

Le 27 septembre 2004

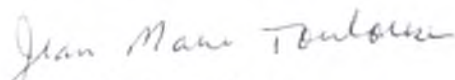
Monsieur Louis Gendreau
Sous-ministre adjoint à
l'Enseignement supérieur
Ministère de l'Éducation
Gouvernement du Québec
1035, rue de la Chevrotière
15^e étage
Québec (Québec) G1R 5A5

Monsieur Gendreau,

En référence à votre lettre datée du 14 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 Gendreau, l'expression de mes sentiments distingués.

Le directeur,


Jean-Marie Toulouse

JMT/éb

Pièces jointes



TABLE DES MATIÈRES

1. État du traitement pour l'année 2003-2004
2. Rapport de performance pour l'année 2003-2004
3. Rapport financier annuel (sera transmis ultérieurement)
4. Les perspectives de développement

État du traitement pour l'année 2003-2004

Nom de l'université: École des hautes études commerciales de Montréal

Numéro de l'université: 976001

ÉTAT DU TRAITEMENT

2003-2004

Date: 29 sep 04
Administrateurs: M. J. J. J.
Jean-Marie J. J.



Rapport des vérificateurs sur les relevés de la valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt des membres du personnel de direction supérieure et des autres catégories de personnel de direction inclus dans l'état du traitement d'une université

Aux membres du conseil d'administration de
La Corporation de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal

Nous avons vérifié les relevés de la valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt du Québec des membres du personnel de direction supérieure et des autres catégories de personnel de direction inclus dans l'état du traitement de La Corporation de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal pour l'exercice terminé le 31 mai 2004, lesquels ont été établis conformément aux dispositions des articles 4.3 à 4.5 de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire. La responsabilité de ces informations financières incombe à la direction de l'université. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces informations financières en nous fondant sur notre vérification.

Notre vérification a été effectuée conformément aux exigences énoncées par le ministère de l'Éducation du Québec dans le Mandat de vérification externe des universités québécoises et conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les informations financières sont exemptes d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les informations financières. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des informations financières.

À notre avis, ces relevés donnent, à tous les égards importants, une image fidèle des informations financières portant sur la valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt du Québec des membres du personnel de direction supérieure et des autres catégories de personnel de direction de La Corporation de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal pour l'exercice terminé le 31 mai 2004 selon les dispositions des articles 4.3 à 4.5 de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire.

Raymond Chabot C. A. Thériault

Comptables agréés

Montréal

Le 24 septembre 2004

ÉTAT DU TRAITEMENT

Établissement : École des hautes études commerciales de Montréal
Année financière : 2003-2004
Page : 1 de 4

1. Personnel de direction supérieure

Nom, fonction	Valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt (en \$)					TP :	
	Salaire de base	Autres éléments	Droits d'indem- nité de départ exercés (1)	Fondations ou personnes morales	TC : nb de mois	nb de mois	% du temps
Jean-Marie Toulouse, Directeur	204 000	24 106	0	0	12		
Moréno Dumont, Directeur de la gestion financière, du budget et du développement	140 000	24 248	0	0	12		
Pierre-B. Lesage, Secrétaire général	125 500	13 765	0	0	12		

(1) La valeur pécuniaire des droits d'indemnité de départ détenus et non exercés pendant l'année 2003-2004 apparaît en note complémentaire à l'état du traitement.

NOTE COMPLÉMENTAIRE

Établissement : École des Hautes Études Commerciales de Montréal
Année financière : 2003-2004
Page : 2 de 4

1. Personnel de direction supérieure

Si le directeur a rempli au moins un mandat, lorsqu'il cesse d'être directeur de l'École, il a droit à un congé sabbatique de douze (12) mois, au même traitement annuel que celui qu'il recevait lors de la dernière année de son mandat comme directeur.

ÉTAT DU TRAITEMENT

Établissement : École des hautes études commerciales de Montréal
 Année financière : 2003-2004
 Page : 3 de 4

2. Autres catégories de personnel de direction

Catégorie	Effectif total (**) de la catégorie	Valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt (en \$)		
		Étendue du traitement	Salaire de base	Autres éléments de traitement
Personnel de direction(***) des composantes de l'établissement (*)	40,97	Le plus élevé	124 748	4 061
		Moyenne	54 748	1 487 ⁽¹⁾
		Le moins élevé(****)	87 047	324
Personnel de direction(****) des services	18,92	Le plus élevé	112 799	19 234
		Moyenne	89 248	3 024 ⁽¹⁾
		Le moins élevé(****)	72 623	23
Personnel de gérance(****) des emplois de soutien	12,38	Le plus élevé	92 423	8 048
		Moyenne	75 566	1 767 ⁽¹⁾
		Le moins élevé	57 530	260

(*) 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 39 des 44 cas comme suit:

$$0 \text{ à } 25 \% = 18 - 26 \text{ à } 50 \% = 20 - 51 \text{ à } 75 \% = 1$$

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.

(1) Les données des années antérieures ont été calculées sur le nombre total d'individus par catégorie au lieu de l'effectif équivalent temps complet pour les autres éléments de traitement.

ÉTAT DU TRAITEMENT

Établissement : École des hautes études commerciales de Montréal
Année financière : 2003-2004
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
Toulouse, Jean-Marie	Directeur		12	61 309
Moreno Dumont	Directeur de la gestion financière, du budget et du développement		12	13 006
Pierre-B. Lesage	Secrétaire général		12	5 623
Autres catégories de personnel de direction	Étendue des frais remboursés		Effectif(*)	Valeur pécuniaire
Personnel de direction des composantes de l'établissement (**)	Le plus élevé		38	24 935
	Moyenne			4 041
	Le moins élevé			186
Personnel de direction des services	Le plus élevé		21	34 629
	Moyenne			6 532
	Le moins élevé			65
Personnel de gérance des emplois de soutien	Le plus élevé		12	18 802
	Moyenne			2 635
	Le moins élevé			173

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

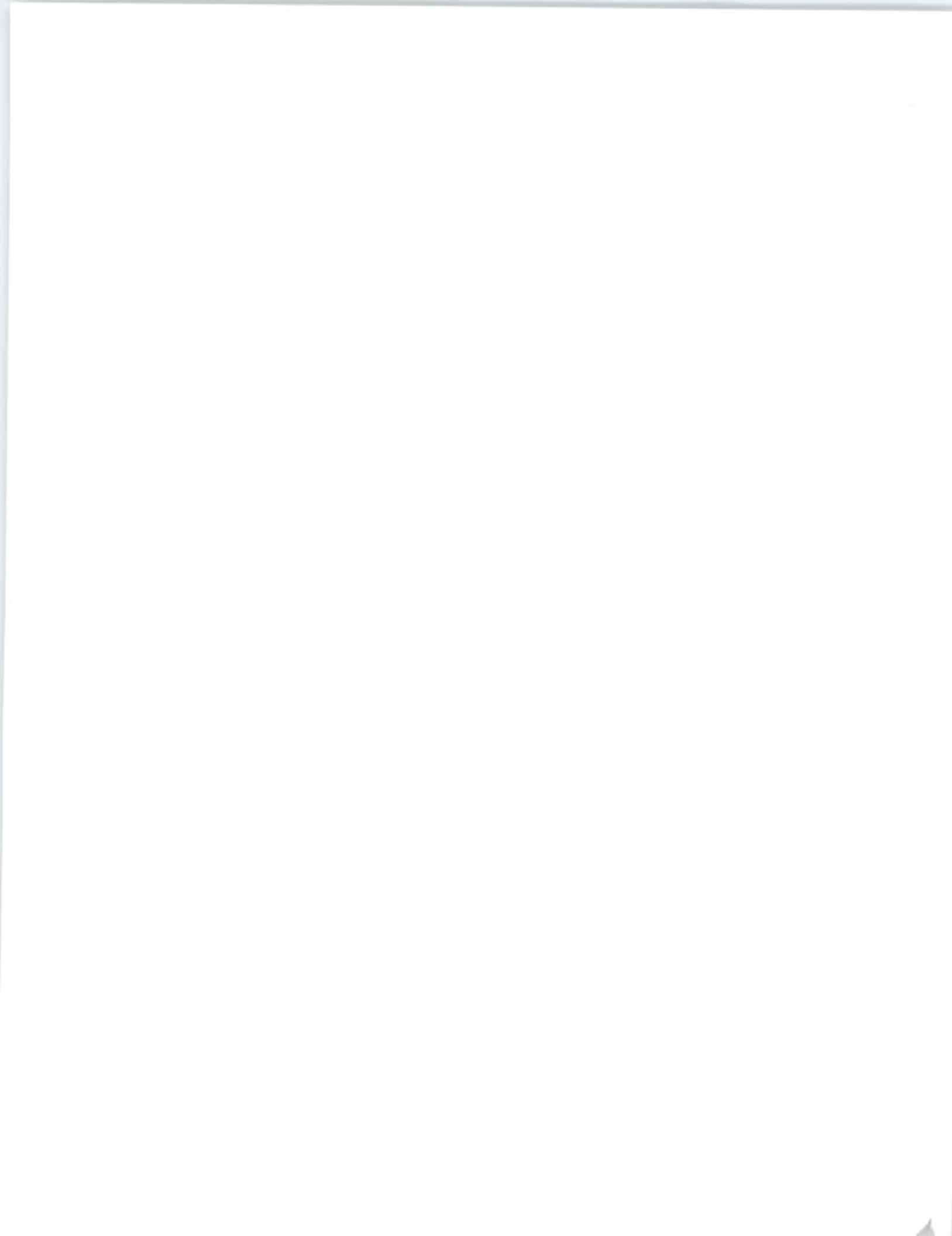
(**) Excluant le doyen ou le personnel de rang équivalent.

Rapport de performance pour l'année 2003-2004

Rapport de performance 2003

Programmes d'études selon paragraphe 4.6 de la loi 95
secteur disciplinaire : administration¹

Grade universitaire ²	Nombre de crédits	Régime d'étude	Taux de réussite ³	Durée des études ⁴		Encadrement en 2003-2004 ⁵	
				Durée normale selon l'annuaire	Durée moyenne observée	Taille moyenne des cours-groupes	% des crédits d'enseignement dispensés par des professeurs réguliers
1er cycle							
Baccalauréat en administration des affaires (B.A.A. classes de jour)	90	Temps complet	78,7 %	3 ans	2,9 ans		
		Temps partiel	19,7 %	8 ans	3,3 ans	45,03	38,0
Baccalauréat en administration des affaires (B.A.A. classes de soir)	90	Temps complet	65,5 %	3 ans	3,7 ans		
		Temps partiel	11,9 %	8 ans	5,6 ans	41,41	10,8
Certificats	30	Temps complet	70,1 %	1 an	1,6 ans		
		Temps partiel	33,2 %	4 ans	2,7 ans	41,49	4,2
2e cycle							
D.S.A.	30	Temps partiel	36,0 %	4 ans	2,5 ans	Programme n'est plus offert	Programme n'est plus offert
		Temps complet	86,2 %	2 ans	2,2 ans	Programme n'est plus offert	Programme n'est plus offert
Maîtrise en administration des affaires (M.B.A.)	60	Temps partiel	54,9 %	6 ans	3,7 ans		
Maîtrise en administration des affaires (intensif)	50	Temps complet	91,1 %	1 an	1,1 ans	28,27	64,5
Maîtrise en administration des affaires (en action)	50	Temps partiel	76,3 %	3 ans	2,9 ans	28,30	42,2
Maîtrise ès sciences de la gestion (M.Sc.)	45	Temps complet	66,3 %	2 ans 3 ans	2,6 ans	16,09	90,5



HEC MONTRÉAL

Grade universitaire ²	Nombre de crédits	Régime d'étude	Taux de réussite ³	Durée des études ⁴		Encadrement en 2003-2004 ⁵	
				Durée normale selon l'annuaire	Durée moyenne observée	Taille moyenne des cours-groupes	% des crédits d'enseignement dispensés par des professeurs réguliers
Diplôme d'études supérieures spécialisées en gestion de projets, d'ingénierie et d'aménagement	30	Temps complet	72,2 %	1 an	1,4 ans	Programme n'est plus offert	Programme n'est plus offert
		Temps partiel	50,0 %	4 ans	2,6 ans		
Diplôme d'études supérieures spécialisées en gestion d'organismes culturels	30	Temps complet	75,4 %	1 an	1,2 ans	-	35,0
		Temps partiel	38,5 %	4 ans	2,8 ans		
Diplôme d'études supérieures spécialisées en gestion d'entreprises du secteur de l'énergie	30	Temps complet	89,7 %	1 an	0,8 an	27,36	35,0
		Temps partiel					
Diplôme d'études supérieures spécialisées en fiscalité	30	Temps complet	35,9 %	1 an	1,2 ans		
		Temps partiel	30,6 %	4 ans	3,1 ans		
Diplôme d'études supérieures en gestion	30	Temps complet	76,3 %	1 an	1,2 ans		
		Temps partiel	37,6 %	4 ans	2,5 ans		
Diplôme d'études supérieures spécialisées en comptabilité professionnelle	30	Temps complet	78,2 %	1 an	1,2 ans		
3e cycle							
Doctorat en administration (Ph.D.)	90	Temps complet	57,9 %	5 ans	6,4 ans	10,29	100,0

1. Il est rappelé que HEC Montréal offre tous ses programmes dans le secteur disciplinaire de l'administration.
2. Le tableau présente l'ensemble des grades et diplômes offerts par HEC Montréal, à l'exception de la Maîtrise en fiscalité, du DESS en commerce électronique, de la Maîtrise en commerce électronique et du DESS en juricomptabilité : ces programmes ont été créés récemment et/ou ne se prêtent pas à des analyses de performance. Ces programmes seront intégrés dans les rapports futurs.
3. Le taux de réussite est ici mesuré par un indice simple, soit celui du pourcentage des étudiants admis et inscrits à ce programme qui après un délai d'études raisonnable ont obtenu le diplôme ou le grade.
4. La durée des études est ici mesurée par la durée moyenne observée chez ceux qui ont obtenu le diplôme entre les trimestres d'Automne 1993 et Hiver 2002.
5. La loi 95 demeure floue quant à la définition des attentes du législateur vis-à-vis la performance en matière d'encadrement. Nous fournissons donc au tableau deux mesures classiques d'encadrement, soit la taille moyenne du groupe-cours pour chacun des programmes et le pourcentage des cours enseignés par des professeurs réguliers. Ces chiffres sont les plus récents disponibles, soit pour l'année 2003-2004. Ils ne s'appliquent donc pas aux cohortes pour lesquelles les statistiques sur le taux de succès et la durée des études ont été calculées. Veuillez noter qu'à compter du trimestre d'hiver 2001, les cours des diplômes d'études supérieures spécialisées ont été regroupés sous le même cheminement DES.

Rapport de performance Méthode de calcul

Taux de réussite:

SQL Rapport_performance_taux_reussite_2003 en août 2004

Ratio simple des diplômés par cohorte selon le 1er trimestre d'inscription

Le régime d'étude est déterminé selon le nombre total de trimestres auxquels l'étudiant doit être inscrit à temps complet. Si l'étudiant n'a pas atteint ce nombre maximum, il est considéré à temps complet s'il était à temps complet à chacun de ses trimestres d'inscription. Ce nombre maximum de trimestres est indiqué entre parenthèses.

BAA classes jour	- automne 1987 à automne 1997 (5)
BAA classes soir	- automne 1987 à automne 1995 (5)
Certificats	- automne 1987 à automne 1998 (2)
DSA	- automne 1987 à été 1998 (2)
MBA temps complet	- automne 1987 à hiver 2000 (4)
MBA temps partiel	- automne 1987 à hiver 2000
MBA Intensif	- automne 1997 à automne 2001
MBA en action	- automne 1997 à automne 2000
M.Sc.	- automne 1987 à automne 1998 (4)
DESSGPIA	- hiver 1989 à automne 1998 (2)
DESSGOC	- automne 1990 à automne 2000 (2)
DESSGESE	- hiver 1990 à automne 2000 (2)
DESSF	- automne 1994 à automne 1999 (2)
DESG temps complet	- automne 1996 à automne 2000 (2)
DESG temps partiel	- automne 1996 à automne 2000
DESSCP	- hiver 1998 à automne 2001
Ph.D.	- automne 1987 à automne 1994

La durée des études

SQL Rapport_performance_duree_etudes_2003 en août 2004

Sélection des diplômés des trimestres compris entre Automne 1993 et Hiver 2002.

Détermination du nombre de trimestres d'inscription auxquels ont été associés des mois (Automne et hiver = 5 mois et été, 2 mois)

Encadrement

Fichier des charges 2003-2004 – extrait en mai 2004

*Les perspectives de développement
de l'École*

*Présentation aux professeurs adjoints, agrégés et titulaires dans le cadre de
l'Assemblée des professeurs*

Jean-Marie Toulouse
Directeur

Le 21 avril 2004



Table des matières

L'année 2003-2004

La vision

L'année 2004-2005

Le recrutement et la rétention, les espaces et le financement

Le dossier des programmes et des étudiants

La nécessité de générer d'avantage de revenus autonomes

La gestion des tâches d'enseignement

L'intégration des nouveaux employés

Les fêtes du 100^e anniversaire de l'École

La réputation

Conclusion

Bonjour à tous,

L'année 2003-2004

Au début de cette année universitaire, la direction des affaires professorales et de la planification stratégique a déposé le document de planification pour l'année 2003-2004. Sans revoir le détail de ce document, je crois qu'il est pertinent de jeter un regard sur nos réalisations. Au départ, je dois dire que nous devons tous être satisfaits de ce que nous avons réalisé; en effet, nous avons réalisé une très grande partie de ce que nous avions planifié. Permettez-moi de mentionner certaines de ces réalisations.

Au plan universitaire, nous avons revu la politique relative aux publications dans les revues universitaires et professionnelles. Nous avons réussi à trouver une façon de valoriser les revues les plus importantes dans nos disciplines, une façon d'encourager les professeurs à publier dans les revues auxquelles se réfèrent certains classements et une façon de valoriser la publication dans les meilleures revues de langue française. Nous avons également rediscuté le rôle des cas.

Nous avons avancé les travaux visant à mettre sur pied un M.B.A. exécutif et introduit des ajustements dans le cheminement secteur de la santé au M.B.A. En plus de procéder à plusieurs révisions de cours ou de la structure de certaines options ou concentrations, nous avons apporté des modifications majeures aux programmes de diplôme d'études supérieures. Ces modifications ont pour effet de garantir que chacun des diplômes permet d'acquérir les connaissances disciplinaires appropriées au domaine d'étude et de laisser une place pour les cours spécialisés.

En qui concerne le B.A.A., la mise en place du cheminement bilingue et du cheminement trilingue vient ajouter un élément important dans notre façon d'être international : grâce à ces deux cheminements, en plus du cheminement anglais au M.B.A., nous avons créé un autre élément qui nous distingue dans la grande famille des écoles et facultés de gestion. Pour les certificats, l'effort a porté sur la consolidation des changements apportés en 2002-2003.

Nous avons annoncé une réflexion relativement à l'international. Cette réflexion nous a conduit à la création du Service de l'enseignement des affaires internationales, ainsi qu'à la création d'un centre de recherche « Humanismes, Gestion et Mondialisation ». Elle nous a également permis de centrer le CÉTAI sur le développement et la gestion de nos projets internationaux.

Sur le plan universitaire, il convient enfin de mentionner la révision en profondeur de la politique concernant les chaires, la mise sur pied de trois chaires de recherche du Canada,

la création de trois autres chaires et de deux *professorships*. Il ne faut pas oublier de mentionner la création d'un atelier stratégique sur la rédaction de cas.

Au plan des ressources, nous avons consacré beaucoup d'énergie à la préparation du mémoire que nous avons présenté à la Commission parlementaire sur le financement des universités. Si nous y avons consacré autant d'énergie, c'est que les enjeux sont énormes pour HEC Montréal. Nous avons, et nous avons encore, cinq messages à communiquer (en nous assurant de bien démontrer et appuyer ces messages). Ces messages sont :

- les établissements universitaires du Québec sont sous-financés par rapport aux établissements universitaires canadiens et à nos concurrents étrangers, surtout ceux qui se situent dans un rayon de moins de deux cent kilomètres à vol d'oiseau;
- la gestion comme discipline est sous-financée et ce sous-financement est particulièrement criant au Québec. Il faut arrêter de justifier ce choix en s'appuyant sur le concept des coûts historiques observés, car cette justification signifie que l'on refuse aux jeunes disciplines les moyens de se développer pour continuer à concentrer le financement dans deux champs d'étude;
- la réflexion sur le financement des universités du Québec doit se faire en examinant le contexte mondial et surtout notre localisation en Amérique du Nord parce que les marchés des étudiants, des professeurs et les réseaux de connaissances sont mondialisés plutôt que locaux;
- le refinancement de HEC Montréal doit se faire dans la perspective de doter le Québec d'une grande école de gestion qui a la capacité et les ressources pour développer les compétences dont notre économie et nos entreprises ont besoin pour exceller dans un contexte où nous devons vendre nos produits et nos services à l'extérieur de nos frontières afin de maintenir notre niveau de vie et surtout l'améliorer;
- le refinancement doit se faire dans une perspective de long terme, ce qui nous pousse à adopter des moyens aux effets durables dans un contexte de finances publiques difficiles. En conséquence, les frais de scolarité doivent être alignés au moins sur la moyenne canadienne et ensuite être ajustés au coût de la vie.

Réussir à obtenir ce que nous avons demandé dans notre mémoire, c'est non seulement donner à HEC Montréal les moyens pour mener à bon port les stratégies que nous poursuivons aujourd'hui mais aussi pour débloquer des avenues stratégiques qui sont impossibles dans le cadre du financement actuel. Je sais que certains pensent que nous devrions considérer de diminuer le nombre d'étudiants ou encore mettre davantage l'accent sur les études supérieures et moins sur le premier cycle, mais ces options

stratégiques auraient des conséquences financières désastreuses pour nous. En termes plus fondamentaux, notre réflexion stratégique est fortement conditionnée par les règles qui régissent plus de 80 % de nos revenus, c'est-à-dire les règles qui régissent les subventions et les frais de scolarité.

Les réactions lors de la présentation de notre mémoire ont été très positives; les commentaires et les questions traduisaient une perception favorable, le climat des échanges confirmait cette perception. Les médias ont accordé une place raisonnable à notre mémoire, le soutien de la communauté des affaires a été excellent. Cependant, le budget n'a pas fait état des demandes des établissements universitaires. À ce jour, il semble que seuls les coûts de système et les clientèles additionnelles ont reçu l'attention du gouvernement (les clientèles additionnelles seraient financées à 100 %). Tout ceci m'amène à dire que nous devons continuer à fournir des efforts : il faut inventer de nouveaux moyens pour trouver une solution à nos problèmes de sous-financement.

Au plan des ressources humaines, nous avons travaillé fort pour recruter le nombre de professeurs que nous souhaitons recruter. La plupart des services d'enseignement ont atteint les objectifs que nous avons fixés. Je sais que c'est difficile, mais il nous faut réussir, car notre avenir dépend beaucoup de notre capacité à recruter d'excellents professeurs. Pour les autres catégories de personnel, nous avons ajouté des ressources dans plusieurs services administratifs ou de soutien.

Au plan des ressources matérielles, les efforts ont porté sur la question des locaux; nous avons élaboré un plan de développement de notre parc immobilier, plan qui tient compte de nos besoins actuels, du développement de l'activité de recherche et de l'évolution des clientèles au cours des dix prochaines années. Ce plan préliminaire a été déposé au Conseil d'administration; les questions soulevées demandent des études plus poussées. Nous peaufinerons le plan puis nous le présenterons à l'ensemble de la communauté. Je peux cependant vous dire dès maintenant que la première étape sera enclenchée sous peu; il s'agit des aménagements des maisons Deslières et Louis-Collin. La deuxième étape portera sur les aménagements à l'édifice Decelles à la suite du départ de l'École Polytechnique. La troisième étape sera la réalisation de la Phase II du 3000, chemin de la Côte Ste-Catherine. Les travaux pour cette troisième étape sont en préparation et la décision finale sera prise lorsqu'ils seront terminés. Nous considérons également l'idée de nous doter d'une résidence pour les étudiants ainsi que d'une garderie pour répondre aux besoins de notre personnel.

Nous avons également remplacé les aiguilleurs du système interne en vue de corriger certaines faiblesses pour faire face à une demande plus importante et plus complexe. En ce qui concerne les outils de soutien pédagogique, nous avons développé le système « Zone Cours » et nous aménagerons une nouvelle configuration de notre centre de reprographie en vue d'assurer une intégration de nos services et de faciliter le travail des

secrétariats des services d'enseignement et d'améliorer le service aux étudiants en offrant un meilleur soutien aux professeurs.

Au plan du rayonnement, nous avons élargi un peu le programme « Professeur d'un jour », un programme qui permet à une personnalité du domaine des affaires de donner un cours à nos étudiants, de discuter avec certains professeurs de sujets de recherche et de discuter avec des invités venant du milieu des affaires. Nous avons également développé le programme « Rendez-vous HEC Montréal à ... ». Entre janvier et juin 2004, ces rendez-vous auront eu lieu à Lille, Bruxelles, New York, Québec et Toronto.

Autre fait, nous sommes à finaliser la demande de renouvellement de notre agrément EQUIS. Notre plan est de déposer le rapport d'évaluation au début de juin 2004, puisque la visite des évaluateurs est prévue pour la mi-septembre 2004.

En termes de gestion interne, nous avons, tel que prévu, continué la révision des effectifs dans les services les plus touchés par les mouvements de la clientèle étudiante, nous avons également embauché une personne qui agira comme Protecteur universitaire (Ombudsman) pour l'ensemble de la communauté. Il est en poste depuis quelques mois et il consacre son temps aux dossiers des personnes qui se sont déjà adressées à lui.

La vision

Depuis que j'occupe le poste de directeur, j'ai toujours exprimé notre vision en me référant à « une grande école de gestion de calibre international ». Cette expression est très simple et elle communique plusieurs messages extrêmement importants pour nous, elle nous guide lorsque vient le moment de faire des choix et elle nous invite à regarder tous dans la même direction. Je crois sincèrement que cette vision nous a beaucoup aidés dans les efforts que nous avons tous faits pour orienter et développer HEC Montréal.

Depuis quelques mois, je me demande s'il ne serait pas opportun d'y ajouter certains concepts susceptibles de décrire un peu la grande école que nous sommes en voie de devenir. Lors de mes deux dernières présentations devant l'Assemblée, j'avais indiqué des éléments qui décrivent la grande école que nous sommes. Après discussion avec mes collaborateurs les plus proches, après des échanges informels avec plusieurs d'entre vous, les éléments suivants se dégagent :

- ce qui nous distingue le plus des grandes écoles européennes, c'est le fait que nous sommes nord-américains; cette partie de notre identité joue en notre faveur dans plusieurs parties du monde, en fait, nous apportons la perspective et le savoir-faire de l'Amérique;

- nous avons des programmes et nous offrons des cours dans trois langues, et ce, dans un milieu social de langue française;
- nous avons un éventail de programmes beaucoup plus diversifié que plusieurs écoles et facultés de gestion : un M.B.A., une M. Sc., une maîtrise en fiscalité et des diplômes pour le deuxième cycle, un B.A.A., un B. Gest. et des certificats pour le premier cycle;
- nos activités à l'international ont été très nombreuses et variées; notre expérience de l'international a des racines bien ancrées dans notre histoire;
- nous sommes perçus par nos étudiants, par tous ceux qui se joignent à nous et par plusieurs de nos concurrents comme un établissement qui gère bien ses activités, un établissement bien organisé, un établissement efficace, efficient (ce qui nous dessert lorsque nous parlons à certains fonctionnaires);
- lors de la Commission parlementaire, nous avons justifié nos demandes en référence au pourquoi de nos actions, au pourquoi de notre vision. Nous avons alors soutenu, en nous inspirant de la Charte de l'École à l'article 3, que le fruit de notre travail comme grande école de gestion doit être de former des gestionnaires, des spécialistes de la gestion qui auront le talent et les compétences pour conseiller, diriger les entreprises –dont les nôtres– à occuper la place qu'elles désirent sur les marchés ouverts, surtout les marchés de l'Ontario et de la côte est des États-Unis.

La question que je me pose est celle-ci : Devrait-on compléter l'expression « grande école de gestion de calibre international » en y ajoutant un ou quelques-uns des éléments que je viens d'énumérer? Je suis ouvert à vos suggestions sur cette question, je veux cependant protéger un énoncé simple, court, un énoncé qui invite à réfléchir et qui guide les choix.

L'année 2004-2005

Je veux maintenant aborder la question des projets qui occuperont nos énergies en 2004-2005. J'aborderai ces points regroupés sous sept thèmes :

1. Le recrutement et la rétention des professeurs, les espaces et le financement

Il s'agit ici de trois dossiers à poursuivre avec attention, énergie et amour pour reprendre une expression de mon prédécesseur! D'abord, celui du recrutement et de la rétention des professeurs. Sur le plan du recrutement, nous avons fait des efforts exceptionnels et je veux féliciter et remercier ceux et celles qui ont beaucoup travaillé pour obtenir le

résultat que nous avons obtenu. Cependant, nous devons poursuivre nos efforts pour amener le corps professoral au niveau qui devrait être le nôtre. Je vous rappelle que notre ratio étudiants/professeur est trop élevé et les développements au deuxième cycle requièrent une présence importante des professeurs de carrière, présence qui a des effets sur le développement de la recherche et sur la réputation de l'École, sans oublier l'importance pour un professeur de carrière d'enseigner à tous les cycles.

En ce qui concerne la rétention, il nous faudra y accorder toute l'attention qu'elle mérite : d'une part, il faut tout faire pour garder avec nous les personnes que nous avons recrutées et, d'autre part, il faut agir avec prudence pour ne pas créer des différences majeures dans la façon de traiter ceux qui sont là depuis plus longtemps.

Pour les locaux, nous vous présenterons les plans à très court terme, les plans à court terme et ce que nous appelons les plans à moyen terme. Le plus long terme viendra sans doute au cours de la prochaine année universitaire.

Finalement, la question du financement. Sur ce point, je répète qu'il est essentiel de continuer la bataille que nous avons commencée il y a plus de cinq ans. Il faut arriver à convenir, avec le gouvernement, d'une approche pour permettre à HEC Montréal d'avoir les moyens de réaliser sa mission telle que décrite dans notre Charte, et ce, dans un contexte où la concurrence avec nos voisins immédiats, nos voisins ontariens et nos voisins de la côte est des États-Unis ne nous fait et ne nous fera pas de cadeau. Ceci nécessite que nous travaillions sur trois fronts : la CRÉPUQ, le milieu des affaires et le gouvernement.

2. Le dossier des programmes et des étudiants

Concernant le volet « étudiants », nous allons examiner en profondeur l'évolution des populations étudiantes dans les programmes intensifs. Nous avons noté un fléchissement des demandes d'admission au M.B.A., fléchissement qui a aussi été observé par d'autres établissements dans le monde. À ce jour, les explications ne sont pas très convaincantes; il faut faire notre propre examen pour en tirer les conclusions appropriées. Je sais que ce phénomène avait été prédit par certains d'entre vous, il faut en comprendre les bases et surtout en tirer les conclusions appropriées.

Les changements apportés dans la gestion du cheminement des étudiants des programmes de certificat semblent donner des résultats positifs. Je crois cependant qu'il y a lieu de mettre en place un mécanisme de veille de façon à suivre attentivement ce qui se passe dans ce segment de clientèle important pour répondre au devoir d'accessibilité contenu dans la loi sur les universités et pour l'équilibre financier obtenu grâce à un portefeuille de programmes.

Pour ce qui est des programmes, nous devons finaliser cette année la politique d'évaluation des programmes. Les dossiers prioritaires de 2003-2004, dont ceux du financement et de l'agrément EQUIS, sont venus bouleverser notre planification. En 2004-2005, ce dossier doit trouver son dénouement, car HEC Montréal est en retard sur les autres établissements universitaires du Québec sur ce point. Ce retard risque d'ailleurs de nous pénaliser, car les organismes d'agrément attendent le dépôt de notre politique.

Au-delà de ce dossier, les programmes seront, comme d'habitude, l'objet d'ajustements. De plus, la réflexion amorcée en août 2003 au Conseil pédagogique en marge de l'entente de Bologne (appelée souvent le LMD) devra se poursuivre.

Ce modèle européen arrive au moment même où le Québec ouvre la discussion sur le rôle et la place des cégeps. Sur ce dernier point, je ne sais pas quelle sera la position de la CRÉPUQ, mais notre position sera orientée vers la nécessité pour le Québec d'adopter un modèle qui s'articule avec ce que l'Europe a choisi, mais surtout et sans équivoque avec ce que le reste de l'Amérique du Nord a adopté. Je vous rappelle que la décision de l'Ontario d'abolir la treizième année a eu pour effet de singulariser le Québec, et ce, à un moment où les fonds publics sont encore plus rares que nous ne le pensions il y a cinq ans.

Il est probable que cette année nous abordions la question générale de l'enseignement à distance : après plusieurs expériences, il est temps de passer à des choix plus globaux et de décider de l'orientation que nous prendrons.

3. La nécessité de générer d'avantage de revenus autonomes

La mise en place de la Direction de la formation des cadres et de la formation continue nous permettra de jeter un regard intégré et prospectif sur ce segment de nos activités. La création d'une force de vente à l'intérieur de cette direction devrait nous permettre de s'adresser aux entreprises avec une variété de services susceptibles de répondre à l'ensemble de leurs besoins. Le plan de travail sur lequel se penche Renaud Lachance sera présenté dans les mois qui viennent, de façon à pouvoir profiter dès l'automne des décisions en matière de formation, tant pour les individus que les entreprises. Je vous rappelle que les orientations que nous privilégierons s'adresseront à quatre segments de marché : les séminaires de courte durée offerts au grand public, les séminaires sur mesure offerts en exclusivité aux entreprises, le M.B.A. exécutif et la formation continue de nos propres diplômés. Sur ce dernier point, je crois que nous devons développer des formations spécialisées s'adressant en priorité à nos diplômés en ayant à l'esprit la formation « tout au long de la vie », ce que les anglophones nomment le « Life Long Learning ».

Les écoles et facultés de gestion ne sont pas très actives dans le marché de la commercialisation des résultats de leurs recherches ou de leurs produits de formation. Je

crois que le temps est venu pour HEC Montréal de poser les jalons pour avancer sur cette route, car nous avons convenu dans notre politique sur la propriété intellectuelle des principes devant régir ces développements. Nous sommes membres d'Univalor, mais nous arrivons difficilement à obtenir ce que nous souhaitons; nous allons changer notre approche en nous dotant de services susceptibles de nous aider à atteindre avec succès la commercialisation de ce que nous produisons.

4. La gestion des tâches d'enseignement

Dans le plan de 2003-2004, nous avons annoncé une réflexion sur les affectations des professeurs dans les différents programmes. Cette annonce avait inquiété certains professeurs; quelques-uns avaient interprété cette annonce comme une indication que certains programmes étaient plus importants que les autres. Ce n'était pas l'intention visée. Je voulais clarifier les lignes directrices que nous utilisons pour nous partager les tâches d'enseignement et je voulais aussi soumettre à la discussion des pratiques inquiétantes. Je me permets d'en souligner trois :

- à la M. Sc., on me mentionne que certaines personnes ont de la difficulté à accepter que le directeur de service suggère une certaine rotation, comme si tel cours leur était réservé;
- au M.B.A., un directeur de service me parlait d'un réflexe inverse; comme si certains cherchaient à éviter à tout prix d'enseigner à ce niveau;
- un autre exemple plus général, un professeur indique à son directeur de service les cours qu'il veut enseigner; devant la réaction du directeur de service, il demande à consulter le règlement lui interdisant de se comporter ainsi.

Je vous répète ce que j'ai dit l'an dernier, je crois que ces questions doivent se régler dans le cadre d'une discussion entre pairs et non pas par une approche réglementaire. Les directeurs de service et le directeur adjoint, corps professoral et planification stratégique ont consacré plusieurs heures à débattre de ces questions et leurs recommandations me seront transmises sous peu. Après étude, je choisirai le chemin qui permettra aux pairs de s'exprimer, car je crois encore que la culture collective doit permettre à tous de comprendre nos choix.

5. L'intégration des nouveaux employés

Au cours des dernières années, nous avons recruté plusieurs nouveaux professeurs. Nous avons également accueilli plusieurs personnes dans les emplois de types « professionnel », « bureau » et « soutien ». Nous poursuivrons nos efforts, car en plus de nous ajuster au mouvement des clientèles étudiantes, il ne faut pas perdre de vue que

plusieurs personnes arrivent à l'âge de la retraite. Cette dernière tendance va continuer pour au moins 5 à 8 ans.

Au-delà des efforts de recrutement, je suis préoccupé par l'intégration de ces personnes : d'une part, il faut leur transmettre la culture HEC Montréal, d'autre part, il faut leur permettre de prendre une place, d'influencer l'avenir de notre établissement. Nous avons mis en place des mécanismes pour faciliter l'accueil, nous avons organisé des rencontres comme les déjeuners du personnel pour permettre à tous de partager les mêmes informations et donner, à tous, la chance de s'exprimer. Je sais que certains services et certaines directions ont développé d'autres activités d'intégration. Je vous rappelle que le message le plus important à transmettre c'est la culture de l'École. Il nous faut revenir souvent sur ce point, recommencer l'explication dans le plus grand respect de ceux qui arrivent et qui veulent rediscuter d'un élément ou l'autre de notre culture. Je crois que nous devons tous en faire une responsabilité tant collective qu'individuelle.

6. Les fêtes du 100^e anniversaire de l'École

Notre établissement aura 100 ans le 14 mars 2007. Comment voulons-nous célébrer cet anniversaire? Pour ma part, je souhaiterais des fêtes mémorables, des fêtes qui laisseront des traces d'événements intellectuels de très grande qualité, des fêtes au cours desquelles il y aura des réjouissances dans toutes les parties du monde où l'on retrouve une communauté de diplômés, des fêtes qui laisseront un fonds du centenaire d'une valeur de 100 millions de dollars.

Pour pousser plus loin ces idées de départ, nous allons former des forums de discussion regroupant des professeurs, d'autres regroupant les autres catégories de personnel et des forums regroupant surtout des diplômés et des membres de la communauté d'affaires. Ces divers lieux de discussion devraient permettre d'arriver à une approche originale et distinctive. Je compte sur la collaboration de tous, car ces fêtes nous donneront une chance exceptionnelle de réaliser ensemble un événement, de découvrir ensemble ce que notre établissement a été et ensemble de le lancer dans son deuxième centenaire. Voilà une bonne façon de réunir les anciens et les nouveaux pour partager cet héritage qui est le nôtre.

7. La réputation

À chaque fois que je reviens d'une rencontre de l'AACSB ou de l'efmd, j'ai le même sentiment : HEC Montréal n'est pas reconnue à sa juste valeur. Il faut changer cette situation et c'est à nous de le faire. Nous avons déjà fait des progrès mais il faut aller beaucoup plus loin et, pour ce faire, nous devons prendre des moyens appropriés. Nous agissons d'abord ici même soit au Québec et à Toronto. Au Québec, notre cible sera le gouvernement du Québec, les fonctionnaires et les politiciens. À Toronto, nos efforts seront centrés sur une opération de sensibilisation à ce que nous sommes et à notre

contribution à la société. En ce qui concerne les États-Unis, nous viserons Boston et New York. L'approche n'est pas choisie; nous avons identifié des firmes susceptibles de nous aider, nous attendons leurs suggestions.

Cet effort de positionnement devrait renforcer notre marque si l'on veut prendre un modèle utilisé dans le milieu. Plus je pense à cette question, plus je crois que ce positionnement doit faire état de l'atmosphère, de façon de faire, de joie de vivre, au-delà des aspects plus cognitifs et rationnels.

Conclusion

Plusieurs de mes discours se sont terminés par une réflexion sur l'apprentissage de nos étudiants; je veux continuer cette tradition en vous soulignant que nous devons prendre conscience de cette réalité qui est « l'éducation tout au long de la vie » ou le « Life Long Learning ». Je crois que, dans le domaine de la gestion, il faut poser des gestes qui s'inscrivent dans cette foulée : nos diplômés auront des cheminements qui nécessiteront des mises à jour fréquentes des connaissances. Il ne peut en être autrement dans une économie du savoir, il ne peut en être autrement avec les changements que nous observons déjà dans les cheminements de carrière. Je souhaite que ceux qui ont étudié ces questions partagent leurs réflexions de façon à faciliter nos discussions et surtout à éclairer nos prises de décision.

Je veux terminer cette présentation en partageant avec vous une préoccupation sérieuse qui me hante depuis six mois : la gouvernance de notre établissement. Je me rends compte que l'intérêt pour cette question est en train de se propager dans les établissements comme le nôtre. C'est normal, mais ce qui m'inquiète ce sont les modèles utilisés pour aborder cette question.

Je dois d'abord dire que l'approche normative proposée par certains gouvernements ou par certaines bourses ou par certaines corporations professionnelles m'inquiète, car je ne crois pas au succès de la réglementation en cette matière. De plus, par rapport à cette question je sens monter en moi mon vieux réflexe de chercheur qui s'interroge sur les évidences de recherche, sur les résultats vérifiés quelques fois plutôt qu'une. À ce jour, je trouve qu'il y a un écart majeur entre les affirmations et les résultats.

En matière de gouvernance, il y a aussi des questions en suspens, en particulier, une question comme celle-ci : En quoi les préceptes de gouvernance développés par certaines personnes pour la gestion des entreprises privées, possédées par un ou quelques actionnaires, s'appliquent-ils lorsqu'il s'agit de gérer une entreprise publique, une organisation sans but lucratif, un hôpital, une école ou un établissement universitaire? Dans son dernier numéro, le *McKinsey Quarterly* abordait ces questions sans cependant

donner des réponses précises; on y suggérerait cependant des pistes de réflexion importantes.

En tant que spécialistes de nos disciplines et en tant qu'établissement, je crois que nous devrions participer activement aux discussions, aux débats et aux suggestions pour résoudre les problèmes soulevés. Je suis très inquiet de constater que le débat est accaparé par des corporations qui y voient une façon de vendre plus de services; par des fonds de pensions qui défendent les intérêts de leurs cotisants; par des gestionnaires de fonds de pension dont la rémunération est attachée aux rendements de fonds. Il n'est pas nécessaire de continuer l'énumération. Je songe à faire de l'année 2004-2005 l'année de la gouvernance. On pourrait développer un programme d'activités à deux volets : la recherche sur la gouvernance et la pratique de la gouvernance. Je souhaiterais aussi aborder la gouvernance établissant une distinction entre la situation des entreprises à propriétaire unique ou majoritaire, celle des entreprises parapubliques, celle des maisons d'enseignement, de santé, etc. En fait, je souhaiterais nous voir participer à ce qui se dit, se fait, s'écrit sur la gouvernance. Qu'en pensez-vous?

Merci!

Le 2 novembre 2004

Monsieur Louis Gendreau
Sous-ministre adjoint à
l'Enseignement supérieur
Ministère de l'Éducation
Gouvernement du Québec
1035, rue de la Chevrotière
15^e étage
Québec (Québec) G1R 5A5

Monsieur,

En référence à votre lettre datée du 14 juillet dernier, veuillez trouver ci-joint le rapport financier annuel. Ce rapport complète la série de documents demandés à HEC Montréal en accord avec la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire.

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

Le directeur,

Jean-Marie Toulouse

Jean-Marie Toulouse

JMT/éb

Pièces jointes



ASSEMBLÉE NATIONALE

N° 1558-2004/216

Rapport financier annuel

Rapport financier annuel 2003-2004



École des hautes études commerciales

Rapport financier annuel 2003-2004

APPROUVÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

DATE : 02 mai 2004

ADMINISTRATEURS : Hélène Desmarais

Jean. Marc Toulou

Québec

RAPPORT DES VÉRIFICATEURS

Aux membres du conseil d'administration de
La Corporation de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal

Nous avons vérifié les états financiers ainsi que les annexes contenus dans le rapport financier annuel de La Corporation de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal pour l'exercice terminé le 31 mai 2004, lequel a été présenté selon la forme prescrite par le ministère de l'Éducation du Québec. Ce rapport financier a été élaboré pour satisfaire les besoins exclusifs des administrateurs de l'école et du ministère de l'Éducation du Québec afin de respecter l'article 7.3 des règles budgétaires et calcul des subventions de fonctionnement aux universités du Québec. La responsabilité de ce rapport financier annuel incombe à la direction de l'université. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ce rapport financier annuel en nous fondant sur notre vérification.

Notre vérification a été effectuée conformément aux exigences énoncées par le ministère de l'Éducation du Québec dans le Mandat de vérification externe des universités québécoises et conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que le rapport financier annuel est exempt d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans le rapport financier annuel. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble du rapport financier annuel.

À notre avis, à tous égards importants :

- les pratiques comptables de l'établissement sont conformes aux normes et définitions contenues dans le document intitulé Cahier des définitions des termes et directives de présentation du rapport financier annuel 2003-2004 du ministère de l'Éducation du Québec;

- les données transmises par disquette au ministère de l'Éducation du Québec sont conformes aux données apparaissant au rapport financier annuel;
- les états financiers ainsi que les annexes contenus dans le rapport financier annuel donnent une image fidèle de la situation financière de La Corporation de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal au 31 mai 2004, ainsi que des résultats de ses opérations et de l'évolution de sa situation financière pour l'exercice terminé à cette date selon les pratiques comptables décrites à la note 3.

Ce rapport financier annuel, qui n'a pas été établi, et qui n'avait pas à être établi, selon les principes comptables généralement reconnus du Canada, est fourni uniquement à titre d'information et pour être utilisé par les administrateurs de l'école ainsi que par le ministère de l'Éducation du Québec afin de respecter l'article 7.3 des règles budgétaires et calcul des subventions de fonctionnement aux universités du Québec. Le rapport financier annuel, n'est pas destiné à être utilisé, et ne doit pas l'être, par des personnes autres que les utilisateurs déterminés, ni à aucune autre fin que la ou les fins auxquelles il a été établi.

Raymond Chabot Grant Thornton

Comptables agréés

Montréal

Le 2 septembre 2004

La Corporation de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal
Notes complémentaires
au 31 mai 2004

1 - STATUTS ET OBJECTIF DE L'ORGANISME

L'École, constituée en vertu de la Loi sur La Corporation de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal, évolue dans le domaine de l'enseignement supérieur.

L'École est un organisme sans but lucratif enregistré en vertu de l'article 149 de la Loi de l'impôt sur le revenu et elle n'est pas assujettie à l'impôt sur le revenu.

2 - PRINCIPALES DIFFÉRENCES AVEC LES PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRALEMENT RECONNUS DU CANADA

Les états financiers ont été établis conformément aux principes comptables généralement reconnus pour les universités du Québec.

Ces principes sont régis par le *Cahier des définitions, des termes et des directives de présentation du rapport financier annuel* pour les universités du Québec publié par le ministère de l'Éducation (MEQ).

En l'absence de directives du MEQ, l'École se conforme aux normes comptables recommandées par l'Institut Canadien des Comptables Agréés, plus particulièrement, à celles relatives à la comptabilité des organismes sans but lucratif.

Les différences entre les recommandations du *Cahier des définitions, des termes et des directives de présentation du rapport financier annuel* pour les universités du Québec et les principes comptables généralement reconnus du Canada sont les suivantes :

- i. La comptabilité d'exercice n'est pas appliquée pour la comptabilisation des vacances à payer et des avantages sociaux futurs;
- ii. Les immobilisations acquises à même les produits des fonds de fonctionnement et avec restrictions sont comptabilisées à titre de charges dans ces fonds et à titre de produits dans le fonds des immobilisations;
- iii. Les contributions au financement ou les versements sur la dette à long terme non financés par le MEQ sont comptabilisés à titre de charges dans le fonds de fonctionnement et à titre de produits dans le fonds des immobilisations, le cas échéant;
- iv. La dépense d'amortissement est comptabilisée sans toutefois calculer de portion d'année dans l'exercice financier au cours duquel le bien a été mis en service ou est en état d'utilisation;
- v. Les revenus de contrats du fonds avec restrictions non utilisées à la fin de l'exercice pour supporter les coûts de certaines opérations désignées spécifiquement ne sont pas comptabilisés comme revenus reportés, mais considérés dans le solde de fonds correspondant.

La Corporation de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal
Notes complémentaires
au 31 mai 2004

3 - CONVENTIONS COMPTABLES

Estimations comptables

Pour dresser des états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada, la direction de l'École doit faire des estimations et poser des hypothèses qui ont une incidence sur les montants présentés dans les états financiers et les notes y afférentes. Ces estimations sont fondées sur la connaissance que la direction possède des événements en cours et sur les mesures que l'École pourrait prendre à l'avenir. Les résultats réels pourraient être différents de ces estimations.

Juste valeur des instruments financiers

Instruments financiers à court terme

La juste valeur des actifs et passifs financiers à court terme se rapproche de leur valeur comptable en raison des courtes échéances.

Placements (présentés par voie de note)

La juste valeur des actions de sociétés ouvertes, des fonds d'actions, des fonds de placement, des obligations et des fonds d'obligations correspond à la valeur du marché établie selon le dernier cours acheteur.

La juste valeur des contrats d'assurance-vie est égale à la valeur de rachat.

La juste valeur des bons du Trésor se rapproche de leur valeur comptable en raison des courtes échéances.

La juste valeur de la participation dans Valorisation Gestion, société en commandite et dans Intercetco Management Inc. n'est pas facilement déterminable, car les titres de participation de ces sociétés ne sont pas négociés sur un marché public.

Dettes à long terme (présentée par voie de note)

La juste valeur des obligations correspond à la valeur du marché selon le dernier cours acheteur.

La juste valeur des emprunts à terme a été déterminée en actualisant les flux monétaires futurs aux taux dont l'École pourrait actuellement se prévaloir pour des emprunts comportant des conditions et des échéances similaires.

La Corporation de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal
Notes complémentaires
au 31 mai 2004

3 - CONVENTIONS COMPTABLES (suite)

Comptabilité par fonds affectés

L'École applique la méthode de la comptabilité par fonds affectés pour comptabiliser les apports.

Toutes les ressources sont présentées dans les fonds ayant des objectifs précis afin d'observer les limites et restrictions rattachées à l'utilisation des ressources disponibles. Les fonds utilisés dans les présents états financiers sont les suivants :

- Le fonds de fonctionnement regroupe les apports non affectés et les autres produits, notamment ceux provenant de la vente de biens et de services, visant l'atteinte des objectifs de l'École. Les fonds que l'École affecte à la recherche (affectations d'origine interne) sont comptabilisés dans ce fonds;
- Le fonds avec restrictions regroupe les apports et les produits qui font l'objet d'affectations d'origine externe, autres que les dotations, les campagnes de souscription et les apports affectés à l'acquisition d'immobilisations. On y trouve principalement les subventions et les contrats de recherche;
- Le fonds des immobilisations sert à l'enregistrement des apports et des produits qui font l'objet d'une affectation d'origine externe ou interne, et qui sont destinés à l'acquisition d'immobilisations ou à leur financement. Les charges du service de la dette à long terme sont inscrites dans ce fonds;
- Le fonds de souscription rend compte des opérations relatives aux campagnes de souscription de l'École. Le produit des campagnes ainsi que les produits financiers affectés par le conseil sont versés à la Fondation Mercure, un organisme contrôlé par l'École, et accumulés jusqu'au moment de leur utilisation;
- Le fonds de dotation est un fonds affecté dans lequel sont cumulés les apports et les produits reçus à titre de dotation. Les dotations et les produits financiers grevés d'une affectation d'origine externe en vertu de laquelle ceux-ci sont obligatoirement ajoutés au capital sont présentés dans le fonds de dotation. Les produits financiers grevés d'une affectation d'origine externe et ne devant pas être ajoutés au capital du fonds sont transférés dans le fonds affecté pertinent, soit le fonds avec restrictions ou le fonds des immobilisations, au moment de leur utilisation. Les produits financiers ne faisant pas l'objet d'une affectation d'origine externe sont affectés par le conseil d'administration et sont accumulés dans le fonds de dotation jusqu'au moment de leur utilisation.

Constatation des produits

- La subvention de fonctionnement de l'exercice est comptabilisée en fonction du montant octroyé par le ministère de l'Éducation du Québec.
- Les apports affectés sont constatés à titre de produits du fonds affecté approprié au cours de l'exercice où ils sont reçus ou à recevoir si le montant à recevoir peut faire l'objet d'une estimation raisonnable et que sa réception est raisonnablement assurée.

La Corporation de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal
Notes complémentaires
au 31 mai 2004

3 - CONVENTIONS COMPTABLES (suite)

- Les droits de scolarité sont considérés comme des produits de l'exercice financier auquel la session de cours appartient.
- Les dons et commandites relatifs aux campagnes de souscription de l'École sont comptabilisés lorsqu'ils sont encaissés des donateurs ou commanditaires.

Escomptes, primes et frais d'émission d'obligations

Les escomptes ou les primes ainsi que les frais d'émission d'obligations sont amortis selon la méthode de l'amortissement linéaire sur la durée restante des obligations.

Vacances courues

Aucune provision n'est inscrite aux livres pour les vacances courues à payer.

Placements

Les placements en obligations sont comptabilisés au coût après amortissement des escomptes ou des primes.

Les états financiers de l'École ne sont pas consolidés avec ceux des organismes sans but lucratif contrôlés. Les intérêts économiques dans ceux-ci sont divulgués par voie de note afférente aux états financiers.

Les participations dans les sociétés à but lucratif contrôlées sont comptabilisées à la valeur de consolidation.

Les autres placements sont comptabilisés au coût.

Immobilisations et amortissement

Les immobilisations acquises par le fonds de fonctionnement sont comptabilisées aux charges du fonds de fonctionnement et au coût de l'actif du fonds des immobilisations.

Fonds des immobilisations

Les immobilisations sont comptabilisées à leur coût à l'exception des volumes, périodiques et publications de la bibliothèque qui sont comptabilisés à la valeur du marché au 31 mai 1978, et au coût pour les acquisitions subséquentes. Les immobilisations acquises par don ou par legs sont comptabilisées à la juste valeur marchande à la date d'acquisition.

La Corporation de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal
Notes complémentaires
 au 31 mai 2004

3 - CONVENTIONS COMPTABLES (suite)

Les immobilisations sont amorties selon les méthodes, les périodes et le taux annuel suivants :

	Méthodes	Taux et périodes
Bâtiments	Dégressif	2 %
Terrains, aménagements et aires de stationnement	Linéaire	20 ans
Documents de bibliothèque	Linéaire	40 ans
Équipement	Linéaire	8 ans
Équipement informatique	Linéaire	5 ans
Logiciels	Linéaire	5 ans
Matériel roulant	Linéaire	5 ans
Mobilier	Linéaire	5 ans
Droit d'utilisation d'un réseau à fibre optique	Linéaire	17 ans

Œuvres d'art et collections

Les œuvres d'art et collections sont inscrites au fonds des immobilisations au coût ou à la juste valeur marchande à la date de leur acquisition, par don ou par legs, si cette acquisition peut faire l'objet d'une estimation raisonnable, et elles ne sont pas amorties.

Régimes de retraite et d'avantages sociaux

Le régime de retraite des employés de l'École et le programme surcomplémentaire de retraite prévoit le versement de prestations tenant compte du nombre d'années de service et du salaire moyen des cinq meilleures années. Les coûts découlant de ces régimes de retraite afférents aux services courants sont portés aux résultats du fonds de fonctionnement au cours de la période pendant laquelle les cotisations sont versées au régime de retraite. Les gains ou pertes actuariels ne sont pas comptabilisés. Le régime d'avantages sociaux des employés de l'École prévoit, entre autres choses, le maintien des polices d'assurance collective pendant une certaine période après le départ pour la retraite. Les coûts de ces avantages sont comptabilisés aux livres au moment où ils sont payés.

4 - PLACEMENTS TEMPORAIRES

	2004 \$	2003 \$
Fonds de fonctionnement		
Billet, 1,95 % échéant en juin 2004	300 000	
Acceptation bancaire, 2,02 %, échéant en juin 2004	299 835	399 820
Papier commercial, 1,95 % à 2,15 %, échéant en juin 2004	5 346 094	7 142 567
	<u>5 945 929</u>	<u>7 542 387</u>
Fonds de souscription		
Papier commercial, 2,2 % à 2,3 %, échéant en juin 2004	<u>1 129 135</u>	<u>2 136 913</u>

La Corporation de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal
Notes complémentaires
 au 31 mai 2004

5 - SUBVENTIONS À RECEVOIR

Le solde des subventions à recevoir au 31 mai 2004 comprend :

- a) un montant de 8 522 300 \$ correspondant à une subvention conditionnelle au respect de l'atteinte de l'équilibre financier pour l'exercice terminé le 31 mai 2004;
- b) une subvention de 1 786 400 \$ comptabilisée à titre de produit de subvention pour l'exercice terminé le 31 mai 2004 en plus de la subvention de fonctionnement confirmée par le ministère de l'Éducation de Québec. Ce montant représente la quote-part du manque à gagner par l'École à la suite des compressions budgétaires dans le réseau universitaire imposées par le ministère de l'Éducation du Québec. La direction de l'École a comptabilisé cette subvention à recevoir à la suite d'une correspondance reçue du ministre de l'Éducation qui s'engage à compenser cette compression dans le cadre d'un redressement financier à venir.

6 - DÉBITEURS

	2004 \$	2003 \$
Fonds de fonctionnement		
Droits de scolarité et autres frais	1 448 560	1 607 241
Taxes de vente et autres	226 212	421 659
Organismes sans but lucratif contrôlés	62 791	9 636
Organismes auxiliaires	325 017	365 514
Ministère de l'Éducation du Québec	9 656 942	8 154 616
	<u>11 719 522</u>	<u>10 558 666</u>
Fonds avec restrictions		
Subventions et contrats de recherche	4 204 569	1 963 033
Contrats de formation - société contrôlée		196 248
Autres		9 521
	<u>4 204 569</u>	<u>2 168 802</u>
Fonds de souscription		
Campagne tripartite « Un monde de projets »	175 135	80 857
Intérêts	103	236
	<u>175 238</u>	<u>81 093</u>
Fonds de dotation		
Prêts aux étudiants	594 844	317 593
Intérêts et dividendes	60 144	54 753
	<u>654 988</u>	<u>372 346</u>

La Corporation de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal
Notes complémentaires
au 31 mai 2004

7 - PLACEMENTS

	2004 \$	2003 \$
Fonds de fonctionnement		
Participation dans Intercetco Management Inc., à la valeur de consolidation	60 409	60 409
Participation dans Valorisation Gestion, société en commandite, à la valeur de consolidation	69 955	
Fonds de placement (valeur du marché 16 448 \$; 14 413 \$ en 2003)	15 825	20 136
Actions canadiennes (valeur du marché 70 578 \$; 48 765 \$ en 2003)	37 116	35 631
Participation dans HEC Montréal -Tunis, S.A.R.L., à la valeur de consolidation (a)		(15 253)
	<u>183 305</u>	<u>100 923</u>
Fonds de souscription		
Valeur de rachat de contrats d'assurance-vie	115 875	89 548
Actions canadiennes		1 002
	<u>115 875</u>	<u>90 550</u>
Fonds de dotation		
Bons du Trésor, 1,9 % à 2,04 % (2,9 % à 3,1 % en 2003), échéant jusqu'en octobre 2004	1 216 855	325 975
Actions et fonds d'actions canadiennes (valeur du marché 8 104 727 \$; 6 056 963 \$ en 2003)	6 395 042	5 569 782
Actions et fonds d'actions américaines et internationales (valeur du marché 7 334 550 \$; 5 602 630 \$ en 2003)	5 776 752	5 083 035
Obligations canadiennes, 4,59 % à 8,05 %, échéant jusqu'en juin 2018 (valeur du marché 1 457 397 \$; 1 381 132 \$ en 2003)	1 389 945	1 272 920
Fonds d'obligations canadiennes (valeur du marché 5 541 342 \$; 3 322 794 \$ en 2003)	5 645 787	3 228 426
Obligations américaines, 6,17 % à 7,54 %, échéant jusqu'en mars 2020 (valeur du marché 471 085 \$; 481 752 \$ en 2003)	465 502	451 589
	<u>20 889 883</u>	<u>15 931 727</u>

(a) Cette entité a été liquidée.

Au cours de l'exercice, le fonds de dotation a réalisé un gain sur la cession de placements totalisant 288 912 \$ (perte sur la cession de placements de 1 141 450 \$ en 2003).

La Corporation de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal
Notes complémentaires
 au 31 mai 2004

8 - IMMOBILISATIONS

			2004	2003
	Coût	Amortissement cumulé	Coût non amorti	Coût non amorti
	\$	\$	\$	\$
Bâtiments	113 034 909	19 766 999	93 267 910	93 634 896
Terrains et aménagements	12 941 545	915 644	12 025 901	12 114 210
Aires de stationnement	6 212 024	2 296 083	3 915 941	4 226 542
Documents de bibliothèque	15 632 917	5 059 827	10 573 090	10 348 604
Équipement	5 478 519	3 446 523	2 031 996	1 421 786
Équipement informatique	12 511 377	6 042 962	6 468 415	4 572 657
Logiciels	13 979 251	9 312 103	4 667 148	6 679 773
Matériel roulant	110 840	44 462	66 378	52 188
Mobilier	1 971 534	893 123	1 078 411	1 241 014
Droit d'utilisation d'un réseau à fibre optique	894 737	52 632	842 105	894 737
Œuvres d'art et collections	399 428		399 428	399 428
	<u>183 167 081</u>	<u>47 830 358</u>	<u>135 336 723</u>	<u>135 585 835</u>

9 - AVANCES BANCAIRES

Les marges de crédit, d'un montant autorisé de 1 000 000 \$ pour le fonds de fonctionnement et de 16 000 000 \$ pour le fonds des immobilisations, portent intérêt au taux de base et sont renouvelables annuellement.

10 - CRÉDITEURS

	2004	2003
	\$	\$
Fonds de fonctionnement		
Comptes fournisseurs et frais courus	7 211 697	6 880 871
Salaires, charges sociales et retenues à la source	3 955 623	2 897 727
	<u>11 167 320</u>	<u>9 778 598</u>
Fonds des immobilisations		
Comptes fournisseurs et frais courus	990 979	1 395 515
Portion à court terme de la dette à long terme	6 442 586	18 232 100
	<u>7 433 565</u>	<u>19 627 615</u>

La Corporation de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal
Notes complémentaires
 au 31 mai 2004

10 - CRÉDITEURS (suite)

	2004	2003
	\$	\$
Fonds de souscription		
Avances des universités - campagne tripartite « Un monde de projets »		39 325
Frais courus - campagne tripartite	18 887	25 224
	<u>18 887</u>	<u>64 549</u>

11 - DETTE À LONG TERME

	Court terme	2004	2003
	\$	\$	\$
Fonds des immobilisations			
Obligations			
Série 1, 10 %, échéant le 16 mars 2008		3 975 000	3 975 000
Série 1A, 7,4 %			6 000 000
Série 1B, 8,85 %, échéant le 22 septembre 2005		8 900 000	8 900 000
Série 2B, 7,9 %, échéant le 22 mai 2006		5 750 000	5 750 000
Série 3B, 7,4 % et 7,5 %, échéant le 20 septembre 2006		9 786 000	9 786 000
Série 4B, 5,5 % et 6,15 %, échéant le 4 septembre 2007		5 261 000	10 000 000
Série 6B, 3,75 % à 5,8 %, échéant entre le 8 février 2005 et le 8 février 2012	3 454 000	20 000 000	20 000 000
Fonds d'amortissement		(12 701 000)	(13 547 000)
	<u>3 454 000</u>	<u>40 971 000</u>	<u>50 864 000</u>
Emprunt à terme, 7,53 %, échéant le 31 janvier 2009	620 172	12 608 462	13 180 244
Emprunt à terme, 7,53 %, échéant le 6 février 2009	620 148	12 631 994	13 207 291
Emprunt à terme, 5,71 %, échéant le 25 octobre 2012	808 240	14 191 760	15 000 000
Emprunt à terme, 4,013 %, échéant le 1 ^{er} décembre 2009	940 026	17 000 000	
Emprunt à terme, 6,22 %			9 074 240
		<u>97 403 216</u>	<u>101 325 775</u>
Versements exigibles à court terme (présentés dans les créditeurs)	6 442 586	6 442 586	18 232 100
		<u>90 960 630</u>	<u>83 093 675</u>

La Corporation de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal
Notes complémentaires
 au 31 mai 2004

11 - DETTE À LONG TERME (suite)

Les versements sur les obligations non inclus dans les sommes accumulées dans le fonds d'amortissement, et qui sont subventionnées par le gouvernement du Québec, s'élèvent à 3 454 000 \$ en 2005, 8 880 000 \$ en 2006, 11 251 000 \$ en 2007 et 4 501 000 \$ en 2008.

Les versements à effectuer au fonds d'amortissement pour les cinq prochains exercices sont subventionnés par le gouvernement du Québec et s'élèvent à 2 264 000 \$ en 2005, 2 082 000 \$ en 2006, 1 496 000 \$ en 2007, 80 000 \$ en 2008 et 437 000 \$ en 2009.

Les remboursements sur les emprunts à terme à effectuer au cours des cinq prochains exercices s'élèvent à 2 988 586 \$ en 2005, 3 085 280 \$ en 2006, 3 189 512 \$ en 2007, 3 301 869 \$ en 2008 et 15 150 592 \$ en 2009.

Au 31 mai 2004, la juste valeur de la dette à long terme est de 103 710 000 \$ (109 110 786 \$ en 2003).

12 - SOLDES DE FONDS - AFFECTATIONS D'ORIGINE INTERNE

	2004 \$	2003 \$
Fonds de fonctionnement		
Réserve pour infrastructure réseau		3 747 000
Réserve pour infrastructure informatique	3 000 000	
Réserve pour entretien majeur	1 200 000	1 000 000
Réserve projet ergonomique	1 000 000	
Réserve pour absorber les franchises en cas de sinistre	200 000	83 036
Fonds affectés à la recherche	1 000 000	360 262
	<u>6 400 000</u>	<u>5 190 298</u>
Fonds de dotation		
Capital		
Fonds de chaires en recherche et développement en gestion internationale	2 000 000	2 000 000
Fonds pédagogique	1 200 000	1 200 000
Fonds de dépannage	783 352	777 154
CETAI	500 000	500 000
Autres	239 743	239 743
	<u>4 723 095</u>	<u>4 716 897</u>

La Corporation de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal
Notes complémentaires
 au 31 mai 2004

12 - SOLDES DE FONDS - AFFECTATIONS D'ORIGINE INTERNE (suite)

	2004	2003
	\$	\$
Produits nets non transférés		
Fonds de chaires en recherche et développement en gestion internationale	70 564	(10 001)
Fonds pédagogique	249 628	193 225
Fonds de dépannage	295 206	259 128
CETAI	234 042	205 480
Autres	136 324	142 949
	<u>985 764</u>	<u>790 781</u>
	<u>5 708 859</u>	<u>5 507 678</u>

13 - SOLDES DE FONDS - AFFECTATIONS D'ORIGINE EXTERNE

	2004	2003
	\$	\$
Fonds avec restrictions	<u>12 044 681</u>	<u>8 184 947</u>
Fonds de dotation		
Capital	13 463 754	11 518 353
Produits nets non transférés	1 471 268	1 188 261
	<u>14 935 022</u>	<u>12 706 614</u>

14 - ORGANISMES CONTRÔLÉS ET SOCIÉTÉS APPARENTÉES

L'École contrôle la Fondation Mercure, la Fondation universitaire de l'École des HEC de Montréal, Gestion, Revue Internationale de Gestion (la Revue) et Valorisation Gestion, société en commandite. La Fondation Mercure et la Revue sont constituées en vertu de la Partie III de la Loi sur les compagnies (Québec). La Fondation universitaire de l'École des HEC est constituée en vertu de la Loi sur les fondations universitaires. Ils sont des organismes de bienfaisance au sens de la Loi de l'impôt sur le revenu. La Fondation Mercure a pour objet de promouvoir et de financer la recherche faite dans les différents domaines d'activité de l'École. La Fondation universitaire de l'École des HEC a pour mission de promouvoir et de soutenir financièrement les activités d'enseignement et de recherche de l'École. La Revue publie trimestriellement la revue *Gestion*, *Revue internationale de Gestion*, et les recueils de la collection *Racines du Savoir*. L'École nomme les membres du conseil d'administration de ces trois organismes. Valorisation Gestion, société en commandite est constituée en vertu des dispositions du Code civil du Québec et de la Loi sur les publicités légales des entreprises individuelles, des sociétés et des personnes morales. La société en commandite a pour mission d'effectuer la valorisation et la commercialisation de la propriété intellectuelle provenant du travail des chercheurs œuvrant à l'École et d'investir dans des projets prometteurs en vue de favoriser la maturité économique.

La Corporation de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal
Notes complémentaires
 au 31 mai 2004

14 - ORGANISMES CONTRÔLÉS ET SOCIÉTÉS APPARENTÉES (suite)

Les états financiers de la Fondation Mercure, de la Fondation universitaire des HEC et de la Revue sont disponibles sur demande. Les états financiers condensés de ces entités aux 31 décembre 2003 et 2002 pour la Fondation Mercure, aux 31 mai 2004 et 2003 pour la Fondation universitaire des HEC de Montréal et aux 30 avril 2004 et 2003 pour la Revue sont les suivantes :

Fondation Mercure (différence significative dans les conventions comptables : utilisation de la méthode du report pour la comptabilisation des apports.)

	2003-12-31 \$	2002-12-31 \$
Situation financière		
Total de l'actif	17 950 852	16 674 918
Total du passif à court terme	340 560	618 840
Apports reportés	7 361 454	6 449 447
Actifs nets	10 248 838	9 606 631
	17 950 852	16 674 918
Résultats des activités		
Total des produits	1 035 106	(2 197 839)
Total des charges	(80 801)	(148 126)
Résultats excédentaires (déficitaires) avant contributions à l'École	954 305	(2 345 965)
Contributions à l'École	(312 098)	(594 655)
Résultats excédentaires (déficitaires)	642 207	(2 940 620)
Affectations dont sont grevées les ressources		
Fonds affectés à la gestion des chaires	2 704 005	2 591 917
Produits financiers affectés aux mêmes fins que le capital grevé d'affectations d'origine externe	410 170	160 040
Fonds affectés au soutien de la recherche et du développement pédagogique de l'École	6 710 825	6 449 505
Apports non affectés	423 838	405 169
	10 248 838	9 606 631

La Corporation de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal
Notes complémentaires
 au 31 mai 2004

14 - ORGANISMES CONTRÔLÉS ET SOCIÉTÉS APPARENTÉES (suite)

Fondation universitaire de l'École des HEC de Montréal

La Fondation a engendré un surplus de 438 784 \$ pour l'exercice 2003-2004. Ce surplus est le résultat de l'excédent des produits par rapport aux charges concernant les activités de stationnement

	2004-05-31	2003-05-31
	\$	\$
Résultats des activités et situation financière		
Total des produits	1 136 571	1 151 192
Total des charges	697 787	1 018 244
Résultats excédentaires avant contributions à l'École	438 784	132 948
Contributions à l'École (a)	(438 784)	(132 948)
Actifs nets	—	—

(a) Cette somme est incluse dans le revenus de dons du fonds de souscription.

Au cours de l'exercice, l'École a réalisé auprès de la Fondation des revenus de gestion et de location reliés à l'exploitation du stationnement de l'École totalisant 665 721 \$ (970 849 \$ en 2003). Ces opérations ont eu lieu dans le cours normal des activités et sont mesurées à la valeur d'échange.

Gestion, Revue Internationale de Gestion (différence significative dans les conventions comptables : utilisation de la méthode du report pour la comptabilisation des apports.)

	2004-04-30	2003-04-30
	\$	\$
Situation financière		
Total de l'actif	305 588	283 102
Total du passif	173 218	163 565
Actifs nets	132 370	119 537
	305 588	283 102
Résultats des activités		
Total des produits	208 923	190 352
Total des charges	(206 090)	(224 797)
Contribution de la Fondation Mercure	10 000	10 000
Résultats excédentaires (déficitaires)	12 833	(24 445)

La Corporation de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal
Notes complémentaires
au 31 mai 2004

14 - ORGANISMES CONTRÔLÉS ET SOCIÉTÉS APPARENTÉES (suite)

L'École détient une participation de 33 1/3 % dans l'entreprise à but lucratif Intercetco Management Inc., une société engagée dans la formation, les études et les conseils en développement économique. Dans ses états financiers, l'École comptabilise sa participation à la valeur de consolidation.

Intercetco Management Inc.

Au cours de l'exercice, l'École a conclu des contrats de formation totalisant 526 556 \$ (575 697 \$ en 2003) inclus dans le fonds avec restrictions. Ces opérations ont eu lieu dans le cours normal des activités et sont mesurées à la valeur d'échange.

15 - ENGAGEMENTS

Vacances courues

Aucune provision n'est inscrite aux livres pour la valeur des vacances auxquelles les employés de l'École ont droit à la fin de l'exercice. La valeur de ces vacances au 31 mai 2004 s'élève à environ 3 407 237 \$ (3 182 822 \$ en 2003).

La Corporation de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal
Notes complémentaires
 au 31 mai 2004

15 - ENGAGEMENTS (suite)

Campagnes de financement

Les engagements de souscriptions à recevoir dans le cadre des campagnes de financement sont des engagements d'honneur et ne sont pas inscrits au bilan.

Le solde des engagements s'établit comme suit au 31 mai 2004 :

	2005	2006	2007	2008	2009 à 2014	Total
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Campagne tripartite « Un monde de projets »	1 782 606	1 627 506	1 747 506	1 254 256	1 694 674	8 106 548
Campagnes annuelles HEC	635 158	502 868	426 620	313 760	254 010	2 132 416
	<u>2 417 764</u>	<u>2 130 374</u>	<u>2 174 126</u>	<u>1 568 016</u>	<u>1 948 684</u>	<u>10 238 964</u>

La Corporation de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal
Notes complémentaires
au 31 mai 2004

16 - RÉGIME DE RETRAITE ET RÉGIME SURCOMPLÉMENTAIRE DE RETRAITE - HEC

Régime de retraite - HEC

Selon la dernière extrapolation des données actuarielles effectuée par le Groupe-Conseil Aon Inc., datée du 31 mai 2004, la valeur actuarielle des prestations constituées projetées s'élève à 148 144 000 \$ (136 312 400 \$ en 2003) et la valeur actuarielle de l'actif au régime s'élève à 148 528 900 \$ (136 395 600 \$ en 2003). La caisse de retraite bénéficie donc d'un surplus accumulé de 384 900 \$ au 31 mai 2004 (83 200 \$ au 31 mai 2003).

La méthode d'évaluation utilisée est la répartition des prestations au prorata des années de service.

La dépense de l'exercice de 2 240 470 \$ (2 076 027 \$ en 2003) comprend les cotisations versées au titre du régime de retraite courant ainsi que celles reliées à l'amortissement de la charge additionnelle du programme de retraite et de préretraite sur la durée restante de la carrière active des employés visés.

Régime surcomplémentaire de retraite - HEC

La dépense de l'exercice pour le programme surcomplémentaire de retraite totalise 295 489 \$ (650 522 \$ en 2003). Cette somme correspond aux cotisations versées pour les services courants.

17 - CHIFFRES DE L'EXERCICE PRÉCÉDENT

Certaines données correspondantes fournies pour l'exercice précédent ont été reclassées en fonction de la présentation adoptée pour le présent exercice.

Annexes	PAGE
CONCILIATION SUBVENTION MEQ-ES.....	9
AJUSTEMENTS PAR L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC MEQ-ES.....	10
ANNEXE SUBVENTION À RECEVOIR (À PAYER) MEQ-ES.....	11
REVENUS REPORTÉS FONDS DE FONCTIONNEMENT.....	12
ANNEXE SUBVENTION À RECEVOIR GOUVERNEMENT DU QUÉBEC FI.....	13
ANNEXE SUR LES SOLDES DE FONDS.....	14
ANNEXE SUR LES REDRESSEMENTS DE SOLDES DE FONDS.....	15
ANNEXE SUR LES OPÉRATIONS INTERFONDS.....	16
AVANTAGES SOCIAUX.....	17
ANNEXE SUR LES AUTRES REVENUS ET AUTRES DÉPENSES.....	18
DÉPENSES EXCEPTIONNELLES.....	19
FONDS DE FONCTIONNEMENT - TERRAINS ET BÂTIMENTS.....	20
ANNEXE SUR LES IMMOBILISATIONS.....	21
SALAIRES MOYENS.....	22

École des Hautes Études Commerciales

Bilans

au 31 mai 2004

	Fonds de fonctionnement	Fonds avec restrictions	Fonds d'immobilisations	Fonds de Dotation	Autres fonds	Total	Total au 31 mai 2003
ACTIF	1	2	3	4	5	6	7
1 Encaisse (001)	5 945 929	-	447	22 625	4 409	27 481	26 287
2 Placements à court terme (005)	1 597	-	40	60 144	1 129 135	7 075 064	9 679 300
3 Intérêts courus à recevoir (010)	-	-	-	-	103	61 884	58 008
4 Fonds détenus chez le fiduciaire (090)	10 862 141	-	-	-	-	10 862 141	8 758 700
5 Subventions à recevoir MEQ-ES (015) Page 11	-	-	1 119 767	-	-	1 119 767	1 496 323
6 Subvention à recevoir GQ (170) Page 13	-	-	51 117	594 844	175 135	821 095	407 433
7 Autres montants à recevoir (175,035)	1 509 083	-	-	-	-	1 509 083	1 492 503
8 Comptes à recevoir Droits de scolarité (020)	10 208 842	4 204 569	-	-	-	14 413 410	11 231 972
9 Autres comptes à recevoir (030,025)	624 594	8 245 566	348 865	-	12 103	9 231 128	10 941 063
10 Avances à d'autres fonds (040,045,050,055,060) Page 16	982 210	-	-	-	-	982 210	552 022
11 Frais payés d'avance (070)	45 713	-	-	-	-	45 713	26 754
12 Stocks (075)	-	-	-	-	-	-	-
13 Placements à long terme (100)	-	-	-	-	-	-	-
14 Obligations et actions (125, 130)	-	-	-	20 889 883	-	20 889 883	15 931 727
15 Prêts hypothécaires et autres prêts (135 et 140)	-	-	-	-	-	-	-
16 Biens immobiliers (145)	-	-	-	-	-	-	-
17 Immobilisations (105, 120) Page 21	-	-	135 336 723	-	-	135 336 723	135 585 836
18 Contribution de l'UQSS aux constituantes (110)	-	-	-	-	-	-	-
19 Frais reportés (080)	-	-	-	-	-	-	-
20 Autres actifs (085) (085 115 FI) (150,155,160 et 165 pour AF)	183 305	-	398 283	-	115 875	697 463	645 430
21 TOTAL DE L'ACTIF	30 363 414	12 450 135	137 255 241	21 567 496	1 436 760	203 073 046	196 833 358
PASSIF							
22 Decouvert de banque (201)	529 675	-	-	-	-	529 675	1 557 302
23 Emprunts à court terme (205)	-	-	-	-	-	-	-
24 Dépôts de garantie et retenues sur contrat (305,310)	-	-	-	-	-	-	-
25 Subventions à rembourser au MEQ-ES (210) Page 11	-	-	-	-	-	-	-
26 Comptes à payer (215,220)	7 211 697	128 454	990 978	299 021	18 887	8 649 037	8 508 185
27 Avances d'autres fonds (225, 230,235,240,245) Page 16	8 606 534	-	-	624 594	-	9 231 128	10 941 063
28 Salaires, avantages sociaux et deductions à la source (255)	3 955 623	(0)	-	-	-	3 955 623	2 897 727
29 Revenus reportés (260) Page 12	2 999 035	-	-	-	-	2 999 035	2 863 001
30 Dettes à long terme (315,320,325,330,335)	-	-	97 403 216	-	-	97 403 216	101 325 776
31 Autres passifs (265) (270,275,280 et 285 pour AF)	322 891	277 000	-	-	1 417 873	2 017 764	2 109 811
32 Solde de fonds d'affectation d'origine interne (290FF 303 FI) Page 2 et 14	6 400 000	-	-	-	-	6 400 000	5 190 298
33 Solde de fonds non affecté (295) Page 2	337 958	-	-	-	-	337 958	1 592 336
34 Solde de fonds (300) Page 14	-	-	-	-	-	-	-
35 Solde de fonds d'affectation d'origine externe (302) Page 2	-	12 044 681	-	-	-	12 044 681	8 184 947
36 Solde de fonds Capital d'affectation interne (340) Page 14	-	-	-	4 723 095	-	4 723 095	4 716 897
37 Solde de fonds Capital d'affectation externe (345)	-	-	-	13 463 754	-	13 463 754	11 518 353
38 Solde de fonds produits non-attribués affectation interne (350) Page 14	-	-	-	985 764	-	985 764	790 781
39 Solde de fonds produits non-attribués affectation externe (355)	-	-	-	1 471 267	-	1 471 267	1 188 261
40 Solde de fonds investi en immobilisations (304)	-	-	38 861 046	-	-	38 861 046	33 448 620
41 Solde de fonds	6 737 958	12 044 681	38 861 046	20 643 880	-	78 287 566	66 630 493
42 TOTAL DU PASSIF ET DU SOLDE DE FONDS	30 363 414	12 450 135	137 255 241	21 567 496	1 436 760	203 073 046	196 833 358

École des Hautes Études Commerciales
Conciliation du solde de fonds - Fonds de fonctionnement
Exercice 2003-2004

	1	2	3	4	5	6
	Solde non réparti	Enseignement Recherche/soutien	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	TOTAL
1 Solde au début de l'année		(5 928 582)	1 832 685	(3 896 745)	9 584 979	1 592 337
2 Redressement des années précédentes Page 15						\$
3 Revenus de l'année Page 5	-	80 686 302	3 805 414	1 656 588	2 653 994	88 802 299
4 Dépenses de l'année Page 6	-	80 687 243	5 004 843	1 422 046	1 732 842	88 046 975
5 Résultats de l'année	-	(941)	(1 199 429)	234 542	921 153	(44 676)
6 Virements des autres soldes de fonds Page 16						\$
7 Virements à d'autres soldes de fonds Page 16						\$
8 Solde à la fin de l'année	\$	(5 929 523)	633 256	(3 662 203)	10 506 132	1 547 661
9 Répartition du solde de fonds						
10 Solde de fonds d'affectation d'origine interne		6 400 000				6 400 000
11 Solde de fonds non affecté		(7 139 227)	633 256	(3 662 203)	10 506 132	337 958

École des Hautes Études Commerciales
Conciliation du solde de fonds - Fonds avec restrictions
Exercice 2003-2004

	6
12 Solde au début de l'année	8 184 947
13 Plus : Fonds alloués Page 7	14 111 887
14 Moins : Fonds utilisés Page 8	10 252 152
15 Redressement années précédentes Page 15	\$
16 Virements des autres soldes de fonds Page 16	\$
17 Virements à d'autres soldes de fonds Page 16	\$
18 Solde à la fin de l'année	12 044 681

Ecole des Hautes Études Commerciales
Conciliation du solde de fonds - Fonds d'immobilisation
Année 2003-2004

	DÉBIT		CRÉDIT		SOLDE	
	1		2		3	
1 SOLDE AU DÉBUT DE L'ANNÉE	-		-		-	33 448 620
2 AJOUT DE CONTRIBUTIONS EXTERNES	-		-		-	-
3 Subventions du gouvernement du Québec (Total des subventions de l'année à la page 13)	-		12 675 231		-	-
4 Contribution du siège social de l'UQ	-				-	-
5 Contributions de d'autres Gouvernements (Fédéraux, municipaux)	-		504 095		-	-
6 Dons et subventions non gouvernementaux	-				-	-
7 Contribution d'une fondation	-				-	-
8 Revenus d'intérêts et de placements (comprenant ceux provenant des fonds en fiducies)	-				-	-
9 Gains sur vente d'immobilisations	-				-	-
10 Autres contributions	-				-	-
11 TOTAL DES CONTRIBUTIONS EXTERNES	-		-		-	13 179 326
12 AJOUT DE CONTRIBUTIONS INTERNES	-				-	-
13 Redressements des années antérieures Page 15	-		\$		-	-
14 Immobilisations acquises à même les autres fonds Page 21	-		8 732 570		-	-
15 Revenus du fonds de dotation Page 4	-		\$		-	-
16 Virements d'autres fonds Page 16	-		\$		-	-
17 Autres contributions internes	-				-	-
18 TOTAL DES CONTRIBUTIONS INTERNES	-		-		-	8 732 570
19 DÉDUIRE: DÉDUCTIONS INTERNES	-		-		-	-
20 Redressement des années antérieures Page 15		\$			-	-
21 Virements à d'autres fonds Page 16		\$			-	-
22 TOTAL DES DÉDUCTIONS INTERNES	-		-		-	\$
23 DÉDUIRE LES DÉPENSES	-		-		-	-
24 Intérêts sur la dette à long terme		7 362 196			-	-
25 Intérêts à court terme et frais bancaires		166 044			-	-
26 Intérêts sur les contrats de location acquisition					-	-
27 Pertes sur ventes d'immobilisations		4 378			-	-
28 Amortissements d'immobilisations		8 975 608			-	-
29 Radiation d'immobilisations					-	-
30 Autres dépenses (comprenant l'amortissement des frais d'escompte)					-	-
31 TOTAL DES DÉPENSES	-		-		-	16 499 470
32 SOLDE À LA FIN DE L'ANNÉE	-		-		-	38 861 046

École des Hautes Études Commerciales
Conciliation de solde de fonds - Fonds de dotation et autres
Année 2003-2004

	FONDS DE DOTATION						AUTRE FONDS
	1	2	3	4	5	6	
	Capital d'affectation interne	Capital d'affectation externe	Produits nets non transférés d'affectation interne	Produits nets non transférés d'affectation externe	TOTAL		
1 Solde au début de l'année	4 716 897	11 518 353	790 781	1 188 261	18 214 292		
2 AJOUTER:	-	-	-	-	-		-
3 Dons et dotations		1 945 401	-	-	1 945 401		
4 Redressement Page 15							
5 Virements des autres fonds Page 16							
6 Revenus de placements	-	-	162 954	437 841	600 795		-
7 Gains sur vente de placements	-	-	111 670	250 281	361 951		-
8 Transferts des produits nets non transférés			-	-			-
9 Autres Ajouts	6 199		(13 385)		(7 186)		
10 TOTAL DES AJOUTS	6 199	1 945 401	261 239	688 122	2 900 961		\$
11 DÉDUCTIONS	-	-	-	-	-		-
12 Virements aux autres fonds Page 16							
13 Redressement Page 15							
14 Frais d'opération	-	-	40 184	91 202	131 386		-
15 Perte sur vente de placements	-	-	4 372	61 481	65 853		-
16 Transferts aux solde de fonds - capital	-	-					-
17 Contributions au Fonds de fonctionnement	-	-					-
18 Contributions au Fonds avec restrictions	-	-	12 700	264 300	277 000		-
19 Contributions au Fonds d'immobilisations	-	-					-
20 Autres déductions			9 000	(11 867)	(2 867)		
21 TOTAL DES DÉDUCTIONS	\$	\$	66 256	405 116	471 372		\$
22 SOLDE À LA FIN DE L'ANNÉE	4 723 096	13 463 754	985 764	1 471 267	20 643 881		\$

Ecole des Hautes Études Commerciales
Revenus - Fonds de fonctionnement
Année 2003-2004

	Enseignement	Recherche	Soutien à l'enseignement et à la recherche	Administration	Terrains et bâtiments	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Droits de scolarité	13 620 571	-	-	-	-	3 586 225	-	-	17 206 796
2 Forfaitaires étudiants étrangers	-	-	-	2 940 050	-	-	-	-	2 940 050
3 Forfaitaires des étudiants canadiens non-résidents au Q	-	-	-	79 580	-	-	-	-	79 580
4 Cotisations des étudiants	-	-	-	-	-	-	1 111 021	-	1 111 021
5 Autres revenus provenant des étudiants	2 190 036	0	0	0	0	57 948	0	0	2 247 983
6 Total des revenus provenant des étudiants	15 810 606	0	0	3 019 630	0	3 643 573	1 111 021	0	23 584 830
7 Subvention MEQ ES - Conclusion Page 3	-	-	-	60 339 413	-	-	475 500	-	60 814 913
8 Autres subventions provinciales	2 080	0	0	0	0	0	0	0	2 080
9 Subventions fédérales	0	0	0	561 460	0	0	0	0	561 460
10 Autres Subventions	65 000	(548)	0	0	0	0	0	0	64 452
11 Total des subventions	67 080	(548)	0	60 900 873	0	0	475 500	0	61 442 995
12 Revenus d'intérêts	0	0	0	202 618	0	0	0	0	202 618
13 Revenus provenant du fonds de dotation - Page 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14 Revenus provenant d'une fondation	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15 Recouvrement de coûts indirects	0	60 887	0	133 725	0	0	0	0	194 592
16 Ventes externes	71 653	15 375	144 708	18 442	200 265	161 841	70 067	2 653 994	3 337 854
17 Autres revenus (466, 470) Page 18	14 500	0	25 000	0	0	0	0	0	39 500
18 Total des revenus autres	86 153	77 761	169 708	354 764	200 265	161 841	70 067	2 653 994	3 774 963
19 TOTAL DES REVENUS	15 963 849	77 213	169 708	64 275 267	200 265	3 805 414	1 656 588	2 653 994	88 802 299

Ecole des Hautes Études Commerciales
Dépenses - Fonds de fonctionnement
Exercice 2003-2004

Page 6

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Enseignement	Recherche	Soutien à l'enseignement et à la recherche	Administration	Terrains et bâtiments Detail Page 20	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Total
1 Mises scolaires									
2 Direction	1 576 509	111 354	422 575	1 080 296	230 579	91 551	175 139	47 046	3 735 511
3 Gérance	311 881	175 139	309 084	170 004	0	0	0	0	966 108
4 Professeur-chercheur	17 936 214	313 868	0	3 500	0	362 498	0	0	18 616 080
5 Chargés de cours	6 783 160	0	0	3 850	0	403 422	0	0	7 190 432
6 Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	2 614 156	23 231	0	0	0	2 980	0	(176)	2 640 111
7 Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	966 876	92 109	0	0	0	7 689	0	3 066	1 069 740
8 Personnel professionnel non-enseignant	1 143 856	341 676	1 562 571	1 388 590	194 631	314 281	271 499	0	5 217 105
9 Personnel de soutien technique	893 290	128 268	1 945 112	318 606	173 086	46 245	200 292	35 806	3 740 898
10 Personnel de soutien de bureau	2 722 862	308 903	659 647	1 010 763	180 091	336 801	305 153	0	5 524 111
11 Personnel de métier et personnel ouvrier	177 050	0	0	2 355	1 593 376	0	0	122 660	1 895 142
12 Avantages sociaux	5 882 862	218 788	937 418	821 729	475 451	211 864	183 108	8 772 546	8 772 546
13 Total des mises salariales et des avantages sociaux	41 008 656	1 713 337	5 836 407	4 799 693	2 847 275	1 777 452	1 135 291	249 701	59 367 742
14 Frais pour congrès académiques et d'études	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15 Postdoctoraux	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16 Formation et perfectionnement	159 024	68 041	54 965	105 909	75	0	23 589	42	411 685
17 Frais de déplacement et de représentation	418 108	44 727	28 402	209 941	9 255	32 958	43 235	249	786 874
18 Bourses	1 509 688	7 767	0	19 800	0	0	0	0	1 537 255
19 Dépenses de subventions et cotisations	213 750	3 006 367	9 901	532 174	162 948	3 136	51 837	0	3 980 113
20 Fournitures et matériels	417 550	27 704	653 279	143 871	465 801	240 003	36 992	370 807	2 356 068
21 Coûts des marchandises vendues	0	0	0	0	0	146 377	0	0	146 377
22 Frais de services	1 479 156	67 331	1 515 728	1 261 442	1 885 867	2 655 339	93 990	393 318	9 352 771
23 Volumes et périodiques	233 344	21 351	1 318 002	17 742	1 040	75 122	14 328	205	1 681 344
24 Dépenses reliées aux bâtiments	11 166	0	183 812	3 837	2 976 791	105	0	(20 737)	3 154 974
25 Locaux de location	193 208	0	0	0	155 822	0	0	0	349 030
26 Immobilisations - Achats et locations	12 316	4 968	4 228 548	1 044	511 877	30 785	(427)	731 792	5 520 803
27 Dépenses omises	2 230	162	268	120 935	45	0	16 136	0	139 775
28 Transfert de coûts indirectes	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29 Autres dépenses - Dépassé page 18	0	0	0	152 651	0	0	0	0	152 651
30 Total des dépenses autres	4 649 539	3 248 418	7 992 904	2 569 367	6 169 521	3 183 825	279 679	1 475 675	29 568 929
31 Virements interfonctions	7 329	0	(12 000)	0	0	0	0	0	(4 671)
32 Venues internes	56 432	8 973	(224 337)	6 832	8 947	43 566	7 075	7 465	(85 046)
33 Total avant dépenses exceptionnelles	45 721 956	4 970 728	13 592 975	7 375 692	9 025 692	5 004 843	1 422 046	1 732 842	88 846 975
34 Dépenses exceptionnelles - Voir page 19	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35 TOTAL DES DÉPENSES	45 721 956	4 970 728	13 592 975	7 375 692	9 025 692	5 004 843	1 422 046	1 732 842	88 846 975

École des Hautes Études Commerciales
Revenus - Fonds avec restrictions
 Année 2003-2004

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Enseignement	Recherche	Soutien enseignement recherche	Administration	Terrains et bâtiments	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Total
1 Subvention MEC-ES (475) (Page 9)	0	0	0	0	0	0	412 100	0	412 100
2 Autres subventions provinciales (490, 495, 410)	0	1 841 265	4 000	0	0	0	(21 377)	0	1 823 888
3 Subventions fédérales (415, 420)	794 109	4 668 604	0	0	0	0	0	0	5 462 713
4 Autres Subventions (425, 426, 430)	1 196 487	1 459 546	5 000	0	0	0	629 594	0	3 290 627
5 Total des subventions	1 990 596	7 969 414	9 000	0	0	0	1 020 317	0	10 989 328
6 Intérêts et dividendes (435)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7 Revenus provenant du fonds de dotation (445) (Page 3)	0	277 000	0	0	0	0	0	0	277 000
8 Revenus provenant d'une fondation (446)	0	25 250	0	0	0	0	0	0	25 250
9 Ventes externes (460)	597 261	954 456	0	0	0	409 456	243 500	0	2 214 694
10 Ventes aux étudiants (461)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11 Autres revenus (466, 470) (Page 18)	0	232 974	200 000	9 995	0	0	162 656	0	605 625
12 Total des revenus autres	597 261	1 499 690	200 000	9 995	0	409 456	406 156	0	3 122 559
13 TOTAL DES REVENUS	2 587 858	9 469 105	209 000	9 995	0	409 456	1 426 473	0	14 111 887

École des Hautes Études Commerciales
Dépenses - Fonds avec restrictions
Exercice 2003-2004

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Enseignement	Recherche	Soutien enseignement recherche	Administration	Terrains et bâtiments	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Total
1 Masses salariales									
2 Direction	81 868	662 533	0	0	0	0	0	0	744 401
3 Gérance	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 Professeur-chercheur	0	391 759	0	0	0	0	0	0	391 759
5 Chargés de cours	0	0	0	0	0	0	14 053	0	14 053
6 Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	1 570	921 473	0	0	0	0	225	0	923 269
7 Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	59 719	601 030	0	0	0	2 712	48 219	0	711 680
8 Personnel professionnel non-enseignant	419 760	376 488	0	0	0	83 879	37 258	0	917 405
9 Personnel de soutien technique	0	138 401	0	0	0	588	0	0	138 988
10 Personnel de soutien de bureau	397	481 075	0	0	0	205 880	30 538	0	717 891
11 Personnel de métier et personnel ouvrier	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12 Avantages sociaux	49 707	467 758	0	0	0	33 794	14 193	0	565 452
13 Total des masses salariales et des avantages sociaux	613 041	4 040 516	0	0	0	326 853	144 487	0	5 124 898
14 Frais pour congés sabbatiques et d'études	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15 Postdoctoraux	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16 Formation et perfectionnement	2 284	334 847	0	0	0	(176)	3 462	0	340 417
17 Frais de déplacement et de représentation	536 919	385 668	0	1 062	0	68 397	113 431	0	1 105 477
18 Bourses	273 532	948 524	0	1 000	0	(12 517)	643 061	0	1 853 589
19 Dépenses de subventions et colisations	(86 705)	(752 769)	0	0	0	(7 777)	29 345	0	(817 906)
20 Fournitures et matériels	46 340	122 743	0	(833)	0	12 904	3 261	0	184 414
21 Coûts des marchandises vendues	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22 Frais de services	528 953	866 130	200 000	2 316	0	28 054	36 466	0	1 661 920
23 Volumes et périodiques	38 784	188 912	549	0	0	186	317	0	228 748
24 Dépenses reliées aux bâtiments	78	440	0	0	0	0	0	0	518
25 Locations de locaux	0	0	0	338	0	0	36 018	0	39 356
26 Immobilisations - Achats et locations	10 669	225 187	0	0	0	0	75	0	235 950
27 Dépenses d'intérêts	3 582	533	0	0	0	0	0	0	4 114
28 Transfert de coûts indirectes	99 305	93 646	0	1 641	0	0	0	0	194 592
29 Autres dépenses - Détails page 18	13 950	0	0	0	0	0	0	0	13 950
30 Total des dépenses autres	1 467 711	2 413 860	200 549	5 525	0	89 071	868 435	0	5 045 149
31 Virements interfonctions	0	2 171	0	0	0	0	2 500	0	4 671
32 Ventes internes	4 729	63 755	0	107	0	3 262	5 583	0	77 435
33 Total avant dépenses exceptionnelles	2 085 481	6 520 302	200 549	5 631	0	419 186	1 021 005	0	10 252 152
34 Dépenses exceptionnelles - Détail page 19	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35 TOTAL DES DÉPENSES	2 085 481	6 520 302	200 549	5 631	0	419 186	1 021 005	0	10 252 152

