l'UQ (110)	s/o	---	---	0	---	---		\$ 19	19
20	Autres actifs (085, 115, 150, 155, 160, 165)	Annexe 9	226 978	0	0	48 262 688	170 047		48 659 713	20
21	Juste valeur des instruments financiers dérivés (180)	s/o	0	0	0	0	0		\$ 21	21
22	TOTAL DE L'ACTIF		47 765 024 \$	26 994 989 \$	145 941 852 \$	52 938 145 \$	1 928 123 \$	- \$	275 568 133 \$	22

		Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation 4	Autres fonds 5	Éliminations 6	Total 7
PASSIF									
Passif à court terme									
23	Découvert de banque (201)	s/o	0	0	0	0	0		\$ 23
24	Emprunts à court terme (205)	s/o	0	0	0	0	0		\$ 24
25	Dépôts de garantie et retenues sur contrats (305, 310)	s/o	1 028 421	0	0	0	0		1 028 421 \$ 25
26	Subventions à rembourser au Ministère (210)	Note 2 (annexe 20)	4 128 734	---	---	---	---		4 128 734 \$ 26
27	Salaires et charges sociales à payer (255, 256, 257, 258)	s/o	14 322 017	(0)	---	0	0		14 322 017 \$ 27
28	Avantages sociaux futurs à payer (259)	s/o	0	0	---	0	0		\$ 28
29	Comptes à payer (215, 220)	s/o	5 754 043	0	949 292	52 340	0		6 755 676 \$ 29
30	Produits reportés (260)	Annexe 7	4 315 348	0	---	---	0		4 315 348 \$ 30
31	Apports reportés à court terme (261, 262, 263, 264)	s/o	0	16 247 006	0	0	0		16 247 006 \$ 31
32	Portion de la dette exigible à court terme (314)	s/o	0	0	13 934 757	0	0		13 934 757 \$ 32
33	Avances d'autres fonds (225, 230, 235, 240, 245, 250)	Annexe 12	25 945 212	0	6 319 665	15 683 845	614 584		48 563 306 \$ 33
Total du passif à court terme			55 493 776	16 247 006	21 203 715	15 736 185	614 584	\$	109 295 265
Passif à long terme									
34	Avantages sociaux futurs à payer à long terme (370)	s/o	(22 875 500)	0	0	0	0		(22 875 500) \$ 34
35	Dettes à long terme (315, 320, 325, 330)	s/o	0	0	72 868 896	0	0		72 868 896 \$ 35
36	Obligations découlant des contrats de location - acquisition (335)	s/o	0	0	0	0	0		\$ 36
37	Apports reportés (360, 361, 362, 363)	s/o	0	10 747 983	14 740 713	---	---		25 488 696 \$ 37
38	Juste valeur des instruments financier dérivés (365)	s/o	0	0	0	0	0		\$ 38
39	Autres passifs (265, 270, 275, 280, 285)	Annexe 9	504 337	0	0	4 125 824	1 313 539		5 943 699 \$ 39
TOTAL DU PASSIF			33 122 613 \$	26 994 989 \$	108 813 324 \$	19 862 008 \$	1 928 123 \$	- \$	190 721 057 \$
SOLDES DE FONDS									
41	Grevé d'affectations d'origine interne (290)	Annexe 8	14 577 224	0	0	4 858 197	0		19 435 420 \$ 41
42	Grevé d'affectations d'origine externe (302 FD et AF)	s/o	---	---	---	28 217 940	0		28 217 940 \$ 42
43	Non grevé d'affectation (295 FF)	s/o	65 187	---	---	---	---		65 187 \$ 43
44	Produits nets non transférés d'affectation d'origine interne (350 FD)	s/o	---	---	---	0	---		\$ 44
45	Produits nets non transférés d'affectation d'origine externe (355 FD)	s/o	---	---	---	0	---		\$ 45
46	Investi en immobilisations (304 FI)	s/o	---	---	37 128 527	---	---		37 128 527 \$ 46
TOTAL DES SOLDES DE FONDS			14 642 411 \$	- \$	37 128 527 \$	33 076 137 \$	- \$	- \$	84 847 075 \$
TOTAL DU PASSIF ET DES SOLDES DE FONDS			47 765 024 \$	26 994 989 \$	145 941 852 \$	52 938 145 \$	1 928 123 \$	- \$	275 568 132 \$

HEC Montréal
État des produits
de l'exercice terminé le 30 avril 2013

	Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation (Note 1) 4	Autres fonds 5	Ajustements 6	Total 7		
1	Droits de scolarité (401)	s/o	24 150 632	---	---	---	---	24 150 632	1	
2	Montants forfaitaires des étudiants étrangers (402)	s/o	2 202 152	---	---	---	---	2 202 152	2	
3	Montants forfaitaires des étudiants canadiens non-résidents au Québec (403)	s/o	141 237	---	---	---	---	141 237	3	
4	Cotisations des étudiants (455)	s/o	2 621 681	---	---	---	---	2 621 681	4	
5	Admissions, inscriptions, amendes, frais de stage ou de supervision, etc. (450)	s/o	6 968 697	---	---	---	---	6 968 697	5	
6	Ventes aux étudiants (661)	s/o	0	---	---	---	---	0	6	
7	TOTAL DES PRODUITS PROVENANT DES ÉTUDIANTS		36 084 400	\$	\$	\$	\$	36 084 400	7	
8	Subventions du Ministère (515)	Annexe 5	76 332 690	1 222 523	2 144 704	---	---	79 699 917	8	
9	Autres subventions provinciales (405, 410, 495)	s/o	0	1 590 856	0	0	0	1 590 856	9	
10	Subventions du gouvernement du Canada (415, 420)	s/o	897 531	2 804 022	0	0	0	3 701 553	10	
11	Autres produits et autres aides (425, 426, 427)	s/o	6 000	1 074 816	0	0	0	1 080 816	11	
12	Contributions du siège social aux constituantes de l'UQ (520)	s/o	---	---	0	---	---	0	12	
Amortissement des apports reportés afférents aux immobilisations:										
13	Ministère (530)	s/o	---	---	0	---	---	0	13	
14	Entités incluses dans le périmètre comptable du gouvernement du Québec autre que le Ministère (531)	s/o	---	---	0	---	---	0	14	
15	Gouvernement du Canada (532)	s/o	---	---	671 877	---	---	671 877	15	
16	Autres (533)	s/o	---	---	0	---	---	0	16	
17	TOTAL DES SUBVENTIONS		77 236 221	6 692 218	2 816 581	\$	\$	86 745 020	17	
18	Intérêts et dividendes (435)	s/o	499 946	1 997 197	0	0	9 713	2 506 856	18	
19	Intérêts sur les avances inter-fonds (440)	s/o	0	0	0	0	0	0	19	
20	Produits provenant du fonds de dotation (445)	s/o	123 512	(806 803)	0	---	0	(683 291)	20	
21	Produits provenant d'une fondation (446)	s/o	729 853	646 880	0	0	156	1 376 889	21	
22	Subventions et dons non gouvernementaux (430)	Note 1 (annexe 20)	1 271 478	1 997 213	9 697	778 385	0	4 056 773	22	
23	Gains sur vente de placements (526)	s/o	(32 764)	(101 640)	0	0	0	(134 404)	23	
24	Gains sur la cession d'immobilisations (525)	s/o	---	---	0	---	---	0	24	
25	Récouvrement des coûts indirects (465)	s/o	114 678	---	---	---	---	114 678	25	
26	Ventes externes (460)	s/o	4 854 603	2 519 091	0	0	0	7 373 694	26	
27	Régime comptable - Revenus relatifs à la subvention à recevoir (409)	s/o	---	---	---	---	47 900	47 900	27	
28	Autres produits (466, 470)	Annexe 10	696 690	107 805	---	---	---	804 495	28	
29	TOTAL DES PRODUITS AUTRES		8 257 997	6 359 743	9 697	\$	836 154	15 463 590	29	
30	TOTAL DES PRODUITS		121 578 617 \$	13 051 961 \$	2 826 277 \$	- \$	836 154 \$	- \$	138 293 010 \$	30

HEC Montréal
Etat des charges
de l'exercice terminé le 30 avril 2013

	Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation (Note 1) 4	Autres fonds 5	Ajustements 6	Total 7	
1	Masses salariales							3 504 925	1
2	Direction	s/o	3 504 925	0	-	-	-	3 504 925	2
3	Géneraux	s/o	3 467 081	455 441	-	-	-	3 922 522	3
4	Enseignants-chercheurs	s/o	35 071 902	369 270	-	-	-	35 441 172	4
5	Chargés de cours	s/o	11 858 291	0	-	-	-	11 858 291	5
6	Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	s/o	368 572	738 912	-	-	-	1 107 484	6
7	Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	s/o	2 048 891	676 966	-	-	-	2 725 857	7
8	Personnel professionnel non enseignant	s/o	10 909 966	650 944	-	-	-	11 560 910	8
9	Personnel de soutien technique	s/o	5 262 666	171 083	-	-	-	5 433 751	9
10	Personnel de soutien de bureau	s/o	7 334 902	424 283	-	-	-	7 759 185	10
11	Personnel de métier et ouvrier	s/o	2 518 587	0	-	-	-	2 518 587	11
12	Avantages sociaux (700)	Annexe 14	14 357 982	434 051	-	0	-	14 792 033	12
13	TOTAL DES MASSES SALARIALES ET AVANTAGES SOCIAUX		97 003 765	3 920 954	0	0	0	100 924 718	13
14	Avantages sociaux futurs (704)	s/o	2 627 300	-	-	-	-	2 627 300	14
15	Variation de la provision pour heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages (701, 702, 703)	s/o	67 788	2 469	-	-	0	70 257	15
16	Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	s/o	1 635 253	0	-	-	0	1 635 253	16
17	Stipendaires postdoctoraux (706)	s/o	10 000	22 526	-	-	0	32 526	17
18	Formation et perfectionnement (710)	s/o	425 764	238 984	-	-	0	664 748	18
19	Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	s/o	2 414 841	1 160 286	-	-	33 714	3 608 841	19
20	Bourses (735)	s/o	2 292 409	4 755 613	-	-	0	7 048 022	20
21	Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	s/o	1 202 677	1 016 295	0	0	792 021	3 010 993	21
22	Fournitures et matériel (745)	s/o	1 982 906	154 908	-	-	679	2 138 493	22
23	Coûts des marchandises vendues (754)	s/o	158 376	0	-	-	0	158 376	23
24	Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795, 800)	s/o	8 808 051	1 190 597	0	-	4 978	10 003 626	24
25	Volumes et périodiques (750)	s/o	2 263 259	159 052	-	-	0	2 422 311	25
26	Charges reliées aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	s/o	3 342 873	48 282	0	-	0	3 391 155	26
27	Location de locaux et de bâtiments (840, 845)	s/o	699 670	65 797	-	-	0	765 467	27
28	Location-exploitation (830)	s/o	0	0	-	-	0	0	28
29	Transfert de coûts indirects (865)	s/o	0	141 974	-	-	0	141 974	29
30	Pertes sur vente de placements (886)	s/o	0	0	0	0	0	0	30
31	Biens sous le seuil de capitalisation (893)	Note 3 (annexe 20)	288 655	42 374	193 775	-	0	494 804	31
32	Biens de nature non capitalisable (893)	Note 3 (annexe 20)	0	0	0	-	0	0	32
33	Frais bancaires et charges d'intérêts (850, 851, 852, 853)	s/o	349 451	243	2 835 310	0	6 012	3 191 016	33
34	Intérêts relatifs aux avances interfonds (855)	s/o	(221)	0	0	0	(221)	0	34
35	Perte sur la cession d'immobilisations (885)	s/o	0	0	50 781	-	0	50 781	35
36	Amortissement des immobilisations (890)	s/o	0	0	9 066 366	-	0	9 066 366	36
37	Aligotissements des autres éléments de l'actif (891)	s/o	0	0	0	-	0	0	37
38	Autres charges (860, 870)	Annexe 10	450 402	52 427	0	-	(1 250)	501 579	38
39	TOTAL DES AUTRES CHARGES		29 191 455	9 051 825	12 146 232	0	836 154	51 225 666	39
40	Ventes internes (878)	s/o	0	0	0	-	0	0	40
41	Variation de la juste valeur des instruments financiers détenus (879)	s/o	0	0	0	-	0	0	41
42	TOTAL AUTRES CHARGES AVANT ÉLÉMENTS EXTRAORDINAIRES		29 191 455	9 051 825	12 146 232	0	836 154	51 225 666	42
43	Éléments extraordinaires (880)	Annexe 13	0	0	0	0	0	0	43
44	TOTAL DES CHARGES		126 195 220	12 972 778	12 146 232	0	836 154	152 150 385	44
45	EXCÉDENT (INSUFFISANCE) DES PRODUITS PAR RAPPORT AUX CHARGES		(4 616 603)	79 183	(9 319 955)	0	0	(13 857 375)	45

Note 1: Dans le cadre de la méthode du report, le fonds de dotation sert uniquement à présenter les ressources détenues à titre de dotation. Ainsi, les nouvelles dotations doivent être présentées en augmentation directe du solde de fonds à la page 4 (ligne 7 "Apports reçus à titre de dotations"). Normalement, il n'y a pratiquement rien qui devrait passer par l'état des produits ou par l'état des charges.

	Annexe à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation (Note 1) 4	Autres fonds 5	Ajustements 6	Total 7	
1	SOLDE AU DÉBUT DE L'ANNÉE	11 620 459	0	43 407 050	37 379 517	0		92 407 026	1
2	Redressement des années précédentes	Annexe 11 10 623 700	0	0	0	0		10 623 700	2
3	Solde de fonds redressé	22 244 159	\$	43 407 050	37 379 517	\$	\$	103 030 726	3
4	Produits de l'année	Annexes 1 et 3 121 578 617	13 051 961	2 826 277	0	836 154	0	138 293 010	4
5	Charges de l'année	Annexes 2 et 4 126 195 220	12 972 778	12 146 232	0	836 154	0	152 150 385	5
6	Excédent (insuffisance) des produits par rapport aux charges	(4 616 603)	79 183	(9 319 955)	\$	\$	\$	(13 857 375)	6
7	Apports reçus à titre de dotations	s/o			(4 326 276)			(4 326 276)	7
8	Apports reçus pour le financement d'actifs non amortissables	s/o						\$	8
9	Virements d'autres soldes de fonds	Annexes 12 et 12a 0	0	3 041 432	22 896	0		3 064 328	9
10	Virements vers d'autres soldes de fonds	Annexes 12 et 12a 2 985 145	79 183	0	0	0		3 064 328	10
11	Sous-total	(7 601 748)	\$	(6 278 523)	(4 303 380)	\$	\$	(18 183 651)	11
12	Autres éléments des soldes de fonds:								12
13	Gains latents (pertes latentes) sur les placements disponibles à la vente	s/o						\$	13
14	Reclassement à l'état des produits et des charges des pertes réalisées (gains réalisés) sur la cession de placements disponibles à la vente	s/o						\$	14
15	Gains latents (pertes latentes) nés au cours de l'exercice sur les dérivés en couverture de flux de trésorerie	s/o						\$	15
16	Reclassement à l'état des produits et des charges des pertes (gains) sur les dérivés en couverture de flux de trésorerie	s/o						\$	16
17	Sous-total autres éléments		\$	\$	\$	\$	\$	\$	17
18	SOLDE À LA FIN DE L'EXERCICE	14 642 411 \$	- \$	37 128 527 \$	33 076 137 \$	- \$	- \$	84 847 075 \$	18

Note 1: Dans le cadre de la méthode du report, le fonds de dotation sert uniquement à présenter les ressources détenues à titre de dotation. Ainsi, les nouvelles dotations doivent être présentées en augmentation directe du solde de fonds (ligne 7 "Apports reçus à titre de dotations"). Normalement, il n'y a pratiquement rien qui devrait passer par l'état des produits ou par l'état des charges.

HEC Montréal
Produits par fonction - Fonds de fonctionnement
de l'exercice terminé le 30 avril 2013

Annexe 1

	Enseignement	Recherche	Soutien à l'enseignement et à la recherche	Administration	Terrains et bâtiments Détail Annexe 15	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Ajustements	Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1 Droits de scolarité (401)	17 871 719	---	---	---	---	6 278 914	---	---	---	24 150 632	1
2 Montants forfaitaires des étudiants étrangers (402)	---	---	---	2 202 152	---	---	---	---	---	2 202 152	2
3 Montants forfaitaires des étudiants canadiens non-résidents au Québec (403)	---	---	---	141 237	---	---	---	---	---	141 237	3
4 Cotisations des étudiants (455)	---	---	---	---	---	---	2 621 681	---	---	2 621 681	4
5 Admissions, inscriptions, amendes, frais de stage ou de supervision, etc. (450)	6 532 864	0	0	0	0	64 857	0	370 976	---	6 968 697	5
6 Ventes aux étudiants (461)	0	0	0	0	0	0	0	0	---	0	6
7 Total des produits provenant des étudiants	24 404 583	\$	\$	2 343 390	\$	6 343 771	2 621 681	370 976	\$	36 084 400	7
8 Subventions du Ministère (515)	---	---	0	75 713 190	---	---	619 500	---	---	76 332 690	8
9 Autres subventions provinciales (405, 410, 495)	0	0	0	0	0	0	0	0	---	0	9
10 Subventions du gouvernement du Canada (415, 420)	0	0	0	897 531	0	0	0	0	---	897 531	10
11 Autres produits et aides des gouvernements autres que ceux du Québec et du Canada (425, 426, 427)	6 000	0	0	0	0	0	0	0	---	6 000	11
12 Total des subventions	6 000	\$	\$	76 610 721	\$	\$	619 500	\$	\$	77 236 221	12
13 Intérêts et dividendes (435)	---	---	---	499 946	---	0	0	0	---	499 946	13
14 Intérêts sur les avances interfonds (440)	0	0	0	0	0	0	0	0	---	0	14
15 Produits provenant du fonds de dotation (445)	---	---	---	123 512	---	0	0	0	---	123 512	15
16 Produits provenant d'une fondation (446)	0	3 053	0	26 800	0	0	700 000	0	---	729 853	16
17 Subventions et dons non gouvernementaux (450)	389 032	0	0	809 446	0	73 000	0	0	---	1 271 478	17
18 Gains sur vente de placement (526)	0	0	0	(32 764)	0	0	0	0	---	(32 764)	18
19 Recouvrement des cotés indus (465)	0	86 596	0	35 717	0	(7 635)	0	0	---	114 678	19
20 Ventes externes (460)	283 530	15 525	161 970	335 593	167 394	1 356 796	90 981	2 442 813	---	4 854 603	20
21 Réserve comptable - Revenus relatifs à la subvention à recevoir (690)	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	21
22 Autres produits (466, 470)	289 198	0	302 600	4 891	0	100 000	0	0	---	696 690	22
23 Total des produits autres	961 760	105 174	464 570	1 803 143	167 394	1 522 161	790 981	2 442 813	\$	8 257 997	23
24 TOTAL DES PRODUITS	25 372 343 \$	105 174 \$	464 570 \$	80 757 253 \$	167 394 \$	7 865 932 \$	4 032 162 \$	2 813 788 \$	- \$	121 578 617 \$	24

	Enseignement	Recherche	Soutien à l'enseignement et à la recherche	Administration	Terrains et bâtiments Détail Annexe 15	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Ajustements	Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1 Masses salariales											
2 Direction	492 706	42 289	370 314	1 514 548	504 743	348 514	231 812	0		3 504 925	2
3 Gérants	20 712	698 031	713 267	1 160 395	396 397	283 173	95 108	0		3 467 081	3
4 Enseignants-chercheurs	33 280 388	117 141	0	46 147	0	1 627 676	550	0		35 071 902	4
5 Charges de cours	11 466 821	0	0	9 800	0	441 670	0	0		11 858 291	5
6 Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	121 413	221 583	0	3 019	0	22 557	0	0		368 572	6
7 Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	1 879 344	120 488	0	9 497	0	39 561	0	0		2 048 891	7
8 Personnel associé non enseignant	2 306 814	427 236	2 991 578	2 686 935	427 069	1 120 547	949 788	0		10 909 566	8
9 Personnel de soutien technique	1 284 031	59 432	2 520 213	894 792	318 106	106 901	296 297	82 876		5 562 666	9
10 Personnel de soutien de bureau	3 214 087	231 933	608 032	1 864 614	161 417	951 197	303 620	0		7 334 902	10
11 Personnel de mettre et d'ouvrir	0	0	0	0	2 375 441	0	0	143 146		2 518 587	11
12 Avantages sociaux (700) - Complétez l'annexe 14	9 035 290	224 126	1 460 287	1 586 473	853 608	770 515	379 357	48 326		14 337 982	12
13 Total des masses salariales et des avantages sociaux	63 041 606	2 142 280	8 663 690	9 776 221	5 036 781	5 812 308	2 256 531	274 348	\$	97 003 765	13
14 Avantages sociaux futurs (704)	---	---	---	---	---	---	---	---	2 627 300	2 627 300	14
15 Variation de la provision heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages	5 272	0	16 603	3 709	35 030	3 287	1 371	2 406		57 788	15
16 Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	1 635 253	0	0	0	0	0	0	0		1 635 253	16
17 Stipendium Postdoctoraux (706)	0	0	0	0	0	10 000	0	0		10 000	17
18 Formation et perfectionnement (710)	82 554	116 820	112 192	77 214	25 455	2 266	9 263	0		425 764	18
19 Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	635 888	435 105	20 859	326 059	22 346	861 727	91 807	46		2 418 841	19
20 Bourses (735)	1 676 328	442 282	0	58 249	0	111 550	4 000	0		2 292 409	20
21 Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	53 604	192 003	39 364	779 419	11 761	34 228	92 297	0		1 202 677	21
22 Fournitures et matériel (745)	349 095	44 705	200 820	157 572	582 579	414 308	26 912	206 915		1 982 906	22
23 Coûts des marchandises vendues (755)	0	0	0	0	0	158 376	0	0		158 376	23
24 Frais de services (760, 765, 775, 780, 785, 790, 795, 800)	1 353 804	117 791	1 245 111	1 379 467	2 461 973	716 949	1 046 137	486 820		8 808 051	24
25 Volumes et périodiques (750)	240 813	31 683	1 687 307	43 698	2 790	118 106	21 437	119 385		2 265 239	25
26 Charges reliées aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	1 984	749	1 072 279	3 129	2 206 013	0	0	58 719		3 342 873	26
27 Locations de locaux et de bâtiments (840, 845)	191 453	0	0	0	532 061	167 922	8 234	0		899 670	27
28 Location-exploitation (830)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$	28
29 Pertes sur vente de placements (880)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$	29
30 Biens sous le seuil de capitalisation (892)	2 603	14 718	174 190	4 587	59 020	1 136	266	2 134		258 655	30
31 Biens de nature non capitalisable (893)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$	31
32 Frais bancaires et charges d'intérêts (850, 851, 852, 853)	1 730	0	70	217 419	25 035	210	104 987	0		349 451	32
33 Intérêts relatifs aux avances interfonctions (855)	(221)	0	0	0	0	0	0	0		(221)	33
34 Autres charges (860, 870)	345 381	7 810	(273 594)	291 607	2 154	65 591	10 536	918		450 402	34
35 Total des charges autres	6 595 541	1 403 670	4 295 222	3 342 129	5 966 217	2 666 655	1 417 287	877 434	2 627 300	29 191 455	35
36 Virements interfonctions (877)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$	36
37 Ventes internes (878)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$	37
38 Variation de la juste valeur des instruments financiers dérivés (879)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$	38
39 Total avant éléments extraordinaires	69 637 146	3 545 950	12 958 912	13 118 350	11 002 998	8 478 963	3 673 818	1 151 782	2 627 300	126 195 220	39
40 Éléments extraordinaires (880)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$	40
41 TOTAL DES CHARGES	69 637 146 \$	3 545 950 \$	12 958 912 \$	13 118 350 \$	11 002 998 \$	8 478 963 \$	3 673 818 \$	1 151 782 \$	2 627 300 \$	126 195 220 \$	41

HEC Montréal
Produits par fonction - Fonds avec restrictions
de l'exercice terminé le 30 avril 2013

	Enseignement	Recherche	Soutien enseignement recherche	Administration	Terrains et bâtiments	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Ajustements	Total		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Subvention du Ministère (515)	(4 500)	0	0	0	0	1 227 023	0	0	1 222 523	1	
2	Autres subventions provinciales (405, 410, 495)	20 476	1 560 431	0	0	9 951	0	0	0	1 590 858	2	
3	Subventions du gouvernement du Canada (415, 420)	0	2 804 022	0	0	0	0	0	0	2 804 022	3	
4	Autres produits et aides des gouvernements que ceux du Québec et du Canada (425, 426, 427)	0	1 074 816	0	0	0	0	0	0	1 074 816	4	
5	Total des subventions	15 976	5 439 269	0	0	9 951	1 227 023	0	0	6 692 218	5	
6	Intérêts et de dividendes (435)	0	22 992	0	1 974 205	0	0	0	0	1 997 197	6	
7	Intérêts sur les avances en fonds (440)	0	0	0	0	0	0	0	0	\$	7	
8	Produits provenant du fonds de dotation (445)	0	156 120	0	(1 177 173)	0	214 250	0	0	(806 803)	8	
9	Produits provenant d'une fondation (446)	16 769	121 010	0	(5 000)	37 244	476 867	0	0	646 880	9	
10	Subventions et dons non gouvernementaux (430)	16 335	439 620	0	63 490	235 861	1 241 907	0	0	1 997 213	10	
11	Gains sur vente de placements (426)	0	0	0	(101 640)	0	0	0	0	(101 640)	11	
12	Ventes externes (460)	12 055	2 115 871	792	0	113 134	277 239	0	0	2 519 091	12	
13	Réserve comptable - Revenus relatifs à la subvention à recevoir (699)	---	---	---	---	---	---	---	---	\$	13	
14	Autres produits (466, 470)	625	8 195	20 450	0	62 035	16 500	0	0	107 805	14	
15	Total des produits autres	45 776	2 863 807	21 242	753 881	448 274	2 226 763	0	0	6 359 743	15	
16	TOTAL DES PRODUITS	61 751 \$	8 303 076 \$	21 242 \$	753 881 \$	- \$	458 225 \$	3 453 786 \$	- \$	- \$	13 051 961 \$	16

HEC Montréal
Charges par fonction - Fonds avec restrictions
de l'exercice terminé le 30 avril 2013

	Enseignement 1	Recherche 2	Soutien enseignement recherche 3	Administration 4	Terrains et bâtiments 5	Services à la collectivité 6	Services aux étudiants 7	Entreprises auxiliaires 8	Ajustements 9	Total 10	
1 Masses salariales											\$
2 Direction	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
3 Gérance	0	393 661	0	0	0	67 387	(5 607)	0	0	455 441	3
4 Enseignants-chercheurs	0	351 420	0	0	0	11 950	5 900	0	0	369 270	4
5 Charges de cours	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
6 Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	2 856	683 924	0	0	0	52 133	0	0	0	738 912	6
7 Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	0	611 806	0	0	0	14 944	50 217	0	0	676 966	7
8 Personnel professionnel non enseignant	0	566 276	0	0	0	21 468	63 199	0	0	650 944	8
9 Personnel de soutien technique	0	171 085	0	0	0	0	0	0	0	171 085	9
10 Personnel de soutien de bureau	0	328 461	0	0	0	47 780	48 042	0	0	424 283	10
11 Personnel de métier et ouvrier	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11
12 Avantages sociaux (700) - Complétez l'annexe 14	344	387 989	0	0	0	25 752	19 965	0	0	434 051	12
13 Total des masses salariales et des avantages sociaux	3 200	3 494 623	\$	\$	\$	241 414	181 716	\$	\$	3 920 954	13
14 Variation de la provision heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages (701, 702, 703)	0	2 469	0	0	0	0	0	0	0	2 469	14
15 Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15
16 Stagiaires postdoctoraux (706)	0	22 526	0	0	0	0	0	0	0	22 526	16
17 Formation et perfectionnement (710)	0	234 477	0	0	0	1 383	3 124	0	0	238 984	17
18 Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	905	811 050	0	0	0	191 739	156 592	0	0	1 160 286	18
19 Bourses (735)	30 925	1 767 924	0	0	0	40 133	2 916 603	0	0	4 735 613	19
20 Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	33	523 172	0	576 924	0	(92 067)	8 233	0	0	1 016 295	20
21 Fournitures et matériel (745)	163	130 415	462	0	0	12 400	11 377	0	0	154 908	21
22 Coûts des marchandises vendues (755)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22
23 Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795, 800)	6 362	863 756	20 780	155 660	0	28 506	105 533	0	0	1 190 597	23
24 Volumes et périodiques (750)	15 963	110 491	0	21 090	0	11 508	0	0	0	159 052	24
25 Charges relatives aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 820)	0	48 114	0	0	0	168	0	0	0	48 282	25
26 Location de locaux et de bâtiments (840, 845)	0	2 790	0	0	0	6 420	56 587	0	0	65 797	26
27 Location exploitation (830)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	27
28 Transfert de coûts indirects (865)	0	141 067	0	0	0	907	0	0	0	141 974	28
29 Pertes sur vente de placements (816)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	29
30 Biens sous le seuil de capitalisation (892)	0	31 325	0	0	0	3 882	7 167	0	0	42 374	30
31 Biens de nature non capitalisable (893)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	31
32 Frais bancaires et charges d'intérêts (850, 851, 852, 853)	0	35	0	208	0	0	0	0	0	243	32
33 Intérêts relatifs aux avances interfonds (825)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	33
34 Autres charges (860, 870)	0	43 494	0	0	0	5 942	2 991	0	0	52 427	34
35 Total des charges autres	54 351	4 733 103	21 242	753 881	\$	221 011	3 268 237	\$	\$	9 051 825	35
36 Virements interfonctions (877)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	36
37 Ventes internes (878)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	37
38 Variation de la juste valeur des instruments financiers dérivés (879)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	38
39 Total avant éléments extraordinaires	54 351	4 733 103	21 242	753 881	\$	221 011	3 268 237	\$	\$	9 051 825	39
40 Éléments extraordinaires (880)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40
41 TOTAL DES CHARGES	57 551 \$	8 227 727 \$	21 242 \$	753 881 \$	- \$	462 425 \$	3 449 953 \$	- \$	- \$	12 972 778 \$	41

HEC MONTRÉAL

État du traitement

2012-2013

NOM DE L'UNIVERSITÉ : HEC Montréal

NUMÉRO DE L'UNIVERSITÉ : 976001

ÉTAT DE TRAITEMENT 2012-2013

APPROUVÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

DATE :

23 octobre 2013

ADMINISTRATEUR :






Rapport de l'auditeur indépendant

Aux membres du conseil d'administration de
la Corporation de l'École des hautes études
commerciales de Montréal

Raymond Chabot Grant Thornton

S.E.N.C.R.L.

Bureau 2000

Tour de la Banque Nationale
600, rue De La Gauchetière Ouest
Montréal (Québec) H3B 4L8

Téléphone : 514 878-2691

Télécopieur : 514 878-2127

www.rcgt.com

Nous avons effectué l'audit de la valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt pour les membres du personnel de direction supérieure et pour les autres catégories de personnel de direction incluses dans l'état du traitement ci-joint de la Corporation de l'École des hautes études commerciales de Montréal pour l'exercice terminé le 30 avril 2013 (ci-après l'« état du traitement »). L'état du traitement a été préparé par la direction sur la base des dispositions en matière d'information financière stipulées à la section 3 du *Guide de déclaration et mandat d'audit de l'état du traitement 2012-2013*.

Responsabilité de la direction pour l'état du traitement

La direction est responsable de la préparation de l'état du traitement conformément aux dispositions en matière d'information financière stipulées à la section 3 du *Guide de déclaration et mandat d'audit de l'état du traitement 2012-2013*, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'un état du traitement exempt d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur l'état du traitement, sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles de déontologie et que nous planifions et réalisons l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que l'état du traitement ne comporte pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans l'état du traitement. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que l'état du traitement comporte des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de

l'entité portant sur la préparation de l'état du traitement afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble de l'état du traitement.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

Opinion

À notre avis, l'état du traitement a été préparé, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux dispositions en matière d'information financière stipulées à la section 3 du *Guide de déclaration et mandat d'audit de l'état du traitement 2012-2013*.

Référentiel comptable et restrictions à l'utilisation

Sans pour autant modifier notre opinion, nous attirons l'attention sur le fait que le référentiel comptable appliqué est détaillé dans la section 3 du *Guide de déclaration et mandat d'audit de l'état du traitement 2012-2013*. Cet état du traitement a été préparé dans le but d'aider la Corporation de l'École des hautes études commerciales de Montréal à répondre aux exigences de l'article 4.1 de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire. En conséquence, il est possible que l'état du traitement ne puisse se prêter à un usage autre. Notre rapport est destiné uniquement aux membres du conseil d'administration de la Corporation de l'École des hautes études commerciales de Montréal et au ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie et ne devrait pas être utilisé par d'autres parties.

*Raymond Chabot Grant Thornton S.E. N.C. R. L.*¹

Montréal
Le 23 octobre 2013

¹ CPA auditeur, CA permis de comptabilité publique n° A111208

État du traitement

Établissement : École des hautes études commerciales de Montréal

Année financière : 2012-2013

Page : 1 de 4

1. Personnel de direction supérieure

Nom, fonction	Valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt (en \$)				
	Salaire de base	Autres ⁽²⁾ éléments de traitement	Droits d'indemnité de départ exercés ⁽¹⁾	Fondations ou personnes morales	TC : ** TP : nb de % du mois temps
Michel Patry, Directeur	258 946	16 184			12
Jacques Nantel,	146 199	1 119			4
Federico Pasin, Secrétaire général	192 950	5 879			8
Georges Montplaisir, Directeur des finances	177 085	9 975			12

(1) La valeur pécuniaire des droits d'indemnité de départ détenus et non exercés pendant l'année 2012-2013 apparaît en note complémentaire à l'état du traitement (page 2).

(2) Les éléments de traitement autres que le salaire comprennent: une allocation automobile, le coût d'un permis de stationnement et le coût assumé pour un régime privé d'assurance

(3) En 2012-2013, deux personnes se sont succédé au poste de secrétaire général. Jacques Nantel a occupé cette fonction jusqu'au 5 septembre 2012, pour ensuite retourner à l'enseignement. Federico Pasin lui a succédé, le 6 septembre 2012.

En conformité avec les directives ministérielles concernant l'État du traitement, le salaire de base indiqué au rapport est le salaire annuel autorisé pour ce poste, au 30 avril 2013. Il s'agit donc du salaire de base du secrétaire général actuel, M. Pasin, qui était en poste depuis 8 mois à cette date. Le salaire de base annuel attribué à M. Nantel, bien qu'il ait été secrétaire général pendant quatre mois, est le traitement annuel dont il bénéficiait à titre de professeur, au 30 avril 2013.

Note complémentaire

Établissement : École des hautes études commerciales de Montréal

Année financière : 2012-2013

Page : 2 de 4

1. Personnel de direction supérieure

Lorsqu'il cesse d'être directeur de l'École, le directeur sortant a droit, pour une période de deux années, au même traitement annuel que celui qu'il recevait lors de la dernière année de son mandat à titre de directeur de l'École. Cette période de deux années est constituée d'un congé sabbatique de douze mois et d'une année à titre de professeur de l'École.

2. Liste des éléments de traitement autres que salaire de base

Nom, fonction	Allocation automobile	Permis de stationnement	Coût pour régime privé d'assurance
Michel Patry, Directeur	12 548	984	2 652

État du traitement

Établissement : École des hautes études commerciales de Montréal

Année financière : 2012-2013

Page : 3 de 4

2. Autres catégories de personnel de direction

		Valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt (en \$)		
Catégorie	Effectif total(**) de la catégorie	Étendue du traitement	Salaire de base	Autres éléments de traitement
Personnel de direction(***) des composantes de l'établissement(*)	25,70	Le plus élevé	148 392	4 449
		Moyenne	89 434	2 127
		Le moins élevé(*****)	97 560	606
Personnel de direction(****) des services	63,20	Le plus élevé	140 628	9 638
		Moyenne	98 443	1 871
		Le moins élevé(*****)	57 614	297
Personnel de gérance(*****) des emplois de soutien	3,00	Le plus élevé	70 888	1 435
		Moyenne	59 730	1 233
		Le moins élevé	54 082	1 023

(*) Excluant le doyen ou le personnel de rang équivalent.

(**) En équivalence temps complet; le calcul de la moyenne implique une référence au traitement versé.

(***) Un professeur qui accepte une charge administrative conserve une partie de sa tâche d'enseignement en plus de la charge administrative.

Le salaire autorisé est celui de professeur auquel s'ajoute une prime de direction et est réparti dans 26 des 26 cas comme suit :

0 à 25 % = 2 - 26 à 50 % = 22 - 51 à 75 % = 0 - 76 % à 100 % = 2

Seule la partie du salaire attribuable à la tâche de direction est considérée aux fins du salaire de base.

(****) Il s'agit de personnes n'ayant pas le statut de professeur.

(*****) Certains postes sont autorisés sur une base annuelle à temps partiel.

État du traitement

Établissement : École des hautes études commerciales de Montréal

Année financière : 2012-2013

Page : 4 de 4

Valeur pécuniaire non vérifiée des allocations et frais remboursés

Personnel de direction supérieure		Valeur pécuniaire des allocations et des frais remboursés (en \$)	
Nom, Prénom	Fonction	Nombre de mois dans la fonction	Valeur pécuniaire
Patry, Michel	Directeur	12	56 017
Nantel, Jacques	Secrétaire général	4	1 448
Pasin, Federico	Secrétaire général	8	30 246
Georges Montplaisir	Directeur des finances	12	3 513
Autres catégories de personnel de direction		Effectif(*)	Valeur pécuniaire
Personnel de direction des composantes de l'établissement(**)	Le plus élevé	25	5 315
	Moyenne		1 769
	Le moins élevé		201
Personnel de direction des services	Le plus élevé	64	74 245
	Moyenne		4 346
	Le moins élevé		17
Personnel de gérance des emplois de soutien	Le plus élevé	0	0
	Moyenne		0
	Le moins élevé		0

(*) S'applique aux personnes qui ont perçu des remboursements de frais ou d'allocations; ne s'applique pas autrement.

(**) Excluant le doyen ou le personnel de rang équivalent.

HEC MONTRÉAL

Rapport de performance

2012-2013

Rapport de performance 2012-2013
 Programmes d'études selon paragraphe 4.6 de la loi 95
 secteur disciplinaire : administration¹

Programme universitaire ²	Nombre de crédits	Régime d'étude	Nombre d'inscrits (ens. des cohortes observées ⁵)	Cheminement des cohortes ³						Encadrement en 2012-2013 ⁴		
				Attrition au programme initial après un an	Diplo- mation	Attrition totale	Persévérance	Durée normale selon l'annuaire (trimestres) ⁶	Durée moyenne observée (ens. des cohortes) ⁶	EEETP Inscrits 2012-2013 ⁷	Taille moyenne des groupes-cours	% des crédits d'enseignement dispensés par des professeurs réguliers
1er cycle												
Baccalauréat en administration des affaires (B.A.A.) ⁸	90	Temps complet	2 807	9.4%	84.9%	13.7%	1.4%	9 trim.	9.2 trim.	2497	44.2	37.3%
Baccalauréat en administration des affaires (B.A.A. trilingue)	90	Temps complet	351	3.7%	93.7%	6.0%	0.3%	9 trim.	8.8 trim.	356	45.1	33.3%
Certificats	30	Temps partiel	8 060	35.8%	47.0%	51.7%	1.4%	12 trim.	6.2 trim.	2691	40.3	4.2%
Certificats - statistiques sur la base du programme ⁹					55.6%	43.4%	1.0%	12 trim.	6.5 trim.			
2e cycle												
Maîtrise en administration des affaires (M.B.A. intensif)	57	Temps complet	177	1.1%	98.3%	1.7%		3 trim.	3.3 trim.	55	28.1	79.7%
Maîtrise en administration des affaires (M.B.A. anglais)	57	Temps complet	305	0.7%	99.3%	0.7%		3 trim.	3.1 trim.	131	21.3	70.4%
Maîtrise en administration des affaires (en action)	57	Temps partiel	329	7.0%	90.0%	9.7%	0.3%	9 trim.	8.5 trim.	117	26.6	60.4%
Maîtrise ès sciences de la gestion (M.Sc.)	45	Temps partiel	513	22.4%	74.1%	23.4%		6 trim.	8.3 trim.	567	19.9	93.4%
Maîtrise en droit – fiscalité (L.L.M.)	45	Temps partiel	57	10.5%	66.7%	33.3%		12 trim.	8.1 trim.	28	31.8	50.8%
Maîtrise en commerce électronique (M.Sc.C.E.)	45	Temps partiel	52	15.4%	73.1%	23.1%	3.8%	5 trim.	7.4 trim.	12	24.7	11.1%

Rapport de performance 2012-2013

Programme universitaire ²	Nombre de crédits	Régime d'étude	Nombre d'inscrits (ens. des cohortes observées ⁵)	Cheminement des cohortes ³						Encadrement en 2012-2013 ⁴		
				Attrition au programme initial après un an	Diplomation	Attrition totale	Persévérance	Durée normale selon l'annuaire (trimestres) ⁶	Durée moyenne observée (ens. des cohortes) ⁶	EEETP Inscrits 2012-2013 ⁷	Taille moyenne des groupes-cours	% des crédits d'enseignement dispensés par des professeurs réguliers
Diplôme d'études supérieures spécialisées (D.E.S.S.) en commerce électronique (voir D.E.S.S. Affaires électr.) ¹⁰	30	Temps partiel	0	-	-	-	-	-	-	-		
D.E.S.S. en communication marketing ¹⁰	30	Temps partiel	103	10.7%	73.8%	25.2%	1.0%	12 trim.	7.9 trim.	30		
D.E.S.S. en gestion d'organismes culturels ¹⁰	30	Temps partiel	205	13.2%	67.8%	30.7%	1.5%	12 trim.	7.4 trim.	83		
D.E.S.S. en gestion d'entreprises du secteur de l'énergie ¹⁰	30	Temps complet	35	0.0%	91.4%	8.6%		3 trim.	6.6 trim.	0		
D.E.S.S. en fiscalité ^{10 11}	30	Temps partiel	175	21.7%	53.1%	46.3%	0.6%	12 trim.	7.5 trim.	43		
D.E.S.S. en gestion ¹⁰	30	Temps partiel	561	29.1%	52.9%	45.8%	1.2%	12 trim.	7.6 trim.	212		
D.E.S.S. en comptabilité professionnelle ¹⁰	30	Temps complet	435	8.7%	85.1%	14.7%	0.2%	3 trim.	4.6 trim.	196	30.1	42.2%
D.E.S.S. en gestion de la chaîne logistique ¹⁰	30	Temps partiel	126	21.4%	56.3%	41.3%	2.4%	12 trim.	8.5 trim.	66		
D.E.S.S. en affaires électroniques (début A2006) ^{10 11}	30	Temps partiel	147	27.9%	58.5%	40.1%	1.4%	12 trim.	6.7 trim.	24		
D.E.S.S. en gestion et développement durable (début A2006) ¹⁰	30	Temps partiel	96	31.3%	55.2%	43.8%	1.0%	12 trim.	6.7 trim.	28		
D.E.S.S. en gestion du patrimoine privé (début A2007) ¹⁰	30	Temps partiel	27	48.1%	40.7%	59.3%		12 trim.	8.5 trim.	0		
D.E.S.S. en professions financières (début A2009) ¹⁰	30	Temps plein	s.o. ¹²					2 trim.		21		
Microprogramme CGA (début A2008) ¹⁰	15	Temps complet	35	11.4%	88.6%	11.4%		6 trim.	4.0 trim.	90		
3e cycle												
Doctorat en administration (Ph.D.)	90	Temps complet	147	15.0%	53.7%	42.9%	3.4%	15 trim.	17.2 trim.	92	8.7	97.8%

Rapport de performance 2012-2013

Notes:

1. HEC Montréal offre tous ses programmes dans le secteur de l'administration.
2. Les statistiques de durée et de taux de réussite sont basées sur une moyenne de trois cohortes (cinq dans le cas du Ph.D.). Voir page suivante pour le détail des cohortes observées.
Plusieurs cours de DESS sont communs à plusieurs programmes à l'intérieur du cheminement DESS. Aussi, les données sur les crédits enseignés ne sont pas distinguées par programme.
Le tableau présente l'ensemble des programmes de grade offerts par HEC Montréal. Exclusions:
Cours des programmes conjoints offerts par l'Université de Montréal (MSc.CE, LL.M.).
Cours préparatoires au B.A.A. et à la M.Sc.
Coaching d'examens des ordres comptables.
EMBA (programme privé).
Étudiants libres.
3. Le taux de réussite est mesuré par un indice simple, soit le pourcentage des étudiants admis et inscrits à ce programme qui, après un délai d'études raisonnable, ont obtenu le diplôme ou le grade. Les calculs sont faits à la date d'observation.
4. La loi 95 demeure floue quant à la définition des attentes du législateur vis-à-vis la performance en matière d'encadrement. Deux mesures classiques d'encadrement sont donc présentées, soit la taille moyenne du groupe-cours pour chacun des programmes et le pourcentage des cours enseignés par des professeurs réguliers. Ces statistiques sont basées sur les données les plus récentes disponibles, soit pour l'année 2011-2012. Elles ne s'appliquent donc pas aux cohortes pour lesquelles les statistiques sur le taux de succès et la durée des études ont été calculées.
5. Voir la description des cohortes dans la section méthode de calcul à la page suivante.
6. La durée des études est basée sur la moyenne de durée observée entre le premier trimestre d'inscription et le trimestre de diplômation, parmi les étudiants d'un programme qui ont obtenu leur diplôme. Les rapports antérieurs à 2004 mesuraient la durée des études à partir des étudiants ayant obtenu leur diplôme au cours des cinq dernières années universitaires, indépendamment des cohortes observées.
7. EEETP inscrits, trois trimestres, selon l'année financière. Programmes préparatoires, coaching et étudiants en accueil exclus.
8. Le programme est offert le jour, à temps complet. Toutefois, les étudiants peuvent s'inscrire à moins de crédits que dans un régime à temps complet.
9. Statistiques tenant compte des transferts entre certificats. L'étudiant qui s'inscrit au programme de certificat est suivi jusqu'à l'obtention d'un premier certificat, même si, au final, ce n'est pas celui auquel il s'était initialement inscrit.
10. Pour fins de présentation et à cause des niveaux d'inscription, les programmes de D.E.S.S. sont maintenant décrits sous un seul régime d'études (temps plein ou partiel), selon la formule privilégiée, même si les étudiants peuvent s'inscrire à temps complet ou à temps partiel.
11. Incluant les étudiants diplômés des programmes de LL.M. et M.C.E. et ayant satisfait aux exigences de ce programme.
12. Nouveau programme. Aucune donnée disponible pour les cohortes observées, sauf en ce qui concerne les taux d'encadrement basés sur la dernière année complétée.

Rapport de performance 2012-2013

Méthode de calcul**Cheminement des cohortes et taux de diplômation:**

B.A.A., M.Sc. MBA, Ph.D.: Calcul du ratio simple des diplômés sur les inscrits dans le cheminement (B.A.A., M.Sc. MBA, ou Ph.D.). La cohorte est déterminée selon le 1er trimestre d'inscription au cheminement.

Certificats et D.E.S.S.: Calcul du ratio simple des diplômés sur les inscrits dans un programme de certificat ou de DESS donné. La cohorte est déterminée selon le 1er trimestre d'inscription à un programme spécifique à l'intérieur du cheminement.

Depuis 2004: moyenne mobile de trois cohortes (cinq dans le cas du Ph.D., une ou deux cohortes pour les nouveaux programmes pour lesquels les données ne couvrent pas trois cohortes). L'étudiant qui change de programme à l'intérieur d'un même cheminement est rapporté sous le programme initial. Il est comptabilisé parmi les attritions.

Cohortes ayant servi à l'analyse et régime d'étude:

B.A.A.	- automne 2006 à automne 2008 (programme à temps complet; les étudiants inscrits à temps partiel ne sont plus distingués)
Certificats	- automne 2006 à automne 2008 (programme à temps partiel; les étudiants inscrits à temps plein ne sont plus distingués)
MBA Intensif	- automne 2006 à automne 2008 (programme à temps complet)
MBA Anglais	- automne 2006 à automne 2008 (programme à temps complet)
MBA en action	- automne 2006 à automne 2008 (programme à temps partiel)
M.Sc.	- automne 2006 à automne 2008 (programme à temps complet)
M.Sc.C.E.	- automne 2006 à automne 2008 (programme à temps complet)
DESS	- automne 2006 à automne 2008 (programmes à temps complet ou à temps partiel; le régime des étudiants inscrits n'est plus distingué)
L.L.M.	- automne 2006 à automne 2008 (programme à temps partiel; les étudiants inscrits à temps plein ne sont plus distingués)
Ph.D.	- automne 2000 à automne 2004 (programme à temps complet)

Afin de mieux refléter l'orientation des programmes, le régime d'étude des étudiants n'est plus distingué à l'intérieur des programmes.

Les étudiants libres sont exclus puisqu'ils ne visent pas l'obtention d'un grade (environ 4% de la population).

Durée moyenne observée des études:

B.A.A., M.Sc. MBA, Ph.D.: Durée en trimestres entre le premier trimestre d'inscription à des crédits dans ce cheminement et le trimestre de fin d'études, pour les étudiants des cohortes observées. Les trimestres inactifs sont inclus dans le calcul de la durée.

Certificats et D.E.S.S.: Durée en trimestres entre le premier trimestre d'inscription à des crédits dans ce programme (dans chacun des certificats ou DESS) et le trimestre de fin d'études de ce programme ou D.E.S.S., pour les étudiants des cohortes observées. Les trimestres inactifs sont inclus dans le calcul de la durée.

Encadrement et taille des groupes

(Fichier des charges de cours 2012-2013 – extrait en sept. 2013)

Population étudiée : Été 2012, Automne 2012, Hiver 2013

Méthode inchangée. Exclusions : cours dispensés par des institutions partenaires (hors HEC), rédactions de thèses, stages, cours projets.

HEC MONTRÉAL

**Les perspectives de développement
de l'École**

2012-2013

HEC MONTRÉAL

HEC Montréal

Bilan et perspectives

Document présenté au
Ministère de l'Enseignement supérieur,
de la Recherche, de la Science
et de la Technologie

2012-2013



30 septembre 2013

Table des matières

Mot du directeur	5
Introduction	7
1. Orientations générales 2012-2013.....	9
2. Quatre volets d'action.....	13
3. Un bilan, en quelques traits	19
4. Conclusion.....	21
Annexe A - Classements et compétitions 2012-2013	22
Annexe B - Nombre d'étudiants inscrits - Programmes de certificat devenus hybrides	25
Annexe C - Taux de satisfaction des étudiants.....	26
Annexe D - Déficit d'espace à HEC Montréal	27

Mot du directeur

Les pages qui suivent brossent un portrait des récents développements à HEC Montréal, une source de fierté, ainsi que des contraintes et défis qui sont les nôtres, une source de stimulation, et parfois, de préoccupation. Je suis heureux de pouvoir partager les uns et les autres avec le Ministère, dans un effort concerté de maintenir notre École dans le peloton de tête des meilleurs établissements universitaires qui soient et, ce faisant, de faire rayonner le Québec.



En toile de fonds de nos propos, se posent toutefois à mon avis de grandes questions, pour HEC Montréal comme pour l'ensemble de la communauté universitaire. Quel avenir réserve-t-on, collectivement, à nos universités? Voudra-t-on qu'elles s'inscrivent parmi les plus performantes? Pourront-elles continuer de soutenir un même niveau d'innovation dans tout ce qu'elles font, sans financement adéquat? Ces questions sont d'une importance capitale et je serai toujours disposé à en discuter avec le ministre.

L'avenir de nos universités : qualité de l'enseignement, rang et statut de nos universités, participation aux avancées mondiales. Sujets de fond, mais malheureusement absents du Sommet de l'hiver dernier.

Personnellement, je suis convaincu que les Québécois souhaitent que leurs universités, à tout le moins certaines d'entre elles, soient de classe mondiale.

Autrement, il faudrait se résigner à se tourner vers les universités ontariennes, d'ailleurs au Canada ou dans le monde pour former les meilleurs talents. Il faudrait de plus accepter que les médecins, les ingénieurs ou les gestionnaires formés ici, au Québec, n'aient pas accès aux expertises de pointe et que nos entreprises de toute taille se tournent vers des personnes formées à l'étranger pour occuper les fonctions clés disponibles.

Autrement, le message que l'on enverrait à nos jeunes talents sera le suivant : vous pouvez obtenir de bonnes bases dans vos domaines de spécialisation, ici, au Québec, mais pour compléter des études aux cycles supérieurs, pour posséder une formation de pointe qui sera reconnue partout dans le monde, vous devrez poursuivre votre formation à l'Université de Toronto, à l'Université Queen's, à UBC ou encore aux États-Unis, en Europe et même en Asie, destination devenue accessible à nos élites étudiantes.

Pour les avoir formés, HEC Montréal a été aux premières loges de la montée des Québécois aux postes de commande de nos entreprises et institutions. Cette mission est toujours la sienne. Sauf que nos diplômés doivent maintenant exercer leurs compétences au sein d'une économie mondialisée. Nos universités, et l'École en particulier, doivent répondre à ces attentes, individuelles et collectives.

Et le travail est loin d'être fini. On sait depuis longtemps que beaucoup moins de gestionnaires québécois ont une formation universitaire, par rapport à ceux du reste du Canada et des États-Unis. La situation est particulièrement contrastée pour les cycles supérieurs : Statistiques Canada, dans un rapport récent, relevait que 7,8 % des Québécois dont l'âge est compris entre 25 et 64 ans possèdent une formation de 2e ou de 3e cycle, alors que les pourcentages correspondants, en Ontario et pour le Canada, sont respectivement de 10,5 % et de 8,9 %. Un écart navrant, dangereux.

Leadership et innovation : en pédagogie, en recherche et dans tous les volets de la mission universitaire, l'innovation est au cœur de la réussite.

Le Québec est une petite économie ouverte. Nos entreprises sont par conséquent obligées de développer des compétences et des connaissances qui leur permettront de se démarquer. Pourquoi en serait-il autrement de nos établissements d'enseignement supérieur?

Tant au sein de la Francophonie que dans le reste du monde, HEC Montréal a donc entrepris de se distinguer en ajoutant aux compétences et habiletés généralement requises de nos étudiants et diplômés, comme aux services offerts à la collectivité. Ainsi, nous nous préoccupons d'améliorer les compétences linguistiques et l'expérience internationale de nos étudiants. Nous explorons aussi l'offre, en français, de formation à distance et hybride, de cours en accès libre, la création d'une plateforme de transfert des connaissances.

Mais pour cela, un meilleur financement des établissements universitaires demeure crucial. Pour assurer une véritable accessibilité aux étudiants de toutes provenances, nos universités doivent mettre à leur disposition les espaces, les personnels et les services d'encadrement à la hauteur de leurs attentes et de leurs besoins.

Le Québec aura toujours besoin d'un réseau universitaire de qualité et reconnu pour sa capacité d'innovation. Notre société mérite de conserver sa place dans le monde, et en éducation supérieure en tout premier lieu. HEC Montréal, pour sa part, entend demeurer un acteur clé de ce développement et de ce rayonnement, pour peu qu'on lui donne sa juste part d'un financement prévisible et suffisant pour assurer sa mission.

Nous sommes à une croisée des chemins. Choisissons, collectivement, la voie de la réussite, pas celle du repli sur soi, faute de vision d'avenir et de ressources adéquates.

Le directeur,

Michel Patry

Introduction

Ce document présente, rétrospectivement, les orientations de HEC Montréal, telles que proposées l'an dernier à sa communauté, et un bilan de l'année scolaire 2012-2013. Ce document présente aussi les perspectives de développement envisagées pour 2013-2014.

Évidemment, l'année scolaire 2012-2013 restera marquée par d'importantes décisions gouvernementales, certaines prises à la suite des mouvements étudiants du printemps 2012, notamment la mise sur pied du Sommet sur l'éducation supérieure et des chantiers en résultant, mais également par les coupures majeures au budget de fonctionnement des universités, imposées à deux reprises, dans une même période budgétaire.

C'est donc en toute prudence que l'École a choisi de poursuivre les objectifs de développement qu'elle s'était fixés, tout en disposant, dans les meilleurs délais possibles, des contraintes budgétaires auxquelles elle faisait face. En somme, garder le cap malgré la turbulence du moment. Un exercice complexe, difficile, mais complètement assumé par la communauté de HEC Montréal.

Rappelons que ces orientations et ce bilan font l'objet de présentations biannuelles de la part du directeur de l'École, tant à l'Assemblée des professeurs qu'aux cadres et aux membres du personnel. On en résume ci-après les grandes lignes.

1. Orientations générales 2012-2013

Francophonie et ouverture sur le monde

En 2012, le directeur, Michel Patry, partageait avec le personnel de HEC Montréal un ensemble d'objectifs touchant l'enseignement, la recherche, l'attraction de talents et le développement du campus, objectifs s'inscrivant plus que jamais en droite ligne avec la mission de l'École et les attentes du milieu.

Le directeur de HEC Montréal exprimait ainsi sa vision de l'École, dans une allocution livrée lors de l'Assemblée des professeurs du 10 octobre 2012 :

«L'École est une institution francophone, une des plus prestigieuses au monde et elle est fière de l'être. Avec ses 13 000 étudiants et ses quelque 260 professeurs de carrière, elle représente très probablement la plus grande concentration d'expertise universitaire en gestion dans la Francophonie. Toutes les formations diplômantes que nous offrons au Québec le sont en français. Nous investissons de manière importante, peut-être davantage que toute autre institution au monde, dans le développement de matériel pédagogique en français, dans la production de cas en français et dans la publication de revues scientifiques et professionnelles en français. Nous oublions trop souvent ces vérités fondamentales.

Ce n'est cependant pas une raison pour nous satisfaire de ce que nous faisons. C'est pourquoi un des axes majeurs de notre développement pour les trois prochaines années sera le renforcement et l'affirmation de notre leadership scientifique dans la Francophonie. Ce renforcement passe par l'enseignement, la recherche et le transfert des connaissances.»

En parallèle de ce positionnement renforcé au sein de la Francophonie, HEC Montréal se fait un devoir, depuis plusieurs années, de bien préparer ses étudiants à relever les défis de gestion qui se poseront à eux, défis devenus plus complexes et plus nombreux, compte tenu de la mondialisation.

«Cette ouverture sur le monde est aujourd'hui, plus que jamais, essentielle à la préparation d'une relève en gestion rompue aux nouvelles exigences du monde des affaires et du commerce international. Le Québec est une petite économie ouverte qui exporte hors de ses frontières environ la moitié de sa production de biens et

services, soit vers les autres régions du Canada, soit vers l'étranger. Les femmes et les hommes qui désirent créer des entreprises ou participer à leur gestion n'ont pas le choix d'être adéquatement préparés à cette réalité.

L'ouverture sur le monde, à l'École, passe par une stratégie très innovante de multilinguisme, par un programme de mobilité étudiante exceptionnel, par des partenariats internationaux, par des enseignements qui font une place importante aux affaires internationales, ainsi que par la diversification du corps étudiant et professoral, un outil d'intégration efficace des néo-Québécois à la communauté francophone du Québec. »

Il y a tout lieu en effet de se réjouir du succès d'institutions ou d'entreprises québécoises telles l'Orchestre symphonique de Montréal, le Cirque du Soleil, Moment Factory, Desjardins, Bombardier ou encore la Caisse de dépôt et placement du Québec. Ces noms témoignent de l'expertise et de l'audace des gens de chez nous.

La même ambition et la même fierté devraient soutenir le développement d'universités québécoises de classe mondiale. Pour HEC Montréal, cette aspiration s'incarne dans des standards d'excellence élevés et dans sa volonté de se hisser – et de se maintenir - dans le peloton de tête des écoles de gestion du monde.

Comment cela se traduit-il pour HEC Montréal?

«Ce peloton de tête, je le définis souvent comme le top 1 % des 13 000 écoles de gestion au monde, ou le groupe de tête des 5 meilleures écoles de gestion canadiennes, des 20 meilleures à l'extérieur des États-Unis et des 100 meilleures dans le monde.»

Cette vision est-elle trop ambitieuse? Assurément non. HEC Montréal y est déjà, selon certains indicateurs.

L'École a atteint les meilleurs niveaux pour se trouver aujourd'hui aux plus hauts rangs de différents classements internationaux prestigieux, soit ceux d'*America Economía*, *Bloomberg BusinessWeek*, *Expansión*, *Forbes*, *The Economist* et *The Financial Times*. Le *NY Times* l'a même inscrite au 30^e rang des écoles de gestion du monde pour l'employabilité.

L'École détient aussi les trois agréments les plus convoités dans son domaine, délivrés par ces trois organismes : *AACSB International*, *AMBA* et *EFMD*.

En sus de ces reconnaissances du milieu, l'École s'enorgueillit d'enviables taux de placement de ses diplômés, de la réussite de ses étudiants à des concours locaux, nationaux et internationaux, ou encore du lancement de programmes d'études ou de partenariats d'échanges étudiants avec les meilleures universités du monde. Un résumé des plus récents accomplissements est fourni à l'Annexe A.

Le défi, c'est de se maintenir à ce niveau. Pour cela, l'École doit offrir à ses étudiants, à son corps professoral et à la collectivité des installations, des équipements de pointe et un environnement d'apprentissage et de recherche satisfaisant aux standards les plus élevés.

Pour relever ce défi essentiel, HEC Montréal entend continuer de privilégier quatre grands volets d'action, sous les titres *Innovover*, *Attirer et retenir le talent*, *Nous imposer en recherche et en transfert des connaissances* et *Nous donner les moyens de nos ambitions*.

2. Quatre volets d'action

1. Innover

HEC Montréal s'est toujours fait un devoir de servir la société dont elle est issue. Au nombre des préoccupations des gens d'affaires, un sujet revient souvent : l'entrepreneuriat, ou comment le promouvoir. Le Québec accuse un déficit d'entrepreneurs, les médias en font souvent état. Avec l'appui du secteur privé, l'École en a fait un objectif prioritaire.

Par ailleurs, les employeurs exigent également que nos diplômés soient aptes à propulser leur entreprise locale, peu importe la taille, sur les plans national et international, ou aptes à s'intégrer rapidement au sein d'une organisation multinationale. Des compétences linguistiques, une expérience internationale sont désormais souhaitables, en plus d'un bagage de connaissances rigoureux.

Au nombre des réalisations récentes, en pédagogie :

1er cycle

La création du Parcours Rémi-Marcoux, destiné aux étudiants du B.A.A. qui souhaitent lancer ou reprendre une entreprise existante ou encore s'insérer dans une entreprise familiale. Cette innovation a été facilitée par deux dons importants, le premier de la Banque nationale (10 M \$), le deuxième, de M. Rémi Marcoux, entrepreneur (2,5 M \$). Les étudiants du Parcours profiteront d'un programme entièrement dédié à leur réussite d'entrepreneurs, dès leur entrée à l'École.

Un **cheminement bilingue** au B.A.A. s'est ajouté aux cheminements actuels, français et trilingue. On veut permettre, à terme, à tout étudiant du B.A.A. d'avoir une occasion d'apprentissage de l'international, par un stage à l'étranger, la participation à un programme d'échanges, la maîtrise d'une 2^e ou 3^e langue, etc.

Aussi, conséquence de la fusion récente des ordres comptables, l'École a dû revoir son **offre de cours de comptabilité** dans ce programme, un travail colossal et mené à terme avec rigueur.

Les certificats de 1^{er} cycle ne sont pas en reste, grâce à l'**offre de quatre programmes en format hybride** (l'objectif était de cinq), combinant formation en classe et à distance, un franc succès. L'Annexe B fait état de la situation des inscriptions. Comme on le constate, sans innovation technologique, ces programmes, pourtant intéressants, risquaient de disparaître. Ce type d'innovations ne peut se faire sans moyens adéquats, sans dégagement de professeurs et autres personnels pour en assurer le succès. Encore là, un défi de taille compte tenu des ressources disponibles.

On souhaite finalement adopter un cadre de référence pour les ententes de «bi-diplômation», entre HEC Montréal et des écoles de gestion réputées.

Cycles supérieurs

Aux cycles supérieurs, on retiendra surtout la **refonte en profondeur du programme de MBA**, qui sera offert à compter du printemps 2014. Le projet d'offrir une nouvelle gamme de cours «post-MBA», a dû être retardé, faute de ressources à y consacrer.

Formation des cadres et des dirigeants

La formation des cadres, elle, se trouve à une croisée des chemins et nous entretenons de grandes ambitions pour ce secteur d'activité.

Dans la dernière année, on a accéléré l'offre de **webinaires**, très en demande. De plus, localement, des programmes intensifs, dans les domaines de la gestion de la santé ou des médias, ont pu être développés, de même que des programmes de longue durée, avec, par exemple, la Société de transport de Montréal.

Il reste que le manque d'espace et de ressources empêchent l'École de progresser dans ce volet de sa mission, bien que ce soit une source de revenus salutare.

La formation des cadres nécessite donc, entre autres, pour demeurer pertinente, un corps professoral hautement qualifié qui soit disponible et des installations adaptées, de pointe, et situées à proximité du centre-ville de Montréal où sont concentrés les sièges de décision. Or, les édifices de l'École répondent davantage aux besoins d'étudiants réguliers, fréquentant l'École sur une longue période.

D'ailleurs, HEC Montréal souffre déjà d'un manque criant d'espace, tel que reconnu depuis ces dernières années par le gouvernement du Québec. Des solutions sont à l'étude présentement afin de mettre nos espaces à niveau tout en favorisant la croissance future des activités de perfectionnement que peut offrir l'École, notamment au centre-ville de Montréal.

HEC Montréal souhaite ainsi augmenter l'accessibilité, pour les adultes, à ses activités de formation continue ou de perfectionnement, dans un effort de répondre aux besoins des étudiants d'aujourd'hui, dont on sait qu'ils combinent travail-famille et études. En se rapprochant de leur lieu de travail, l'École facilitera le cheminement de plusieurs d'entre eux, tout en s'ouvrant à un bassin plus large de nouveaux arrivants, parce que plus visible dans la communauté du centre-ville. Étudier à HEC Montréal peut faciliter en effet leur intégration à la société québécoise.

Ces solutions, esquissées dans un rapport précédent à la CCE, sont toujours en attente, depuis plus d'un an et demi, d'une autorisation du MESRST de poursuivre les travaux amorcés.

Autres innovations

Une école d'été pour l'apprentissage du français des affaires, une formule originale alliant développement des connaissances et découverte de Montréal, est désormais proposée. Elle accueillera ses premiers étudiants au printemps 2014.

Les trois cours de gestion offerts par la toute nouvelle **plateforme EDUlib** ont connu un succès retentissant : au total, plus de 15 000 personnes, de 134 pays, se sont inscrites à l'un des cours universitaires proposés en accès libre, en comptabilité, en économie ou en marketing. (Depuis son lancement en octobre 2012, le site d'EDUlib a été visité près de 250 000 fois par plus de 71 000 personnes, en provenance de 155 pays.)

Après le Québec et le reste du Canada, les principaux pays de provenance des participants d'EDUlib ont été, par ordre décroissant : Haïti, France, Algérie, Sénégal, Côte d'Ivoire, Maroc, États-Unis, Cameroun, Niger... Si Montréal arrive en tête des villes pour le plus grand nombre de participants, viennent ensuite Port-au-Prince, Québec, Laval, Alger, Dakar, Ouagadougou, Toronto, Abidjan, Ottawa et quelque 1 900 autres villes.

HEC Montréal a pris à ce chapitre un leadership certain au sein de la Francophonie. Non seulement les cours sont appréciés, mais d'autres établissements d'enseignement, à travers le monde, sollicitent déjà l'expertise de l'École. Même s'il s'agit là d'un formidable service à la collectivité qui dépasse nos frontières, cette initiative renforce la maîtrise des professeurs en ce qui a trait aux technologies comme outils d'enseignement, au bénéfice des programmes réguliers de l'École.

Agréments

HEC Montréal s'est engagée, voilà plusieurs années, à se mesurer aux meilleurs établissements internationaux de son secteur. Trois organismes, *AACSB International*, *EFMD* et *AMBA*, lui ont conféré leur agrément, sans réserves. Comme il s'agit d'un processus en continu, en 2012-2013, l'École a dû préparer l'évaluation quinquennale d'*AACSB International*. Toutefois, cette année, les examinateurs ont fait valoir que certains ratios devenaient très préoccupants et que l'École devait les corriger sans attendre.

Ainsi, ils ont noté que le ratio professeurs/étudiants demeure critique, même s'il s'est amélioré récemment (notamment grâce aux Chantiers 1 et 2, enveloppes spéciales en soutien des secteurs du génie et de l'administration). Les coupures de l'année dernière ont empêché d'embaucher au niveau voulu, dans un marché déjà difficile puisqu'il y a pénurie de professeurs de gestion. De plus, à cette date, on ne sait même pas si le gouvernement du Québec reconduira ces enveloppes spéciales, ce qui rend la situation encore plus alarmante.

Aussi, malgré un taux de satisfaction généralement bon des diplômés envers l'École, les examinateurs ont noté une détérioration d'indicateurs touchant les services d'aide aux étudiants, les aires de travail mises à leur disposition, l'offre de bourses. À l'Annexe C, on remarque que ces indicateurs sont ceux où la satisfaction des récents

diplômés est la moins grande. Or, la satisfaction des étudiants est un critère de base pour de nombreux classements et organismes d'agrément.

Ils ont aussi remarqué qu'à l'instar des écoles de gestion en général, HEC Montréal devrait développer davantage son offre de programmes pour les cadres, un secteur en progression.

Pour tous ces points, les espaces et moyens font défaut, ce qui représente un frein au développement de l'École. On risque de perdre, en quelques années, ce que l'École a mis des décennies à bâtir.

2. Attirer et retenir le talent

Enseignants

Il s'agit là d'une grande priorité pour l'École, qui se traduit par une volonté de **remplacement de chaque professeur de carrière qui quitte et la réalisation d'embauches ciblées** dans des domaines aux frontières de certaines disciplines ou en lien avec nos objectifs de consolidation en recherche, transfert et innovation dans les programmes. Ces embauches, comme de nombreux autres investissements, sont cependant modulées en fonction de l'évolution des ressources financières de l'École et de la disponibilité dans le marché. Il faut savoir qu'environ 200 postes de professeurs de gestion ne sont pas comblés au Canada, et 1500 aux États-Unis seulement. Les professeurs talentueux ont tous les choix.

Le resserrement budgétaire auquel l'École est présentement confrontée complique évidemment l'atteinte de nos objectifs. Avant 2012-2013, nous étions en voie de les atteindre. Mais depuis, nous embauchons toujours moins de professeurs que le nombre de départs annuels. Nous nous désolons de constater que la taille du corps professoral fait en quelque sorte du sur-place, malgré tous nos efforts liés à l'embauche et à la rétention des jeunes professeurs. Les salaires, dans certains domaines de la gestion, sont très attrayants ailleurs, comme on le sait. HEC Montréal a ainsi perdu de jeunes talents récemment au profit d'autres universités canadiennes, par exemple *Western Ontario* et *Queen's*, et d'universités américaines, ou européennes, telles l'ESSEC à Paris, ou CASS à Londres.

Nous intensifions pourtant nos efforts : un programme de mentorat pour les nouveaux professeurs sera mis en place.

Étudiants

Du côté des étudiants, notre objectif est d'accroître les **bourses au recrutement** qui leur sont proposées, au cours des trois prochaines années. On l'a vu précédemment, il est fondamental d'offrir aux étudiants des conditions d'accessibilité qui se mesurent à ce qu'on peut leur offrir ailleurs.

L'objectif ultime est de construire un **fonds de 20 M \$ à 30 M \$ d'ici 2017**, dont les rendements seraient appliqués à une offre plus généreuse de bourses. Ces bourses

seraient principalement dédiées aux étudiants des cycles supérieurs et aux participants du programme de mobilité internationale. Les succès de la Fondation HEC Montréal et de la campagne de financement tripartite menée par Campus Montréal seront donc déterminants dans le futur, l'École ne pouvant compter, pour satisfaire cet objectif, sur ses fonds de fonctionnement.

3. Nous imposer en recherche et en transfert des connaissances

L'objectif de HEC Montréal à ce chapitre est de s'imposer comme une référence incontournable en recherche et en transfert des connaissances dans la Francophonie et dans le monde. Nous devons capitaliser sur nos forces, soit le nombre et la compétence de nos professeurs-chercheurs, la gamme élargie des domaines de recherche couverts et notre insertion dans plusieurs réseaux de recherche de calibre mondial.

Les priorités sur le plan de la recherche et transfert sont:

- la poursuite du développement de notre **programme de professorships**. Nous avons créé huit *professorships* en 2011-2012. Nous voulions en développer 2 ou 3 nouveaux par année. Toutefois, vu la conjoncture, nous avons dû en ralentir la création, pourtant une condition gagnante pour l'embauche et la rétention de jeunes professeurs talentueux;
- la consolidation de **centres d'excellence de calibre international**, grâce aux fruits de la campagne Campus Montréal. Nous avons prévu que 35 % des fruits de la campagne récoltés pour HEC Montréal seraient consacrés au renforcement de ces centres d'excellence. Le tout nouvel Institut d'entrepreneuriat Banque nationale | HEC Montréal sera du nombre;
- le développement de **nouveaux pôles de transfert** qui s'ajouteront aux six pôles déjà en opération. Pour l'année écoulée, nous visions la création d'un pôle de transfert dans le domaine de la gestion des OSBL et d'un autre dans le domaine de la gestion des médias (IDEOS). La **consolidation des pôles existants** se poursuit également (MosaïC, Pôle Santé, Carrefour E3, en gestion des énergies, CIFA, pour les familles en affaires, Carrefour logistique et Gestion des arts, qui a même mené à la création d'une Chaire Unesco en management culturel afin de favoriser les échanges de connaissances et la coopération dans l'axe Nord-Sud). Mentionnons au passage la reprise de l'école d'été en management de la créativité et la tenue d'une première édition d'une grande conférence internationale en gestion des arts, organisée en mai par l'École et ses partenaires universitaires à New York. Un franc succès. L'événement sera répété en 2014;

- le développement d'une **plateforme virtuelle de transfert de connaissances**, à l'instar des universités de grande réputation. Ce projet, de première importance, n'a pu faire l'objet de l'attention que nous aurions voulu lui donner;
- Le maintien d'un environnement de recherche éthique en développant un **Guide des meilleures pratiques en matière d'éthique en recherche**.

4. Nous donner les moyens de nos ambitions

Parmi les objectifs 2012-2013 que nous avons identifiés :

1. **Rehausser nos revenus autonomes**, notamment par la formation des cadres (+10%), dont nous avons parlé plus tôt, mais également grâce à nos efforts en philanthropie. Deux instruments s'offrent à nous pour ce faire : la campagne Campus Montréal, bien amorcée, et la Fondation HEC Montréal qui a pour objectif de solliciter des dons à hauteur de 6,4 M \$ pour l'année civile 2013. Ces sommes serviront notamment à bonifier l'offre de bourses aux étudiants.
2. **Finaliser la rénovation de l'édifice de l'avenue Decelles et faire avancer le projet d'un troisième bâtiment**, pierre angulaire de notre offre en formation de cadres et de programmes réguliers, tels le MBA. L'Annexe D résume les faits saillants relativement au développement immobilier de l'École, tels que soumis alors au MELS, dans son Dossier de présentation stratégique, en juin 2012. Un projet de petite résidence pour les étudiants est à l'étude, un atout indéniable pour recruter des talents provenant des régions du Québec et de l'international.
3. **Améliorer notre productivité**, en révisant nos processus ou encore en procédant à la mise à jour du progiciel intégré de gestion.
4. **Revoir notre organisation** et compléter certaines réflexions : politique de développement durable; énoncé de mission internationale, nouveau service de recrutement étudiant, mise en place d'un guichet unique d'information pour les étudiants étrangers.

3. Un bilan, en quelques traits

L'innovation

Sur le plan de nos avancées en pédagogie, il y a de quoi être fiers.

Les différents cheminements offerts au B.A.A., multilingues, internationaux, ont permis une hausse des EEETP de 2,8 %. Les certificats dits hybrides répondent aux attentes d'une clientèle adulte, qui les a adoptés avec enthousiasme.

Le programme de MBA, rénové en profondeur tant dans son contenu, son approche pédagogique, plus intégrée, et son calendrier, plus flexible, recevra ses premiers étudiants en mai 2014.

EDU*lib* a fait la preuve qu'on peut tirer de riches enseignements, pour la pédagogie régulière, d'une offre de cours à accès libre.

En formation des cadres, l'École a bien fait. Mais elle a atteint un plateau, malgré un potentiel jugé intéressant. Il y a urgence à régler les problèmes d'espace de l'École.

Le talent

Malgré les efforts collectifs, l'année 2012-2013 marque un ralentissement au plan du recrutement. L'École a procédé à l'embauche de 4 professeurs, mais en a perdu 8. Tel que mentionné précédemment, des gens de grand talent se sont expatriés, exerçant maintenant leur profession dans un autre établissement ou dans un autre secteur parapublic, au Canada.

Les coupures budgétaires ont aussi ralenti l'embauche de personnel administratif et de soutien pendant quelques mois.

Du côté étudiant, l'École s'enorgueillit de maintenir des nombres suffisants, et surtout, un calibre enviable.

La recherche

Un bon bilan, malgré les difficultés liées au départ de professeurs.

L'École a progressé au CRSH, au FQRSC et au CRSNG, au chapitre des demandes de subventions. Au CRSH, le taux de succès est de 42 %, contre un taux national de 21 %. Au CRSNG, le taux de succès a été de 83 %, au FRQSC, de 47 % et au FRQNT, de 100 %. Au total, les chercheurs de HEC Montréal ont obtenu 2,9 M \$ en subventions de ces organismes. Les pôles MosaiC et Santé ont, pour leur part, attiré de nouveaux partenaires financiers.

Le nombre de chaires et d'unités de recherche s'établit à 53, dont 7 chaires de recherche du Canada, niveau similaire à l'année précédente.

Travaillant à devenir une référence incontournable en recherche, l'École a également tenu deux forums d'envergure dans ses murs.

Le premier a rassemblé plus de 1000 économistes canadiens, au printemps 2013. Le second, sous l'égide d'un organisme européen appelé EGOS, a réuni 1600 professeurs et chercheurs en management à HEC Montréal et à l'Université de Montréal, un record pour cette organisation tenant habituellement ses assises en Europe.

Les moyens

En premier lieu, des accomplissements : une nouvelle version du progiciel *PeopleSoft* est maintenant implantée, dans les délais et coûts prévus; l'édifice Decelles, rénové, représente une réussite sur les plans pédagogique, architectural et financier, puisque réalisé dans les limites des budgets alloués.

En novembre 2012, on lançait officiellement la campagne Campus Montréal, avec nos partenaires Polytechnique Montréal et l'Université de Montréal, avec pour objectif de ramasser 500 M \$. Rappelons, pour HEC Montréal, les dons en résultant de la Banque nationale (10 M \$) et de M. Rémi Marcoux (2,5 M \$), notamment. Pour l'année civile 2012, la Fondation a également récolté 9,3 M \$, preuve de l'attachement de la communauté à l'institution.

Ces initiatives, ces apports d'argent, qui comblent des besoins soulevés par la communauté ou qui ajoutent à notre capacité d'offrir des bourses, sont réconfortants mais ne règlent pas les problèmes de financement de base de notre établissement.

Pour se donner les moyens de ses ambitions, HEC Montréal s'occupe, comme toujours, de générer de nouveaux fonds, en philanthropie surtout, tout en maintenant ses coûts et dépenses au minimum.

On atteint toutefois les limites du modèle et les grands indicateurs de qualité comme le ratio professeurs/étudiants, l'encadrement des étudiants, etc. – qui font depuis toujours la marque de commerce de HEC Montréal – sont malmenés, conséquence de toutes les coupures que le milieu universitaire a subies.

On promet un réinvestissement prochain, prévisible et suffisant. A défaut, notre institution ferait face à des choix douloureux, qui grèveront son offre de services et de soutien aux étudiants et qui feront régresser, à terme, une institution qui a - et fait toujours - la fierté des Québécois.

4. Conclusion

Gérer et avancer, malgré la turbulence

Assurer le maintien des activités et le développement de HEC Montréal a représenté tout un défi en cette année de turbulence.

Affichant toujours un budget équilibré et non déficitaire, une norme à l'École, notre institution misait sur un investissement gouvernemental adéquat, un resserrement de ses coûts, une augmentation des activités provenant de revenus autonomes de même que sur les efforts philanthropiques pour réaliser les objectifs convenus.

Or, les coupures gouvernementales drastiques, appliquées en vagues successives, ont eu raison de ce budget équilibré et d'une partie de ces objectifs.

Au total, c'est en effet 5 M \$ que HEC Montréal affiche comme insuffisance à son fonds de fonctionnement en 2012-2013. L'École envisage maintenant de retrouver l'équilibre budgétaire en 2014-2015 et de résorber son déficit accumulé sur une période de cinq ans.

Cette situation a résulté, on s'en doute, en de nombreuses et importantes compressions : report de l'embauche de professeurs, ralentissement du remplacement de personnel administratif, élagage d'activités, réduction de niveaux de service aux étudiants, abolition du paiement des droits de scolarité par carte de crédit...).

En conclusion, HEC Montréal a su mobiliser sa communauté pour traverser une année 2012-2013 qui marquera la mémoire collective. Un bon pourcentage de ses objectifs immédiats a pu être atteint, mais l'avenir est plus que préoccupant.

Sans un financement étatique prévisible, et suffisant, sans solution prochaine pour son déficit d'espace la contraignant dans son développement, l'École est condamnée à faire du sur-place, pire, à perdre des acquis gagnés de haute lutte.

On doit, au Québec, s'engager résolument dans l'atteinte d'objectifs d'excellence et de performance de nos universités et les appuyer pour ce faire. L'excellence de nos entreprises et de nos organisations, comme de nos institutions, passera inévitablement par celle de nos institutions d'enseignement, qui forment la relève de demain.

Sans cela, c'est toute la société québécoise qui en sortira perdante.

Annexe A - Classements et compétitions 2012-2013

Classements

- *The Economist* : L'EMBA McGill-HEC Montréal se classe dans le top 30 mondial
http://www.hec.ca/nouvelles/2013/EMBA_classement2013.html
- *AmericaEconomia* : HEC Montréal dans le top 25 d'*AmericaEconomia*
<http://www.hec.ca/nouvelles/2013/AmericaEconomia.html>
- *Expansión* : Le MBA de HEC Montréal parmi les meilleurs au monde
http://www.hec.ca/nouvelles/2012/nouv_201212_Expansion.html#expansion
- *Which MBA?* + *The Princeton Review*: MBA, un rayonnement international
http://www.hec.ca/nouvelles/2012/nouv_201285_classement_MBA.html
- *Financial Times* : M. Sc., dans le prestigieux classement du *Financial Times*
http://www.hec.ca/nouvelles/2012/nouv_201277_FinancialTimes.html
- *NY Times* : HEC Montréal figure au 30e rang d'un classement mondial d'employabilité
http://www.hec.ca/nouvelles/2012/nouv_201294_classement_employabilite.html

Compétitions et honneurs / Étudiants

- *EFU 2012* : Jonathan Dubuc, médaillé d'or au Québec
http://www.hec.ca/nouvelles/2012/nouv_2012105_EFU.html
- Une étudiante à la M. Sc. récompensée par l'ONU
http://www.hec.ca/nouvelles/2012/nouv_2012101_CharlotteMarchesseault_ONU.html
- *Tournoi 360* : une première place pour l'équipe de l'École
<http://www.hec.ca/nouvelles/2013/Tournoi360.html>
- La doctorante Joé T. Martineau, lauréate d'un prix de la *Society for Business Ethics*
http://www.hec.ca/nouvelles/2013/prix_SBE_Joe_Martineau.html

- *Deux doctorants récompensés par l'Association internationale de management des arts et de la culture*
http://www.hec.ca/nouvelles/2013/AIMAC_2013.html
- *Arielle Desforges, lauréate du prix Relève RBC de l'AFFQ*
http://www.hec.ca/nouvelles/2013/Prix_AFFQ_2013.html
- *Quatre diplômés MBA choisis pour démarrer leur entreprise au Chili*
http://www.hec.ca/nouvelles/2013/startup_Chile_2013.html
- *Compétition de cas en Californie : une autre victoire pour HEC Montréal*
<http://www.hec.ca/nouvelles/2013/ICBSC.html>
- *Victoire à la compétition internationale de cas de la Royal Roads University*
http://www.hec.ca/nouvelles/2013/2013_RRUIUCC.html
- *Une première place à la Haskayne 24 Hour Case Competition*
<http://www.hec.ca/nouvelles/2013/haskayne-24hour-case-competition.html>
- *Victoire remarquable de HEC Montréal aux 25e Jeux du commerce*
http://www.hec.ca/nouvelles/2013/nouv_2013001_JDC2013.html
- *Une première place à la McGill Trading Simulation*
http://www.hec.ca/nouvelles/2013/McGill_Trading_Simulation.html

Honneurs / Corps professoral

- *Le prix du meilleur article publié en 2011 dans le JMS est remporté par Isabelle Le Breton-Miller et Danny Miller*
http://www.hec.ca/nouvelles/2012/nouv_201269_prixmeilleurarticle_DMiller_ILeBreton.html
- *Danny Miller récompensé une fois de plus*
http://www.hec.ca/nouvelles/2012/nouv_201290_DannyMiller.html
- *Luis Cisneros, récompensé par l'Universidad Autónoma de Aguascalientes*
http://www.hec.ca/nouvelles/2013/Luis_Cisneros_prix.html
- *Emerald Literati Network 2013 Awards for Excellence : quatre professeurs à l'honneur*
http://www.hec.ca/nouvelles/2013/Emerald_Literari_Award.html

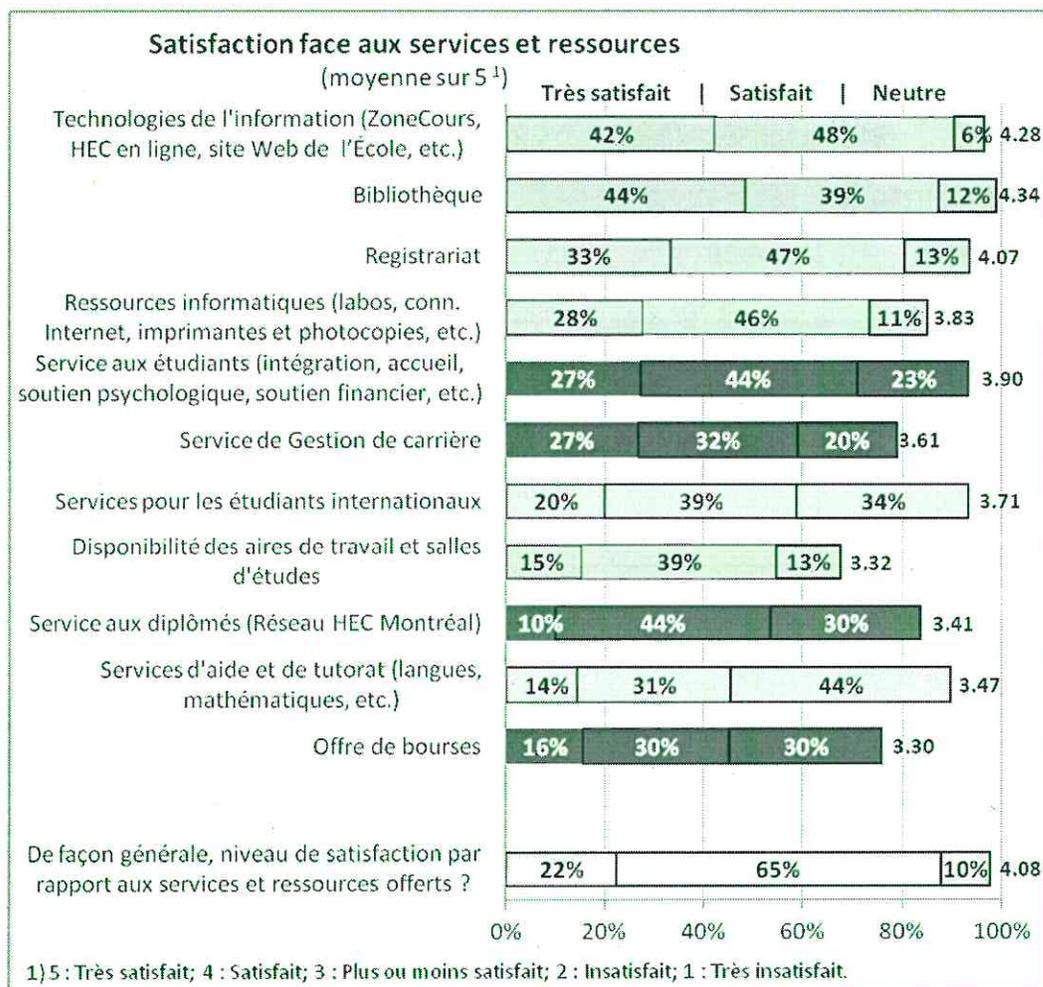
- *Michel Vézina reçoit le prix L.-S.-Rosen, éducateur exceptionnel*
http://www.hec.ca/nouvelles/2013/Michel_Vezina_ACPC.html
- *Prix du ministre : deux professeures à l'honneur*
http://www.hec.ca/nouvelles/2013/Prix_ministre.html
- *Tolga Cenesizoglu et Badye Omar Essid récompensés par le Journal of Financial Research*
http://www.hec.ca/nouvelles/2013/Outstanding_Paper_Award_TolgaCenesizoglu.html
- *Appuyons Johanne Brunet, finaliste du concours (The Economist) du professeur de gestion de l'année*
http://www.hec.ca/nouvelles/2013/nouv_2013016_EIU_johanne-brunet-vote.html

Annexe B - Nombre d'étudiants inscrits - Programmes de certificat devenus hybrides

Programme	A-10	A-11	A-12	A-13
Gestion d'entreprise	704	683	652	698
Opérations et logistique	385	423	389	433
Supervision	122	99	107	201
Leadership organisationnel	194	183	175	196

Annexe C - Taux de satisfaction des étudiants

(extrait de l'enquête 2013 auprès des diplômés récents du B.A.A.)



Annexe D - Déficit d'espace à HEC Montréal

(en date de 2012)

	2011-2012	À long terme
Espaces liés à l'enseignement	(12 630 m ²) (22,3%)	(15 065 m ²) (25,5%)
Espaces liés à la recherche	(800 m ²) (20,5%)	(968 m ²) (23,8%)
Espaces totaux	(13 340 m ²) (22,2%)	(16 033 m ²) (25,4%)

Selon les paramètres du Ministère, HEC Montréal affichait déjà en 2012 un déficit d'espace de plus de 16 000 m², ce qui correspond aux ¾ de la superficie de l'édifice Decelles.

Rappel : solutions envisagées, outre le statu quo (option 1)

OPTIONS	ALIGNEMENT STRATÉGIQUE	COÛT	DÉLAI DE LIVRAISON
Location long terme (option 2)	4	4	1
Côte Ste-Catherine Phase II (option 3)	3	1	3
Faculté de l'Aménagement (option 4)	2	3	4
Construction d'un nouveau pavillon- centre-ville (option 5)	1	2	1

L'option centre-ville arrive au 1er rang sur deux des trois critères de décision. En plus de permettre un redéploiement et une croissance des activités de formation de l'École, cette option serait réalisable plus rapidement.

HEC Montréal
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal (Québec) Canada H3T 2A7
Téléphone : 514 340-6000
www.hec.ca

