

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

2011-2012

TABLE DES MATIÈRES

- 1. Rapport financier annuel**
(sera transmis ultérieurement)
- 2. État du traitement**
- 3. Rapport de performance**
- 4. Les perspectives de développement**

Rapport financier annuel

2011-2012

(sera transmis ultérieurement)

Rapport financier annuel 2011-2012

Système d'information financière des universités 2011-2012

APPROUVÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

DATE : 29 novembre 2012

ADMINISTRATEURS :

Helene Duro
Stéphane

Enseignement supérieur,
Recherche, Science
et Technologie

Québec 



Raymond Chabot Grant Thornton

Rapport de l'auditeur indépendant

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

Raymond Chabot Grant Thornton
S.E.N.C.R.L.
Bureau 2000
Tour de la Banque Nationale
600, rue De La Gauchetière Ouest
Montréal (Québec) H3B 4L8

Téléphone : 514 878-2691
Télécopieur : 514 878-2127
www.rcgt.com

Nous avons effectué l'audit des états financiers ci-joints de Corporation de l'École des hautes études commerciales de Montréal, présentés dans le format prévu au Système d'information financière des universités (SIFU) du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie, qui comprennent le bilan au 30 avril 2012 et les états des produits et charges et de l'évolution des soldes de fonds pour l'exercice terminé à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et les annexes.

Responsabilité de la direction pour les états financiers

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Responsabilité de l'auditeur

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

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

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

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

Fondement de l'opinion avec réserve

Les éléments de présentation suivants des états financiers selon le format prévu au SIFU ne sont pas conformes aux principes comptables généralement reconnus du Canada :

- Omission de présenter les soldes de l'exercice terminé le 30 avril 2011 à des fins de comparaison;
- Absence de l'état des flux de trésorerie.

Il n'est pas possible d'inclure dans le présent paragraphe les informations omises dans les états financiers pour 2012 et 2011, car elles sont jugées trop volumineuses au regard du présent rapport.

Opinion avec réserve

À notre avis, à l'exception des incidences des problèmes décrits dans le paragraphe de fondement de l'opinion avec réserve, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de Corporation de l'École des hautes études commerciales de Montréal au 30 avril 2012 ainsi que des résultats de ses activités pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada.

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

Montréal
Le 29 novembre 2012

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

	Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation 4	Autres fonds 5	Éliminations 6	Total 7
ACTIF								
Actif à court terme								
1	Encaisse (001)	0	0	0	63 096	18 492		81 587
2	Placements à court terme (005)	0	0	0	0	0		0
3	Intérêts courus à recevoir (010)	0	0	0	37 549	0		37 549
4	Fonds détenus par un fiduciaire (090)	0	0	0	0	0		0
5	Subventions à recevoir Ministère (015)	Note 2	14 605 630	-	-	-		14 605 630
6	Comptes débiteurs - Droits de recouvrement (020)		601 970	-	-	-		601 970
7	Autres montants à recevoir (025, 026, 030, 170)		3 074 425	972 352	10 993 315	346 784	0	15 386 876
8	Émissions exigibles à court terme (141, 142)		71 516	0	0	0		71 516
9	Avances à d'autres fonds (040, 045, 050, 055, 060, 065)	Annexe 12	36 566 212	22 019 772	0	0	1 903 479	60 489 464
10	Frais payés d'avance (070)		949 039	0	0	0		949 039
11	Stocks (075)		70 055	0	0	0		70 055
	Total de l'actif court terme		55 938 847	22 992 124	10 993 315	447 428	1 921 971	\$ 92 293 685
Actif à long terme								
12	Frais reportés (080)		0	0	0	0		0
13	Placements à long terme (125, 130)		0	0	0	0		0
14	Prêts hypothécaires et autres prêts (124, 135, 140)		205 275	0	0	0		205 275
15	Immobilisations (105)	Annexe 16	-	-	141 074 035	-		141 074 035
16	Contribution du siège sociale aux constituantes de l'UQ (110)		-	-	0	-		0
17	Autres actifs (085, 115, 120, 145, 180, 165)	Annexe 9	604 188	0	0	44 576 080	147 200	45 827 368
18	Juste valeur des instruments financiers dérivés (180)		0	0	0	0		0
19	TOTAL DE L'ACTIF		56 748 319 \$	22 992 124 \$	152 067 350 \$	48 620 190 \$	2 069 261 \$	- \$ 282 497 244 \$ 19
PASSIF								
Passif à court terme								
20	Dépôt en banque (201)		499 085	0	0	0		499 085
21	Emprunts à court terme (205)		0	0	0	0		0
22	Dépôts de garantie et retenues sur contrats (305, 310)		1 790 531	0	0	0		1 790 531
23	Subventions à rembourser au Ministère (210)	Note 2	8 819 210	-	-	-		8 819 210
24	Salaires et charges sociales à payer (255, 256, 257, 258)		14 154 088	(0)	-	0		14 154 088
25	Avantages sociaux futurs à payer (259)		(14 879 100)	0	-	0		(14 879 100)
26	Comptes à payer (215, 220)		6 621 804	0	386 928	78 241		7 086 973
27	Produits reportés (260)	Annexe 7	4 190 320	0	-	0		4 190 320
28	Portion de la dette exigible à court terme (314)		0	0	22 604 562	0		22 604 562
29	Avances d'autres fonds (225, 230, 235, 240, 245, 250)	Annexe 12	23 923 251	0	25 403 780	11 162 433	0	60 489 464
	Total du passif à court terme		45 119 139	(0)	48 395 259	11 240 674	\$	\$ 104 755 122
30	Dettes à long terme (315, 320, 325, 330, 335)		0	0	47 985 653	0		47 985 653
31	Apports reportés (360, 361, 362, 363)		0	22 992 124	12 279 387	-		35 271 510
32	Juste valeur des instruments financiers dérivés (265)		0	0	0	0		0
33	Autres passifs (265, 270, 275, 280, 285)	Annexe 9	8 672	0	0	0	2 069 261	2 077 933
34	TOTAL DU PASSIF		45 127 861 \$	22 992 124 \$	108 660 299 \$	11 240 674 \$	2 069 261 \$	- \$ 190 090 219 \$ 34
SOLDES DE FONDS								
35	Grevé d'affectations d'origine interne (290)	Annexe 8	11 588 242	0	0	4 835 391	0	16 423 633
36	Grevé d'affectations d'origine externe (302 FD et AF)		-	-	-	32 544 216	0	32 544 216
37	Non grevé d'affectation (295 FI)		32 217	-	-	-	-	32 217
38	Produits nets non transférés d'affectation d'origine interne (350 FD)		-	-	-	0	-	0
39	Produits nets non transférés d'affectation d'origine externe (355 FD)		-	-	-	0	-	0
40	Investi en immobilisations (304 FI)		-	-	43 407 050	-	-	43 407 050
41	TOTAL DES SOLDES DE FONDS		11 620 459 \$	- \$	43 407 050 \$	37 379 517 \$	- \$	- \$ 92 407 026 \$ 41
42	TOTAL DU PASSIF ET DES SOLDES DE FONDS		56 748 320 \$	22 992 124 \$	152 067 350 \$	48 620 190 \$	2 069 261 \$	- \$ 282 497 244 \$ 42

	Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement	Fonds avec restrictions	Fonds d'immobilisations	Fonds de dotation	Autres fonds	Ajustements	Total	
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Droits de scolarité (401)	23 323 114	-	-	-	-	-	23 323 114	1
2	Montants forfaitaires des étudiants étrangers (402)	1 626 450	-	-	-	-	-	1 626 450	2
3	Montants forfaitaires des étudiants canadiens non-résidents au Québec (403)	127 373	-	-	-	-	-	127 373	3
4	Contribution des étudiants (404)	2 478 319	-	-	-	-	-	2 478 319	4
5	Admissions, inscriptions, amendes, frais de stage ou de supervision, etc. (450)	6 362 126	-	-	-	-	-	6 362 126	5
6	Ventes aux étudiants (409)	-	-	-	-	-	-	-	6
7	TOTAL DES PRODUITS PROVENANT DES ÉTUDIANTS	33 917 382	\$	\$	\$	\$	\$	33 917 382	7
8	Subventions du Ministère (515)	75 587 349	1 283 666	9 755 581	-	-	-	86 626 596	8
9	Autres subventions provinciales (409, 410, 490)	0	1 734 801	0	0	0	0	1 734 801	9
10	Subventions du gouvernement du Canada (415, 420)	923 859	2 718 335	0	0	0	0	3 642 194	10
11	Autres produits et autres aides (425, 426, 429)	15 000	2 460 777	0	0	0	0	2 475 777	11
12	Contributions du siège social aux constituantes de l'UQ (520)	-	-	0	-	-	-	-	12
13	Amortissement des apports reportés afférents aux immobilisations:								
13.1	Ministère (530)	-	-	0	-	-	-	0	13.1
14	Entités incluses dans le périmètre comptable du gouvernement du Québec autre que le Ministère (531)	-	-	0	-	-	-	0	14
15	Gouvernement du Canada (532)	-	-	189 661	-	-	-	189 661	15
16	Autres (533)	-	-	0	-	-	-	0	16
17	TOTAL DES SUBVENTIONS	76 526 208	6 576 839	9 945 241	\$	\$	\$	93 048 288	17
18	Intérêts et dividendes (435)	446 142	1 819 120	0	0	1 561	-	2 266 823	18
19	Intérêts sur les avances interprovinciales (440)	0	0	0	0	0	0	0	19
20	Produits provenant du fonds de dotation (445)	(229 183)	(1 119 765)	0	0	0	0	(1 348 951)	20
21	Subventions reçues d'un gouvernement (446)	2 600	1 568 594	0	0	0	0	1 571 194	21
22	Subventions et dons non gouvernementaux (430)	399 333	2 429 915	0	0	1 502 398	0	4 331 646	22
23	Gains sur vente de placements (526)	(5 210)	0	0	0	0	0	(5 210)	23
24	Gains sur la cession d'immobilisations (525)	-	-	0	-	-	-	0	24
25	Récouvrement des coûts indirects (465)	77 462	-	-	-	-	-	77 462	25
26	Ventes externes (460)	6 298 207	2 440 349	0	-	0	-	8 738 556	26
27	Revenu comptable - Revenus relatifs à la contribution à recevoir (699)	0	0	0	-	-	-	0	27
28	Autres produits (466, 470)	671 955	(63 323)	0	0	0	0	608 632	28
29	TOTAL DES PRODUITS AUTRES	7 662 297	7 001 147	\$	\$	1 503 959	\$	16 167 402	29
30	TOTAL DES PRODUITS	118 105 886 \$	13 577 986 \$	9 945 241 \$	- \$	1 503 959 \$	- \$	143 133 072 \$	30

HEC Montréal
État des charges
de l'exercice terminé le 30 avril 2012

	Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation 4	Autres fonds 5	Ajustements 6	Total 7	
1	Masses salariales								1
2	Direction	3 852 542	0	-	-	-	-	3 852 542	2
3	Généralistes	2 393 705	932 295	-	-	-	-	3 325 999	3
4	Enseignants-chercheurs	34 448 023	415 819	-	-	-	-	34 863 843	4
5	Charges de cours	11 450 004	0	-	-	-	-	11 450 004	5
6	Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	378 953	568 699	-	-	-	-	947 652	6
7	Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	1 851 800	790 426	-	-	-	-	2 642 226	7
8	Personnel professionnel non enseignant	10 395 060	638 760	-	-	-	-	11 033 820	8
9	Personnel de soutien technique	5 641 002	149 023	-	-	-	-	5 790 025	9
10	Personnel de soutien de bureau	7 657 082	417 355	-	-	-	-	8 074 437	10
11	Personnel de métier et ouvrier	2 526 841	0	-	-	-	-	2 526 841	11
12	Avantages sociaux (700)	14 023 072	399 753	-	-	0	-	14 422 825	12
13	TOTAL DES MASSES SALARIALES ET AVANTAGES SOCIAUX	94 678 091	4 262 121	-	-	-	-	98 940 211	13
14	Avantages sociaux futurs (704)	(3 141 000)	-	-	-	-	-	(3 141 000)	14
15	Variation de la provision pour heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages (701, 702, 703)	346 177	8 781	-	-	0	-	354 958	15
16	Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	1 689 743	0	-	-	0	-	1 689 743	16
17	Stipendios postdoctoraux (709)	10 000	22 664	-	-	0	-	32 664	17
18	Formation et perfectionnement (710)	421 827	225 871	-	-	0	-	647 698	18
19	Frais de déplacement et de transport (706, 720, 725, 730)	2 592 868	888 773	-	-	38 128	-	3 520 769	19
20	Bourses (725)	664 950	5 360 432	-	-	0	-	6 025 382	20
21	Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	1 525 322	754 711	0	-	1 411 912	-	3 691 945	21
22	Fournitures et matériel (745)	1 914 135	131 722	-	-	1 601	-	2 047 457	22
23	Coûts des marchandises vendues (753)	150 338	0	-	-	0	-	150 338	23
24	Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795, 800)	9 248 914	1 291 575	0	-	54 106	-	10 594 595	24
25	Vivances et privilèges (759)	1 876 251	170 944	-	-	0	-	2 047 195	25
26	Charges relatives aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	3 074 627	6 954	0	-	0	-	3 081 581	26
27	Location de locaux et de bâtiments (840, 845)	692 287	57 994	-	-	0	-	750 281	27
28	Location-exploitation (830)	0	0	-	-	0	-	0	28
29	Transfert de fonds indigés (869)	0	101 316	-	-	0	-	101 316	29
30	Pertes sur vente de placements (886)	0	0	0	0	0	-	0	30
31	Bien-être le seul de capitalisation (892)	291 897	40 215	230 188	-	0	-	562 300	31
32	Biens de nature non capitalisable (893)	1 118	0	0	-	-	-	1 118	32
33	Frais bancaires et charges d'intérêts (890, 891, 892, 893)	923 002	(1 178)	1 50 289	-	0	-	3 472 319	33
34	Intérêts relatifs aux avances interfonds (855)	(319)	0	0	0	0	-	(319)	34
35	Perte sur la cession d'immobilisations (895)	-	-	(42 245)	-	-	-	(42 245)	35
36	Amortissement des immobilisations (890)	-	-	8 372 912	-	-	-	8 372 912	36
37	Amortissement des autres éléments de l'actif (891)	-	-	32 692	-	-	-	32 692	37
38	Autres charges (860, 870)	321 575	68 197	0	0	(2 160)	-	387 612	38
39	TOTAL DES AUTRES CHARGES	22 416 977	9 228 793	11 763 740	-	1 503 959	-	44 913 469	39
40	Vergements (878)	0	0	0	0	0	-	0	40
41	Variation de la juste valeur des instruments financiers dérivés (879)	0	0	0	0	0	-	0	41
42	TOTAL AUTRES CHARGES AVANT ÉLÉMENTS EXTRAORDINAIRES	22 416 977	9 228 793	11 763 740	-	1 503 959	-	44 913 469	42
43	Éléments extraordinaires (880)	0	0	0	0	0	-	0	43
44	TOTAL DES CHARGES	117 095 067 \$	13 490 914 \$	11 763 740 \$	- \$	1 503 959 \$	- \$	143 853 680 \$	44
45	EXCÉDENT (INSUFFISANCE) DES PRODUITS PAR RAPPORT AUX CHARGES	1 010 818 \$	87 072 \$	(1 818 499) \$	- \$	- \$	- \$	(720 608) \$	45

	Annexe à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation 4	Autres fonds 5	Ajustements 6	Total 7	
1	SOLDE AU DÉBUT DE L'ANNÉE	14 291 275		35 030 045	32 641 795			81 963 115	1
2	Redressement des années précédentes	0	0	6 827 153	0	0		6 827 153	2
3	Solde de fonds redressé	14 291 275	\$	41 857 198	32 641 795	\$	\$	88 790 268	3
4	Produits de l'année	118 105 886	18 577 986	9 945 291	0	1 503 959	0	143 133 072	4
5	Charges de l'année	117 095 067	13 490 914	11 763 740	0	1 503 959	0	143 853 680	5
6	Excédent (insuffisance) des produits par rapport aux charges	1 010 818	87 072	(1 818 499)	\$	\$	\$	(720 608)	6
7	Apports reçus à titre de donations				4 689 353			4 689 353	7
8	Apports reçus pour le financement d'actifs non amortissables							\$	8
9	Virements d'autres soldes de fonds	0	0	3 368 351	48 369	0		3 416 720	9
10	Virements vers d'autres soldes de fonds	3 379 648	87 072	0	0	0		3 416 720	10
11	Sous-total	(2 318 830)	(0)	1 549 852	4 737 722	\$	\$	3 968 745	11
12	Autres éléments des soldes de fonds:								12
13	Gains latents (pertes latentes) sur les placements disponibles à la vente	(357 805)	(74 081)					(431 886)	13
14	Reclassement à l'état des produits et des charges des pertes réalisées (gains réalisés) sur la cession de placements disponibles à la vente	5 219	74 081					79 300	14
15	Gains latents (pertes latentes) nets au cours de l'exercice sur les dérivés en couverture de flux de trésorerie							\$	15
16	Reclassement à l'état des produits et des charges des pertes (gains) sur les dérivés en couverture de flux de trésorerie							\$	16
17	Sous-total autres éléments	(351 986)	\$	\$	\$	\$	\$	(351 986)	17
18	SOLDE À LA FIN DE L'EXERCICE	11 620 459 \$	(0) \$	43 407 050 \$	37 379 517 \$	- \$	- \$	92 407 027 \$	18

HEC Montréal
Produits par fonction - Fonds de fonctionnement
de l'exercice terminé le 30 avril 2012

	Enseignement	Recherche	Soutien à l'enseignement et à la recherche	Administration	Terrains et bâtiments Détail Annexe 15	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Ajustements	Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1 Droits de scolarité (401)	17 076 273	-	-	-	-	6 246 841	-	-	-	23 323 114	1
2 Montants forfaitaires des étudiants étrangers (402)	-	-	-	1 626 450	-	-	-	-	-	1 626 450	2
3 Montants forfaitaires des étudiants canadiens non-résidents au Québec (403)	-	-	-	127 373	-	-	-	-	-	127 373	3
4 Capteurs des étudiants (440)	-	-	-	-	-	-	2 478 319	-	-	2 478 319	4
5 Admissions, inscriptions, amendes, frais de stage ou de supervision, etc. (450)	5 971 344	0	0	0	0	52 508	0	338 274	-	6 362 126	5
6 Ventes aux étudiants (461)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
7 Total des produits provenant des étudiants	23 047 617	\$	\$	1 753 823	\$	6 299 349	2 478 319	338 274	\$	33 917 382	6
8 Subventions du Ministère (515)	-	-	0	74 262 840	-	-	617 500	-	-	75 526 208	7
9 Autres subventions provinciales (405, 410, 495)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
10 Subventions du gouvernement du Canada (415, 420)	0	0	0	22 868	0	0	0	0	0	22 868	9
11 Autres produits et aides des gouvernements autres que ceux du Québec et du Canada (425, 426, 427)	0	0	15 000	0	0	0	0	0	0	15 000	10
12 Total des subventions	\$	\$	15 000	75 893 708	\$	\$	617 500	\$	\$	76 526 208	11
13 Intérêts et dividendes (530)	-	-	-	446 142	-	0	0	0	0	446 142	12
14 Intérêts sur les avances interfonds (440)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13
15 Produits provenant du fonds de dotation (445)	-	-	-	(229 180)	-	0	0	0	0	(229 180)	14
16 Produits provenant d'une fondation (446)	0	3 600	0	0	0	0	0	0	0	3 600	15
17 Subventions et dons non gouvernementaux (530)	180 000	0	0	590	0	218 333	0	0	0	398 923	16
18 Gains sur vente de placement (526)	0	0	0	(5 219)	0	0	0	0	0	(5 219)	17
19 Recouvrement des prêts étudiants (419)	0	61 786	0	24 967	0	0	0	0	0	86 753	18
20 Ventes externes (460)	358 439	5 137	89 268	276 474	181 386	2 905 197	105 945	2 376 360	-	6 298 207	19
21 Réformes contractuelles - Revenus relatifs à la subvention à recevoir (699)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20
22 Autres produits (466, 470)	278 276	0	50 625	0	0	276 871	66 183	0	0	671 955	21
23 Total des produits autres	816 715	70 484	139 893	513 682	181 386	3 391 650	172 128	2 376 360	\$	7 662 297	22
24 TOTAL DES PRODUITS	23 864 331 \$	70 484 \$	154 893 \$	78 161 212 \$	181 386 \$	9 690 999 \$	3 267 947 \$	2 714 634 \$	- \$	118 105 886 \$	23

	Enseignement	Recherche	Soutien à l'enseignement et à la recherche	Administration	Terrains et bâtiments Détail Annexe 15	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Ajustements	Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1 Masses salariales											1
2 Direction	422 890	41 929	423 606	1 770 183	570 209	397 306	226 418	0		3 852 542	2
3 Gérance	(69 784)	582 544	512 759	1 094 172	267 638	(91 099)	84 680	0		2 389 705	3
4 Enseignants-chercheurs	32 588 792	114 975	0	57 289	0	1 686 417	550	0		34 448 023	4
5 Charges de cours	10 886 196	0	0	0	0	565 808	0	0		11 450 004	5
6 Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	140 503	216 404	0	12 185	0	9 861	0	0		378 953	6
7 Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	1 778 088	136 619	0	5 593	0	31 500	0	0		1 911 200	7
8 Personnel professionnel non enseignant	2 205 177	432 535	2 755 135	2 546 945	515 829	1 152 529	786 910	0		10 395 060	8
9 Personnel de soutien technique	1 267 968	38 896	2 320 707	587 383	228 283	106 016	359 870	81 887		5 611 009	9
10 Personnel de soutien de bureau	3 282 795	292 206	653 895	1 961 994	158 423	996 478	311 291	0		7 657 082	10
11 Personnel de matériel et d'outils	0	0	0	0	2 385 828	0	0	141 685		2 527 513	11
12 Avantages sociaux (700) - Complétez l'annexe 14	8 785 688	239 399	1 382 597	1 599 880	799 085	820 800	347 691	47 932		14 023 072	12
13 Total des masses salariales et des avantages sociaux	61 288 367	2 045 506	8 251 174	10 035 624	4 995 000	5 673 617	2 117 380	271 422	\$	94 678 091	13
14 Avantages sociaux (700)									(3 141 000)	(3 141 000)	14
15 Variation de la provision heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages (701, 702, 703)	161 617	12 242	71 425	38 395	44 043	25 064	(11 855)	5 246		346 177	15
16 Frais pour comités académiques et d'élèves (704)	1 689 745	0	0	0	0	0	0	0		1 689 745	16
17 Stagiaires Postdoctoraux (706)	0	0	0	0	0	10 000	0	0		10 000	17
18 Formation et perfectionnement (710)	99 267	118 808	81 338	87 002	18 441	14 002	3 159	0		421 802	18
19 Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	715 339	447 209	31 901	306 239	25 315	974 285	99 327	253		2 599 868	19
20 Bourses (720)	141 989	381 225	0	29 735	0	26 000	0	0		568 949	20
21 Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	45 328	240 967	31 754	733 128	14 101	243 215	216 905	0		1 525 399	21
22 Fournitures et matériel (745)	287 923	50 482	180 580	177 705	558 787	381 296	27 211	220 201		1 514 135	22
23 Coûts des marchandises vendues (755)	0	0	0	0	0	150 338	0	0		150 338	23
24 Frais de services (760, 765, 775, 780, 785, 790, 795, 800)	1 297 126	169 250	1 705 164	1 442 483	2 305 341	738 777	1 053 424	483 369		9 308 904	24
25 Volumes et périodiques (750)	228 476	29 182	1 429 257	30 443	1 789	113 096	24 541	119 768		1 976 551	25
26 Charges retirées aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 825)	2 492	1 212	507 290	9 932	2 145 038	0	0	8 743		3 074 027	26
27 Locations de locaux et de bâtiments (840, 845)	226 130	547	0	0	307 478	158 112	0	0		692 267	27
28 Locations - exploitation (850)	0	0	0	0	0	0	0	0		0	28
29 Transfert de coûts indirects (865)	0	0	0	0	0	0	0	0		0	29
30 Bourses sur verse de placements (870)	0	0	0	0	0	0	0	0		0	30
31 Biens sous le seuil de capitalisation (892)	6 909	22 911	521 065	4 600	40 976	1 023	323	0		597 807	31
32 Biens de nature non capitalisable (899)	0	0	0	0	11 183	0	0	0		11 183	32
33 Frais bancaires et charges d'intérêts (850, 851, 852, 853)	1 461	0	13 385	246 472	12 535	210	48 938	0		323 002	33
34 Intérêts relatifs aux avances interfonctions (855)	(910)	0	0	0	0	0	0	0		(910)	34
35 Autres charges (860, 870)	241 071	12 138	(295 971)	266 029	8 843	78 907	10 558	0		321 575	35
36 Total des charges autres	5 154 516	1 486 143	4 687 114	3 402 248	5 553 485	2 958 325	1 478 565	837 579	(3 141 000)	22 416 977	36
37 Virements interfonctions (877)	0	0	0	0	0	0	0	0		0	37
38 Ventes internes (878)	0	0	0	0	0	0	0	0		0	38
39 Variation de la juste valeur des instruments financiers dérivés (879)	0	0	0	0	0	0	0	0		0	39
40 Total avant éléments extraordinaires	66 442 884	3 531 650	12 938 288	13 437 872	10 548 485	8 631 943	3 595 945	1 109 001	(3 141 000)	117 095 067	40
41 Éléments extraordinaires (880)	0	0	0	0	0	0	0	0		0	41
42 TOTAL DES CHARGES	66 442 884	3 531 650	12 938 288	13 437 872	10 548 485	8 631 943	3 595 945	1 109 001	(3 141 000)	117 095 067	42

HEC Montréal

Produits par fonction - Fonds avec restrictions
de l'exercice terminé le 30 avril 2012

Annexe 3

	Enseignement	Recherche	Soutien enseignement recherche	Administration	Terrains et bâtiments	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Ajustements	Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1 Subvention du Ministère (415)	180 894	0	0	0	0	0	1 102 773	0		1 283 667	1
2 Autres subventions provinciales (405, 410, 495)	664	1 735 667	0	0	0	(1 500)	0	0		1 734 831	2
3 Subventions du gouvernement du Canada (415, 420)	0	2 718 333	0	0	0	0	0	0		2 718 333	3
4 Autres produits et aides des gouvernements que ceux du Québec et du Canada (425, 426, 427)	0	840 007	0	0	0	0	0	0		840 007	4
5 Total des subventions	181 557	5 294 009	\$	\$	\$	(1 500)	1 102 773	\$	\$	6 576 839	5
6 Intérêts et de dividendes (435)	0	31 014	0	1 788 106	0	0	0	0		1 819 120	6
7 Intérêts sur les avances en fonds (439)	0	0	0	0	0	0	0	0		0	7
8 Produits provenant du fonds de dotation (445)	0	253 437	0	(1 576 455)	0	0	203 250	0		(1 119 768)	8
9 Produits provenant d'une fondation (446)	1 008 000	389 697	0	17 500	0	0	170 757	0		1 585 954	9
10 Subventions et dons non gouvernementaux (430)	31 785	518 339	0	14 240	0	80 835	1 784 717	0		2 429 915	10
11 Gains sur vente de placements (526)	0	0	0	(74 041)	0	0	0	0		(74 041)	11
12 Ventes externes (460)	26 186	1 765 799	0	0	0	358 759	289 605	0		2 440 349	12
13 Réforme comptable - Revenus relatifs à la subvention à réserver (699)	0	0	0	0	0	0	0	0		0	13
14 Autres produits (466, 470)	0	122 645	0	0	0	0	(185 968)	0		(63 323)	14
15 Total des produits autres	1 057 971	3 071 910	\$	169 310	\$	439 594	2 262 362	\$	\$	7 001 147	15
16 TOTAL DES PRODUITS	1 239 528 \$	8 365 919 \$	- \$	169 310 \$	- \$	438 094 \$	3 365 134 \$	- \$	- \$	13 577 986 \$	16

HEC Montréal
Charges par fonction - Fonds avec restrictions
de l'exercice terminé le 30 avril 2012

	Enseignement	Recherche	Soutien enseignement recherche	Administration	Terrains et bâtiments	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Ajustements	Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1 Masses salariales											1
2 Direction	0	0	0	0	0	0	0	0		\$	2
3 Gérance	0	504 806	0	0	0	0	467 428	0		972 235	3
4 Enseignants-chercheurs	0	398 519	0	0	0	14 000	3 300	0		415 819	4
5 Charges de cours	0	0	0	0	0	0	0	0		\$	5
6 Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	10 239	531 487	0	0	0	26 973	0	0		568 699	6
7 Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	19 280	617 603	0	0	0	8 502	54 022	0		700 407	7
8 Personnel professionnel non enseignant	0	555 531	0	0	0	15 702	67 527	0		638 760	8
9 Personnel de soutien technique	0	188 942	0	0	0	0	165	0		189 097	9
10 Personnel de soutien de bureau	0	325 923	0	0	0	36 094	55 338	0		417 355	10
11 Personnel de ménage et cuisine	0	0	0	0	0	0	0	0		\$	11
12 Avantages sociaux (700) - Complétez l'annexe 14	3 554	366 066	0	0	0	11 708	18 426	0		399 753	12
13 Total des masses salariales et des avantages sociaux	33 072	3 448 847	\$	\$	\$	113 069	667 132	\$	\$	4 262 121	13
14 Variation de la provision heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages (701, 702, 703)	0	8 281	0	0	0	461	0	0		8 741	14
15 Frais pour courses alimentaires et d'usages (705)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$	15
16 Stagiaires postdoctoraux (706)	0	22 668	0	0	0	0	0	0		22 668	16
17 Fourniture et entretien d'entretien (710)	0	221 902	0	0	0	2 709	1 170	0		225 781	17
18 Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	1 627	664 993	0	0	0	177 903	144 250	0		988 773	18
19 Bourses (735)	1 435 276	1 709 606	0	0	0	35 690	2 179 430	0		5 360 002	19
20 Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	0	673 086	0	0	0	75 462	6 163	0		754 711	20
21 Équipement et matériel (745)	38	105 213	0	0	0	13 494	12 476	0		131 721	21
22 Coûts des marchandises vendues (755)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$	22
23 Paiement services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795, 800)	5 206	1 018 597	0	166 424	0	78 572	36 776	0		1 391 575	23
24 Volumes et périodiques (750)	0	156 027	0	14 240	0	610	67	0		170 944	24
25 Charges relatives aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	0	6 904	0	0	0	0	0	0		6 904	25
26 Location de locaux et de bâtiments (840, 845)	0	300	0	0	0	0	57 694	0		57 994	26
27 Location d'équipement (830)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$	27
28 Transfert de coûts indirects (865)	0	100 215	0	0	0	1 100	0	0		101 315	28
29 Retenues sur versements de dividendes (890)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$	29
30 Biens sous le seuil de capitalisation (892)	246	39 968	0	0	0	0	0	0		40 215	30
31 Biens de nature non capitalisable (893)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$	31
32 Frais bancaires et charges d'intérêts (850, 851, 852, 853)	0	35	0	(1 354)	0	0	0	0		(1 319)	32
33 Intérêts relatifs aux avances interfonctions (859)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$	33
34 Autres charges (860, 870)	0	42 883	0	0	0	3 289	22 025	0		68 197	34
35 Total des charges autres	1 442 894	4 768 339	\$	169 310	\$	389 200	2 459 051	\$	\$	9 228 793	35
36 Virements interfonctions (877)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$	36
37 Ventes internes (878)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$	37
38 Variation de la juste valeur des instruments financiers dérivés (879)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$	38
39 Total avant éléments extraordinaires	1 442 894	4 768 339	\$	169 310	\$	389 200	2 459 051	\$	\$	9 228 793	39
40 Éléments extraordinaires (880)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$	40
41 TOTAL DES CHARGES	1 475 965 \$	8 217 186 \$	- \$	169 310 \$	- \$	502 269 \$	3 126 184 \$	- \$	- \$	13 490 914 \$	41

État du traitement

2011-2012

NOM DE L'UNIVERSITÉ : HEC Montréal

NUMÉRO DE L'UNIVERSITÉ : 976001

**ÉTAT DE TRAITEMENT
2011-2012**

APPROUVÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

DATE :

6 septembre 2012

ADMINISTRATEUR :

Helene J. [Signature]
[Signature]



Raymond Chabot Grant Thornton

Rapport de l'auditeur indépendant

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

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

Bureau 2000
Tour de la Banque Nationale
600, rue De La Gauchetière Ouest
Montréal (Québec) H3B 4L8

Téléphone : 514 878-2691
Télécopieur : 514 878-2127
www.rcgt.com

Nous avons effectué l'audit de la valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt pour les membres du personnel de direction supérieure et pour les autres catégories de personnel de direction inclus dans l'état du traitement ci-joint de Corporation de l'École des hautes études commerciales de Montréal pour l'exercice terminé le 30 avril 2012 (ci-après l'« état du traitement »). L'état du traitement a été préparé par la direction sur la base des dispositions en matière d'information financière stipulées à la section 3 du *Guide de déclaration et mandat d'audit de l'état du traitement 2011-2012*.

Responsabilité de la direction pour l'état du traitement

La direction est responsable de la préparation de l'état du traitement conformément aux dispositions en matière d'information financière stipulées à la section 3 du *Guide de déclaration et mandat d'audit de l'état du traitement 2011-2012*, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'un état du traitement exempt d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Responsabilité de l'auditeur

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

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

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

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

Opinion

À notre avis, l'état du traitement a été préparé, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux dispositions en matière d'information financière stipulées à la section 3 du *Guide de déclaration et mandat d'audit de l'état du traitement 2011-2012*.

Référentiel comptable et restrictions à l'utilisation

Sans pour autant modifier notre opinion, nous attirons l'attention sur le fait que le référentiel comptable appliqué est détaillé dans la section 3 du *Guide de déclaration et mandat d'audit de l'état du traitement 2011-2012*. Cet état du traitement a été préparé dans le but d'aider Corporation de l'École des hautes études commerciales de Montréal à répondre aux exigences de l'article 4.2 de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire. En conséquence, il est possible que l'état du traitement ne puisse se prêter à un usage autre. Notre rapport est destiné uniquement aux membres du conseil d'administration de Corporation de l'École des hautes études commerciales de Montréal et au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec et ne devrait pas être utilisé par d'autres parties.

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

Montréal
Le 24 septembre 2012

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

État du traitement

Établissement : École des hautes études commerciales de Montréal

Année financière : 2011-2012

Page : 1 de 4

1. Personnel de direction supérieure

Nom, fonction	Valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt (en \$)					TC : ** nb de mois	TP : % du temps
	Salaire de base	Autres éléments de traitement	Droits d'indemnité de départ exercés ⁽¹⁾	Fondations ou personnes morales			
Michel Patry, Directeur	255 119	16 151				12	
Jacques Nantel, Secrétaire général	210 441	9 985				12	
Georges Montplaisir, Directeur des finances	174 468	20 051				12	

(1) La valeur pécuniaire des droits d'indemnité de départ détenus et non exercés pendant l'année 2011-2012 apparaît en note complémentaire à l'état du traitement (page 2).

Note complémentaire

Établissement : École des hautes études commerciales de Montréal

Année financière : 2011-2012

Page : 2 de 4

1. Personnel de direction supérieure

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

État du traitement

Établissement : École des hautes études commerciales de Montréal

Année financière : 2011-2012

Page : 3 de 4

2. Autres catégories de personnel de direction

		Valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt (en \$)		
Catégorie	Effectif total(**) de la catégorie	Étendue du traitement	Salaire de base	Autres éléments de traitement
Personnel de direction(***) des composantes de l'établissement(*)	27,92	Le plus élevé	146 199	4 460
		Moyenne	99 389	2 296
		Le moins élevé(****)	97 558	357
Personnel de direction(****) des services	60,90	Le plus élevé	164 830	87 158
		Moyenne	96 597	4 651
		Le moins élevé(****)	52 313	0
Personnel de gérance(****) des emplois de soutien	3,00	Le plus élevé	69 840	1 530
		Moyenne	58 934	1 328
		Le moins élevé	53 277	1 076

(*) 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 34 des 34 cas comme suit :

0 à 25 % = 2 - 26 à 50 % = 25 - 51 à 75 % = 0 - 76 % à 100 % = 4

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.

Etat du traitement

Établissement : École des hautes études commerciales de Montréal

Année financière : 2011-2012

Page : 4 de 4

Valeur pécuniaire non vérifiée des allocations et frais remboursés

Personnel de direction supérieure		Valeur pécuniaire des allocations et des frais remboursés (en \$)	
Nom, Prénom	Fonction	Nombre de mois dans la fonction	Valeur pécuniaire
Patry, Michel	Directeur	12	62 562
Nantel, Jacques	Secrétaire général	12	8 169
Georges Montplaisir	Directeur des finances	12	5 004
Autres catégories de personnel de direction	Étendue des frais remboursés	Effectif(*)	Valeur pécuniaire
Personnel de direction des composantes de l'établissement(**)	Le plus élevé	25	21 281
	Moyenne		3 782
	Le moins élevé		196
Personnel de direction des services	Le plus élevé	63	32 915
	Moyenne		3 293
	Le moins élevé		19
Personnel de gérance des emplois de soutien	Le plus élevé	0	0
	Moyenne		0
	Le moins élevé		0

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

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

Rapport de performance

2011-2012

Rapport de Performance 2011-2012

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

Programme universitaire ²	Nombre de crédits	Régime d'étude	Nombre d'inscrits (ens. des cohortes observées ⁵)	Attrition au programme initial après 1 an	Cheminement des cohortes à la date d'observation ³					Encadrement en 2011-2012 ⁴		
					Persévérance	Diplomation	Attrition	Durée normale selon l'annuaire (trimestres) ⁶	Durée moyenne observée (ens. des cohortes) ⁶	EEETP Inscrits 2011-2012 ⁷	Taille moyenne des groupes-cours	% des crédits d'enseignement dispensés par des professeurs réguliers
1er cycle												
Baccalauréat en administration des affaires (B.A.A.) ⁸	90	Temps complet	2 882	10.4%	1.4%	83.7%	14.9%	9 trim.	9.3 trim.	2759	43.3	36.0%
Baccalauréat en administration des affaires (B.A.A. trilingue)	90	Temps complet	353	5.7%	0.3%	92.1%	7.6%	9 trim.	9.0 trim.	356	51.3	46.5%
Certificats	30	Temps partiel	7 901	35.0%	1.1%	47.6%	51.3%	12 trim.	6.2 trim.	2612	40.0	4.8%
2e cycle												
Maîtrise en administration des affaires (M.B.A. intensif)	57	Temps complet	176	1.7%	0.6%	97.2%	2.3%	3 trim.	3.2 trim.	49	22.9	78.4%
Maîtrise en administration des affaires (M.B.A. anglais)	57	Temps complet	305	0.7%		99.3%	0.7%	3 trim.	3.1 trim.	126	23.5	79.3%
Maîtrise en administration des affaires (en action)	57	Temps partiel	311	7.1%	0.3%	88.4%	11.3%	9 trim.	8.4 trim.	137	25.9	54.9%
Maîtrise ès sciences de la gestion (M.Sc.)	45	Temps partiel	493	22.4%		78.5%	20.3%	6 trim.	8.7 trim.	548	19.7	93.8%
Maîtrise en droit – fiscalité (L.L.M.)	45	Temps partiel	59	16.9%		69.5%	30.5%	12 trim.	9.5 trim.	22	32.3	37.3%
Maîtrise en commerce électronique (M.Sc.C.E.) ⁸	45	Temps partiel	44	9.1%		81.8%	18.2%	5 trim.	6.4 trim.	6	25.5	12.5%

Rapport de Performance 2011-2012

Programme universitaire ²	Nombre de crédits	Régime d'étude	Nombre d'inscrits (ens. des cohortes observées ⁵)	Attrition au programme initial après 1 an	Cheminement des cohortes à la date d'observation ³					Encadrement en 2011-2012 ⁴		
					Persévérance	Diplomation	Attrition	Durée normale selon l'annuaire (trimestres) ⁶	Durée moyenne observée (ens. des cohortes) ⁶	EEETP Inscrits 2011-2012 ⁷	Taille moyenne des groupes-cours	% des crédits d'enseignement dispensés par des professeurs réguliers
Diplôme d'études supérieures spécialisées (D.E.S.S.) en commerce électronique (voir D.E.S.S. Affaires élect.) ⁹	30	Temps partiel	33	54.5%		33.3%	66.7%	12 trim.	6.4 trim.	-	29.5	45.2%
D.E.S.S. en communication marketing ⁹	30	Temps partiel	107	9.3%	1.9%	69.2%	29.0%	12 trim.	8.1 trim.	28		
D.E.S.S. en gestion d'organismes culturels ⁹	30	Temps partiel	202	13.4%	2.0%	64.9%	33.2%	12 trim.	8.0 trim.	80		
D.E.S.S. en gestion d'entreprises du secteur de l'énergie ⁹	30	Temps complet	35	0.0%		100.0%		3 trim.	6.0 trim.	22		
D.E.S.S. en fiscalité ⁹	30	Temps partiel	189	37.6%	1.6%	27.0%	71.4%	12 trim.	6.4 trim.	49		
D.E.S.S. en gestion ⁹	30	Temps partiel	567	27.3%	1.4%	54.3%	44.3%	12 trim.	7.7 trim.	199		
D.E.S.S. en comptabilité professionnelle ⁹	30	Temps complet	422	6.4%		84.8%	15.2%	3 trim.	4.6 trim.	194		
D.E.S.S. en gestion de la chaîne logistique ⁹	30	Temps partiel	149	22.1%	2.0%	57.0%	40.9%	12 trim.	7.7 trim.	52		
D.E.S.S. en affaires électroniques (début A2006) ⁹	30	Temps partiel	91	31.9%	4.4%	53.8%	41.8%	12 trim.	7.0 trim.	30		
D.E.S.S. en gestion et développement durable (début A2006) ⁹	30	Temps partiel	60	31.7%		55.0%	45.0%	12 trim.	7.5 trim.	25		
D.E.S.S. en gestion du patrimoine privé (début A2007) ⁹	30	Temps partiel	27	48.1%		40.7%	59.3%	12 trim.	8.5 trim.	0		
D.E.S.S. en professions financières (début A2009) ⁹	30	Temps plein	s.o. ¹⁰					2 trim.		28		
Microprogramme CGA (début A2008)	15	Temps complet	s.o. ¹⁰					2 trim.		72		
3e cycle												
Doctorat en administration (Ph.D.)	90	Temps complet	116	14.7%	1.7%	55.2%	43.1%	15 trim.	16.3 trim.	95	8.4	100.0%

Rapport de Performance 2011-2012

Notes:

1. HEC Montréal offre tous ses programmes dans le secteur de l'administration.
2. Depuis 2004, les statistiques de durée et de taux de réussite sont basées sur une moyenne de trois cohortes plus récentes (cinq dans le cas du Ph.D.) et non plus sur une moyenne de 10 ans. Ceci permet de disposer de données plus actuelles. Les données ne sont donc pas comparables avec celles des rapports antérieurs à 2004. Voir page suivante pour le détail des cohortes observées.

Le tableau présente l'ensemble des programmes offerts par HEC Montréal. Plusieurs cours de DESS sont communs à plusieurs programmes à l'intérieur du cheminement DESS. Aussi, les données sur les crédits enseignés ne sont pas distinguées par programme. Les cours offerts par l'Université de Montréal (MSc.CE, LL.M.) sont exclus des analyses.

Les données de ces tableaux excluent les cours préparatoires au B.A.A. et à la M.Sc. et coaching d'examens des ordres comptables.
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. La population retenue exclut les étudiants libres. Les calculs sont faits à la date d'observation.
4. La loi 95 demeure floue quant à la définition des attentes du législateur vis-à-vis la performance en matière d'encadrement. Deux mesures classiques d'encadrement sont donc présentées, soit la taille moyenne du groupe-cours pour chacun des programmes et le pourcentage des cours enseignés par des professeurs réguliers. Ces statistiques sont basées sur les données les plus récentes disponibles, soit pour l'année 2011-2012. Elles ne s'appliquent donc pas aux cohortes pour lesquelles les statistiques sur le taux de succès et la durée des études ont été calculées.
5. Voir la description des cohortes dans la section méthode de calcul à la page suivante.
6. La durée des études est basée sur la moyenne de durée observée entre le premier trimestre d'inscription et le trimestre de diplômation, parmi les étudiants d'un programme qui ont obtenu leur diplôme. Les rapports antérieurs à 2004 mesuraient la durée des études à partir des étudiants ayant obtenu leur diplôme au cours des cinq dernières années universitaires, indépendamment des cohortes observées.
7. EEETP inscrits, trois trimestres, selon l'année financière. Programmes préparatoires, coaching et étudiants en accueil exclus.
8. Le B.A.A. n'est plus offert en formule du soir. Le programme est offert en formule jour à temps complet, même si les étudiants peuvent s'inscrire à moins de crédits qu'en régime temps complet. Les statistiques sont donc agglomérées sous une seule ligne, comparativement aux années précédentes où elles étaient scindées.
9. Pour fins de présentation et à cause des niveaux d'inscription, les programmes de D.E.S.S. sont maintenant décrits sous un seul régime d'études (temps plein ou partiel), selon la formule privilégiée, même si les étudiants peuvent s'inscrire à temps complet ou à temps partiel.
10. Nouveau programme. Aucune donnée disponible pour les cohortes observées, sauf en ce qui concerne les taux d'encadrement basés sur la dernière année complétée.

Rapport de Performance 2011-2012

Méthode de calcul

Cheminement des cohortes et taux de diplômation:

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

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

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

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

B.A.A.	- automne 2005 à automne 2007 (programme à temps complet; les étudiants inscrits à temps partiel ne sont plus distingués)
Certificats	- automne 2005 à automne 2007 (programme à temps partiel; les étudiants inscrits à temps plein ne sont plus distingués)
MBA Intensif	- automne 2005 à automne 2007 (programme à temps complet)
MBA Anglais	- automne 2005 à automne 2007 (programme à temps complet)
MBA en action	- automne 2005 à automne 2007 (programme à temps partiel)
M.Sc.	- automne 2005 à automne 2007 (programme à temps complet)
M.Sc.C.E.	- automne 2005 à automne 2007 (programme à temps complet)
DESS	- automne 2005 à automne 2007 (programmes à temps complet ou à temps partiel; le régime des étudiants inscrits n'est plus distingué)
L.L.M.	- automne 2005 à automne 2007 (programme à temps partiel; les étudiants inscrits à temps plein ne sont plus distingués)
Ph.D.	- automne 1999 à automne 2003 (programme à temps complet)

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

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

Méthode de calcul utilisée dans les rapports antérieurs: Ratio simple des diplômés sur les inscrits dans un programme ou cheminement donné, selon le 1er trimestre d'inscription à ce programme ou cheminement. Moyenne de 10 cohortes.

Durée moyenne observée des études:

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

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

Encadrement et taille des groupes

(Fichier des charges de cours 2011-2012 – extrait en sept. 2012)

Population étudiée : Été 2011, Automne 2011, Hiver 2012

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

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

2011-2012

HEC MONTRÉAL

Bilan et Perspectives de Développement

2011-2012

Septembre 2012



Sommaire

Présentation	4
1. Orientations 2011-2012	5
Introduction	5
Les innovations dans nos programmes	6
Le MBA	6
La M. Sc.....	7
Programmes de formation continue et pour cadres	8
B.A.A.	8
Le développement du campus	8
La Campagne Campus Montréal.....	11
Conclusion.....	13
Annexe 1 – Priorités 2011-2012.....	14
2. Bilan de l'année	18
3. Conclusion	30

Présentation

Ce document présente rétrospectivement les perspectives pour l'année 2011-2012, ainsi que bilan de l'année, tels que présentés dans deux allocutions faites par le Directeur de HEC Montréal à l'Assemblée des professeurs de l'École, la première en octobre 2011 et la seconde en avril 2012.

La première section détaille les orientations 2011-2012, sous forme de l'intégrale du discours annuel d'automne du Directeur à l'Assemblée des professeurs, incluant une annexe présentant, en détail, les éléments prioritaires du plan stratégique pour 2011-2012.

La deuxième section, sous la forme synthétique d'une présentation électronique, présente le bilan de l'année au niveau des quatre axes du plan stratégique et conclut sur les principaux défis à venir.

1. Orientations 2011-2012

(Présentation du Directeur à l'Assemblée des professeurs de l'École, le 5 octobre 2011.)

Introduction

Dans ma présentation à l'Assemblée en octobre dernier, j'exprimais notre ambition en ces termes : « Je suis confiant, aujourd'hui plus que jamais, que nous pouvons offrir aux Québécois et au monde des solutions en formation et en recherche qui se démarquent par leur qualité exceptionnelle et leur originalité. Or, le Québec, pour affronter avec sérénité et succès les défis du XXI^e siècle, aura besoin d'une école de gestion francophone, ouverte sur le monde et de classe mondiale. »

J'ai la ferme conviction que nous parviendrons à nous hisser dans le peloton de tête des écoles de gestion du monde, dans le premier 1 % des quelques 13 000 écoles, en capitalisant sur notre identité et sur nos forces, en « devenant ce que nous sommes », comme j'aime à le rappeler.

C'est cette vision, qui prend racine dans notre identité, dans nos valeurs, dans notre « *montréalité* », dans notre double appartenance aux univers nord-américain et européen, dans notre ouverture sur le monde, dans notre multilinguisme et dans ce qui nous différencie de nos concurrents –notre valorisation simultanée de l'enseignement et de la recherche, notre large éventail de spécialisations, notre taille, etc.– qui doit nous guider au moment de relever les défis de la formation, de la recherche et du transfert, de la gestion du talent, de l'amélioration de notre organisation et de notre internationalisation de nos actions.

Nos priorités, pour 2011-2012, nous conduiront à poser des actions pour relever chacun de ces défis. Je présente en annexe une liste des principales actions prévues pour l'année en cours dans chacun de ces domaines. Dans cette présentation, je souhaite consacrer mon attention à trois enjeux majeurs qui nous interpellent avec une urgence certaine cette année et qui nous invitent à penser à l'avenir de HEC Montréal, dans la mesure où ces enjeux s'inscrivent dans la durée.

Il s'agit de la nécessité d'introduire plusieurs innovations dans nos programmes et nos formations pour cadres, de celle de faire des choix pour le développement de notre campus et, enfin, des défis que représente le lancement de notre grande campagne de financement que nous menons conjointement avec nos partenaires de l'Université de Montréal et de l'École Polytechnique de Montréal. La façon avec laquelle nous aborderons collectivement ces trois enjeux sera déterminante pour les dix ou vingt prochaines années. C'est le moment de porter notre regard vers l'horizon et d'imaginer ce qui pourrait être, de rêver

l'avenir en le préparant très concrètement dès maintenant. D'où l'urgence que j'évoquais tantôt.

Les innovations dans nos programmes

L'atteinte des objectifs que nous nous sommes fixés repose essentiellement sur notre capacité à attirer les meilleurs étudiants du Québec et du monde. Cette capacité, à son tour, repose sur la « signature de qualité » de nos programmes, sur leur image de marque, sur leur caractère distinctif face à une concurrence locale et internationale qui s'intensifie de jour en jour.

D'où l'importance d'introduire les innovations qui nous permettront de nous démarquer, qui consolideront notre position au 1^{er} cycle et qui faciliteront le développement de notre offre aux cycles supérieurs.

Le MBA

Premier chantier, celui du MBA. Il s'agit pour l'École d'offrir un programme de qualité exceptionnelle qui contribue fortement à sa réputation. Une douzaine d'années se sont écoulées depuis que nous nous sommes penchés de manière importante sur notre MBA. Depuis, le marché pour ce programme a évolué à un rythme fulgurant. La demande pour des formations en français a chuté, l'offre mondiale et régionale de MBA s'est significativement accrue, des offres hybrides et à distance se sont multipliées, nos concurrents locaux ont revu leur offre ou délocalisé à Montréal leur programme et nous avons introduit notre programme conjoint de EMBA avec l'Université McGill avec grand succès. De nombreuses écoles de gestion, et souvent les meilleures, ont modifié le curriculum de leur MBA pour offrir des formations davantage orientées vers des secteurs économiques spécifiques. La plupart font aujourd'hui une large place aux enjeux de la mondialisation, au développement des habiletés et aux questions de responsabilité sociale et de développement durable. Et le nombre de cadres qui préfèrent les MBA de type « exécutif » et à temps partiel ne cesse d'augmenter.

Il est donc opportun de revoir notre offre et de saisir cette occasion pour prendre du recul, pour –comme on dit en anglais– « *think out of the box* ». Nous devons nous assurer que le MBA de HEC Montréal continue d'être perçu comme un des meilleurs au monde.

J'ai demandé au professeur Mike Wybo, directeur du programme de MBA, de piloter cette revue stratégique. Il est déjà à l'œuvre et est assisté par de nombreux collègues. Nous avons convenu de maintenir notre offre du MBA en français pour un avenir prévisible malgré un déclin du marché et de revoir nos stratégies de recrutement et de promotion afin de nous assurer d'un groupe de haute qualité en français. Nous avons également convenu que le professeur Wybo présenterait les principaux éléments de sa réforme du programme au début de 2012, afin de nous permettre d'en débattre au printemps.

Au nombre des éléments qu'il nous faudra considérer, mentionnons : le format du programme « en action » et la pertinence d'offrir celui-ci en anglais ou dans un cadre bilingue; l'intérêt de développer des profils, différents des options traditionnelles, qui seraient transversaux de nature et qui pourraient miser sur des compétences distinctives; le nombre et la place à réserver aux options et profils –peu de MBA dans le monde offrent plus d'une demi-douzaine d'options ou de profils de spécialisation; le développement d'éléments « expérientiels » dans le programme et celui d'approches intégratives qui font éclater les silos – pour n'en nommer que quelques-uns.

Saisissons donc cette occasion pour renforcer un programme qui fait notre orgueil et l'envie de la plupart de nos concurrents. Et rappelons, en terminant, que notre MBA vient tout juste d'être de nouveau reconnu par la revue *Forbes* comme l'un des meilleurs au monde.

Cette réflexion ne doit évidemment pas nous empêcher d'assurer une livraison exceptionnelle du programme pour 2011-2012 et pour l'année prochaine. Et tous les efforts pour nous permettre d'atteindre cet objectif devront être déployés.

La M. Sc.

Unique au Canada par sa taille et sa profondeur, notre programme de M. Sc. est confronté aujourd'hui à l'étroitesse du bassin québécois. Des efforts sont faits pour attirer un plus grand nombre d'étudiants provenant de la francophonie et des progrès sont enregistrés à ce chapitre, mais ces efforts se heurtent à deux obstacles importants : le développement accéléré d'une offre de *masters* en Europe, généralement en anglais, et l'attrait croissant des partenariats, des échanges et des double-diplômes au niveau « M ». Ajoutons à cela la grande mobilité des étudiants aux cycles supérieurs et l'enjeu pour l'École d'attirer chez elle sa part des excellents candidats internationaux.

Or, ces partenariats et double-diplômes passent inévitablement par la possibilité d'accueillir chez nous, en anglais, des européens, des américains du nord ou du sud ou des asiatiques. D'où la nécessité de développer une offre à la M. Sc. en langue anglaise. Nous devons faire preuve d'imagination et trouver le moyen d'offrir à nos étudiants la possibilité de poursuivre leurs études dans les meilleurs établissements partout dans le monde. Comme nous devons trouver le moyen d'accueillir d'excellents étudiants internationaux qui renforceront nos infrastructures de recherche.

Évidemment, il est hors de question de « doubler » notre offre, qui est déjà très considérable. En revanche, devrions-nous offrir *certaines* options en anglais et en français? ou devrions-nous plutôt lancer de nouveaux profils en anglais? Comment peut-on mieux alimenter notre Ph.D. en élargissant notre bassin à la M. Sc.? Quels partenariats et bi-diplômes sont les plus porteurs au niveau de la M. Sc.? Autant de questions stratégiques d'une grande importance. Le professeur Claude

Laurin, directeur de la M. Sc., fera des propositions au Conseil pédagogique. Il m'apparaît urgent de progresser sur ce terrain. Nos concurrents, les européens surtout, développent leurs *masters* très rapidement d'une part et nos excellents partenaires n'attendent pas indéfiniment pour conclure des alliances d'autre part. Nous disposons d'un avantage comparé à la M. Sc. : méfions-nous de la complaisance et exploitons cet avantage pour innover!

Programmes de formation continue et pour cadres

Notre objectif ici est de mieux répondre aux besoins provenant des milieux professionnels et des marchés local et régional. Aux programmes de certificat, nous voudrions poursuivre le déploiement de notre offre de formation en mode hybride, tandis qu'aux diplômes d'études supérieures, nous explorerons l'introduction de microprogrammes. En formation des cadres, nous voudrions introduire de nouveaux programmes intensifs et revoir notre stratégie de démarchage des clients corporatifs.

B.A.A.

La concurrence s'intensifie également au premier cycle, avec l'arrivée de l'Université de Sherbrooke à son campus de Longueuil et l'intensification des efforts de recrutement de nos concurrents locaux. Notre objectif, au B.A.A., demeure celui d'en faire un programme de premier choix. En 2011-2012, nous poursuivrons l'implantation des innovations récentes (cheminement bilingue, préparatoire en anglais) et nos efforts de promotion et de diversification de notre recrutement. Le professeur Gilbert Babin, directeur du programme de B.A.A., pourrait proposer d'autres innovations.

Dans tous les cas, il m'apparaît primordial que l'intérêt des apprenants et la qualité des expériences d'apprentissage que nous offrons occupent l'avant-scène de nos échanges. Il en va de la raison d'être même de l'École. Nous devons nous préoccuper d'abord et avant tout des étudiants et des cadres qui choisissent HEC Montréal pour parfaire leur formation et accepter d'ajuster notre organisation et nos façons de faire en conséquence. C'est seulement à cette condition que nous demeurerons pertinents.

Le développement du campus

Je souhaite rappeler l'urgence de doter HEC Montréal des espaces dont elle a cruellement besoin pour accomplir sa mission. Nos besoins d'espaces sont connus et bien documentés. Selon les paramètres du Ministère de l'Enseignement, du Loisir et du Sport (MELS), HEC Montréal a un déficit d'espaces de plus de 16 000 mètres carrés en 2011, ce qui correspond approximativement aux $\frac{3}{4}$ de la superficie du Pavillon Decelles!

Nous avons déployé beaucoup d'efforts depuis les trois dernières années pour trouver une solution pérenne à ce problème qui risque de compromettre notre

capacité à atteindre nos objectifs stratégiques. Notons que notre déficit d'espaces n'est pas défini en fonction d'une croissance future des clientèles. Il correspond à des besoins actuels et se traduit par une surutilisation des espaces, par des coûts supplémentaires et par un éparpillement croissant de nos activités. Éparpillement qui se poursuivra malheureusement au cours des prochaines années.

C'est dans ce contexte que nous avons pressé le pas et exploré, au cours des 18 derniers mois, plusieurs options de concert avec le MELS: le statu quo, la location d'espaces à long terme, la construction de la Phase II de Côte-Sainte-Catherine, l'acquisition du pavillon de la Faculté d'aménagement de l'Université de Montréal et, enfin, la construction d'un 3^e pavillon qui ne serait pas contigu à nos deux pavillons.

L'analyse de ces options fait intervenir des critères d'ordre stratégique, financier et temporel. Inutile de le souligner, les dimensions stratégiques qui nous renvoient à la logique de nos programmes et aux besoins de nos clientèles et de nos professeurs viennent en premier. Le choix définitif et le financement éventuel de l'une de ces options feront intervenir un grand nombre d'acteurs, dont le MELS, le Conseil du trésor, Infrastructure Québec, des partenaires externes, le Conseil d'administration et d'autres organes de HEC Montréal. Inutile de souligner qu'il s'agit d'un processus long et complexe.

Pourtant, il nous faut faire des progrès : il s'agit en effet d'un enjeu stratégique, d'une condition de succès pour notre développement. Qui plus est, plusieurs universités québécoises ont développé leur offre de programmes sur le territoire de Montréal, alors qu'aucune d'entre elles n'avaient un déficit d'espaces relatif aussi élevé que le nôtre. Il m'apparaît donc tout à fait justifié qu'HEC Montréal s'assure de disposer des espaces en quantité et en qualité suffisantes pour permettre la réalisation de ses projets.

Le comité de développement des espaces du Conseil d'administration, le comité de direction de l'École et le Conseil d'administration au cours de sa dernière réunion ont procédé à un ordonnancement des options. Bien qu'aucune décision n'ait été prise, cet exercice sert à focaliser nos efforts dans une direction afin de progresser plus rapidement.

Les informations ci-dessous résument la lecture que la direction de l'École fait présentement des différentes options.

- Option 1: Statu quo
- Option 2: Location d'espaces à long terme
- Option 3: Côte-Ste-Catherine - Phase II
- Option 4: La *Faculté de l'aménagement*
- Option 5: La construction d'un nouveau pavillon
 - dans le voisinage de Côte-Ste-Catherine
 - au centre-ville

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

D'entrée de jeu, l'option du statu quo apparaît inacceptable et inéquitable. C'est pourquoi nous nous concentrerons sur les quatre autres options.

La Phase II de l'édifice Côte-Ste-Catherine souffre de deux désavantages : elle ne permettrait de satisfaire qu'une partie de nos besoins et sa mise en œuvre est rendue très hypothétique par la nécessité de convaincre de nombreuses instances qu'elle ne compromettrait pas la préservation du Mont-Royal.

L'attention s'est donc portée sur les trois autres options : la location à long terme, l'acquisition du pavillon de la *Faculté de l'aménagement* et la construction d'un 3^e pavillon.

La première de ces avenues est plus coûteuse et limite l'adaptation des espaces à nos besoins. La seconde avenue s'avère pour sa part moins attrayante après que nous ayons effectué une vérification diligente de l'acquisition et de la rénovation de ce pavillon. En effet, les deux faiblesses de cette option sont : un coût global (acquisition, rénovation, mise en conformité) plus élevé qu'attendu et un délai de livraison très long (2018-2025). L'incertitude entourant le calendrier de prise de possession de cet immeuble représente un handicap très important.

Par conséquent, nous avons retenu la dernière option soit la possibilité de construire un 3^e bâtiment dans la périphérie du campus actuel ou au centre-ville de Montréal. Cette option pourrait également se traduire par une location à très long terme dans un édifice existant ou nouveau, qui présenterait un potentiel d'adaptation à nos besoins spécifiques.

Le déploiement de nos activités sur trois sites présente évidemment de nombreux défis et recèle certaines difficultés : éparpillement des activités, logistique plus compliquée, dispersion des personnels, etc. Par ailleurs, une localisation au centre-ville présente de très nombreux avantages : celui d'abord, d'une adéquation stratégique qui permettrait l'exploitation de synergies avec nos partenaires et une plus grande proximité pour certaines de nos clientèles. Les délais de livraison sont également favorables à cette option : nous sommes

davantage maîtres de notre destin dans la mesure où nous sécurisons un site et le financement requis. Autre avantage, nous nous rapprochons de la communauté des affaires que nous servons, au moment même où nos concurrents redoublent d'efforts pour occuper le terrain. Il est en effet curieux de penser que la première école de gestion du Canada, qui avait pignon sur rue au centre-ville jusqu'en 1970, pourrait se retrouver isolée de cette communauté par rapport à ses concurrents. Enfin, la construction d'un 3^e bâtiment, surtout si celui-ci jouit d'une visibilité dans la communauté, représente un « objet » susceptible d'être financé par notre campagne majeure de financement.

Une première esquisse d'un déploiement au centre-ville, que nous devons maintenant valider et raffiner, impliquerait la délocalisation totale ou partielle :

- de nos programmes de 2^e cycle avec une orientation professionnelle : MBA, EMBA, MBA-FSI, etc.
- de nos formations continues : programmes de certificat, microprogrammes, etc.
- de plusieurs activités de la Formation des cadres et des dirigeants
- de plusieurs activités de transfert : CIFA, MosaiC, *Institut de la finance structurée et des instruments dérivés*, écoles d'été, conférences professionnelles, etc.
- de plusieurs directions orientées « clients » : Service aux diplômés, Fondation HEC Montréal, etc.

J'estime cette perspective très enthousiasmante. Bien que de très nombreuses étapes doivent être franchies avant qu'une décision finale ne soit prise, il nous faut dès maintenant étoffer ce scénario et explorer son potentiel et celui de restructurer nos activités afin d'être prêts, le moment venu, à faire le pas.

Je formerai à cette fin un comité de travail qui épaulera Mme Loretta Cianci, directrice du développement du campus, son équipe de même que le comité de développement des espaces du Conseil d'administration.

Je rappellerai toutefois deux considérations : la première est que les autres options ne sont pas définitivement écartées pour le moment et pourraient être revues à la lumière de développements majeurs; la seconde est que tout ce processus est conditionné par une cascade d'autorisations et d'études du MELs, du Conseil du trésor et d'Infrastructure Québec. Ce parcours du combattant ne doit cependant en aucun cas entamer notre détermination à trouver une solution pérenne à notre déficit d'espaces.

La Campagne Campus Montréal

« Des talents, une planète », voici le thème de cette importante initiative conjointe que nous entreprenons avec nos collègues de l'Université de Montréal et de l'École Polytechnique. Le déploiement de cette campagne se fera sur 7 à 10 ans. Celui-ci sera limité à nos familles respectives en 2011, puis deviendra progressivement public à compter de 2012.

L'automne 2011 marque une étape importante : embauche d'un directeur exécutif pour diriger la campagne, constitution d'un cabinet de campagne, mise sur pied d'une équipe conjointe dédiée, etc.

Cette campagne viendra compléter les efforts et stratégies déployés par la Fondation HEC Montréal. En effet, Campus Montréal sera focalisée sur les dons majeurs, corporatifs et de grandes fondations. Les dons individuels inférieurs à 100 000 \$ et ceux provenant des familles de chacune des institutions (diplômés, employés, étudiants) seront canalisés dans les fondations de chacun des partenaires. Concernant les dons majeurs, un partage des revenus entre les trois établissements a déjà été convenu : 60 % (UdeM), 20 % (HEC Montréal) et 20 % (Poly). Cette règle pousse les trois partenaires à chercher à maximiser le rendement global de la campagne en harmonisant leur intérêt.

Nous pouvons aujourd'hui nous réjouir des progrès importants que la *Fondation HEC Montréal* a accomplis depuis cinq ans et qui lui permettent aujourd'hui de recueillir des encaissements et des engagements de plus de 6 M \$ par an. La Fondation dispose aujourd'hui d'environ 75 M \$, ce qui la place dans les trois premières au Canada pour une école de gestion.

Je veux rappeler certaines initiatives récentes de la Fondation HEC Montréal : la création du *Conseil des gouverneurs*, qui compte désormais 50 membres; celle du *Club des ambassadeurs*, qui rassemblera des membres de notre communauté interne : professeurs, cadres, employés, etc., et le projet *Retrouvailles Decelles*, qui vise à amasser 3 M \$ auprès des « promotions » successives qui ont fréquenté ce pavillon.

L'envol de *Campus Montréal* et la poursuite du développement des activités de la *Fondation HEC Montréal* donneront beaucoup de visibilité à l'École et à ses partenaires au cours des prochaines années. Ils exigeront également que beaucoup de temps et d'énergie soient consacrés à l'atteinte des objectifs très ambitieux de cette campagne. À titre indicatif, la dernière campagne majeure s'est traduite par des dons de 21 M \$. Nous visons un quadruplement de cet objectif pour HEC Montréal!

Les priorités de HEC Montréal sont de créer un important fonds de bourses (bourses d'excellence, bourses de mobilité, bourses pour étudiants aux cycles supérieurs, etc.), d'investir dans nos infrastructures (3^e bâtiment, résidences étudiantes, bibliothèque virtuelle, etc.) et de développer nos activités de recherche et de transfert (projets de recherche conjoints, projets École : *professorships*, chaires, centres, instituts, etc.).

Conclusion

L'année universitaire qui commence nous présente des défis de taille. En relevant les défis d'innover dans nos programmes, de préparer la construction d'un troisième pavillon et de lancer avec succès la campagne Campus Montréal, nous positionnerons HEC Montréal avantageusement pour les prochaines années.

Notre programme d'actions pour 2011-2012 comprend également des priorités aux plans des ressources humaines, de la recherche et du transfert, de l'internationalisation de nos activités et de la mise à jour de notre organisation.

Cet ambitieux plan de match ne pourra être réalisé qu'avec la mobilisation, les énergies et les idées de toute notre communauté.

Annexe 1 – Priorités 2011-2012

Formation

Objectif: offrir une formation et une expérience d'apprentissage originales, qui capitalisent sur notre identité et sur nos forces; et qui se différencient par la qualité de la formation, l'innovation et leur degré d'internationalisation

MBA : (a) réviser notre programme afin de nous assurer que le MBA de HEC Montréal soit perçu comme un des meilleurs au Canada et dans le monde; (b) décider d'un arrimage du MBA avec l'École Polytechnique de Montréal;

M. Sc : déployer notre offre de cours en anglais pour une admission à l'automne 2012 et revoir nos processus pour nous assurer d'attirer les meilleurs étudiants (délais de réponse, bourses, etc.);

D.E.S.S. : développer et lancer les microprogrammes pour l'automne 2012;

M.M. : préparer une première admission en 2012;

B.A.A. : (a) consolider notre clientèle et accueillir, au moins, un groupe-cours de plus à A-2012 tout en maintenant nos normes d'admission, notamment en faisant une promotion plus agressive des attributs de notre programme et en révisant nos processus (réduction des délais de réponse, etc.); (b) revoir le cheminement « *honor* »; (c) mettre en œuvre les innovations récentes (cheminement bilingue, année préparatoire en anglais);

Programmes de certificat : poursuivre le déploiement de notre approche hybride;

Formation des cadres et des dirigeants : (a) poursuivre le développement des « programmes intensifs » localement et internationalement; (b) revoir notre approche et notre organisation pour démarcher les grandes organisations en cherchant une synergie avec les programmes du même type; et (c) explorer le potentiel du *Plan Nord* pour la formation des cadres;

Poursuivre l'implantation de l'approche programme et assurance de l'apprentissage ;

Préparer les évaluations AMBA (2012) et AACSB (2013).

Recherche et transfert

Objectif : nous imposer comme une référence internationale en recherche et en transfert et comme un leader dans le développement de la réflexion en gestion

Implanter les modifications et introduire les innovations apportées à notre *Politique d'incitation à la recherche* et à la *Politique de publications professionnelles*;

Implanter le nouveau programme de *professorships*;

Revoir le fonctionnement du Comité d'éthique en recherche avec un triple objectif : légitimité, efficacité, intégrité;

Effectuer un balisage de notre production de recherche par rapport à un groupe témoin d'écoles de gestion de calibre international;

Développer la commercialisation des produits dérivés des centres de transfert;

Augmenter la visibilité interne et externe de nos pôles de recherche et de transfert.

Ressources humaines

Objectif : miser sur le talent pour construire notre avantage comparé

Faire de HEC Montréal un employeur de choix en (a) donnant suite au *Défi meilleurs employeurs du Québec*; et (b) en identifiant les moyens de renforcer l'engagement institutionnel;

Procéder à des embauches ciblées de professeurs;

Revoir certains éléments du statut et des règles de cheminement en carrière de nos chargés de formation;

Réviser les *Prix de l'École* pour l'enseignement et la recherche.

Internationalisation de nos activités

Objectif : augmenter la cohérence de nos actions au plan international et renforcer notre image de marque

Développer la visibilité de *HEC Montréal international*;

Conclure un petit nombre d'ententes de partenariat en vue de développer la bi-diplomation (à la M. Sc., au B.A.A. et à la M.M.) notamment par des ententes du type « 2+2 »;

Participer à l'internationalisation de notre programme de M. Sc. par le recrutement d'étudiants et le développement de la bi-diplomation;

Poursuivre la diversification de nos efforts de recrutement conjointement avec la Direction des programmes et la Direction des communications et évaluer la pertinence de déployer d'autres moyens, tels l'utilisation d'agents et de bureaux de représentation;

Poursuivre le développement de notre programme d'échanges et appuyer celui de nos campus internationaux;

Revoir notre « Plan de sécurité » pour le personnel et les étudiants en déplacement à l'étranger;

Appuyer les activités du Conseil consultatif international (CCI) au Québec et à l'étranger.

Organisation et financement

Objectif : migrer vers une organisation plus agile et nous donner les moyens de nos ambitions

Mettre en œuvre la campagne Campus Montréal : (a) compléter la formation du cabinet de campagne et la mise en place de l'équipe de gestion; (b) finaliser le tableau des grands projets; et (c) procéder au déploiement à l'intérieur de la famille HEC Montréal à l'automne 2011;

Poursuivre le développement des activités de la *Fondation HEC Montréal* : (a) poursuivre le développement du *Conseil des gouverneurs* et lancer le *Club des ambassadeurs*; (b) lancer la campagne « Atrium des diplômés »; et (c) viser des nouveaux dons de 6 M \$ en 2011-2012;

Compléter le Projet Decelles;

Faire avancer le dossier du 3^e pavillon : (a) faire adopter le *Dossier de projet stratégique* pour la construction d'un 3^e pavillon par le MELS et Infrastructure Québec; et (b) préparer le *Dossier d'affaires initial* (DAI) : évaluation des options, finalisation d'un plan directeur, etc.

Revoir nos processus organisationnels afin (a) d'améliorer la qualité de nos services; (b) d'augmenter notre efficacité et notre efficience; et (c) de réduire nos coûts, en révisant, notamment, notre offre de services;

Préparer l'implantation d'une nouvelle version de *PeopleSoft*, exploiter tout le potentiel de celle-ci, valoriser nos actifs actuels et développer des applications technologiques porteuses pour nos programmes et nos processus;

Adopter et mettre en place une politique de sécurité de l'information;

Gagner en agilité en réalisant les pilotes de portail collaboratif en RH, TIGC et Communications;

Développer une approche de gestion par projets.

2. Bilan de l'année

(Présentation du directeur à l'Assemblée des professeurs de HEC
Montréal, le 25 avril 2012.)



Présentation à l'Assemblée des professeurs

HEC Montréal

Michel Patry
Directeur
25 avril 2012

Michel PATRY - 25 avril 2012

1



Bilan de l'année 2011-2012

Notre orientation stratégique

Quatre actions majeures

- Innover
- Nous donner les moyens de nos ambitions
- Attirer et retenir le talent
- Nous imposer en *R&T*

Conclusion : succès et défis !

Michel PATRY - 25 avril 2012

2



Notre orientation stratégique

Notre mission

- Servir : le Québec et le Canada ont besoin d'une école francophone de calibre mondial

Notre vision

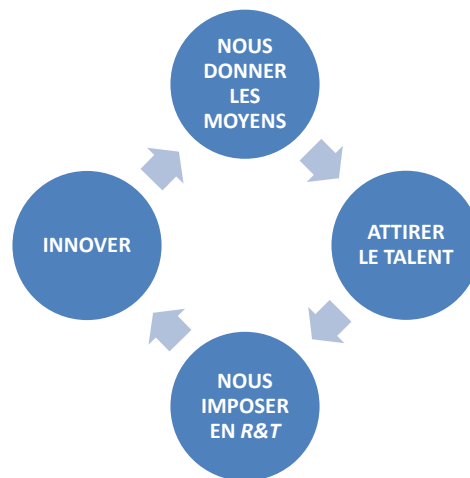
- Capitaliser sur notre **identité** et sur nos forces : « *devenir ce que nous sommes* »
- Avoir **l'ambition réaliste** de nous hisser parmi les meilleures écoles de gestion internationales au monde
- Notre « **boussole** » :
Top 1 % dans le monde
Groupe des 5 (Canada) -20 (Monde hors É-U) -100 (Monde)

Michel PATRY - 25 avril 2012

3



Quatre actions majeures



Michel PATRY - 25 avril 2012

4



Innover

Innovations majeures dans les programmes

- Premier cycle de résultats de l'approche-programme et de l'assurance des apprentissages
- Amélioration de nos processus d'admission au B.A.A. et à la M.Sc.

Michel PATRY - 25 avril 2012

5



Innover (suite)

Innovations majeures dans les programmes

- M.Sc.
 - création de l'option *Global Supply Chain Management*
 - création d'un microprogramme de 2^e cycle en exploitation de données en intelligence d'affaires
- MBA
 - développement d'un consensus sur la structure et les principales modifications à apporter au programme
 - présence dans les palmarès *The Economist, Forbes, Expansion, Poets & Quants*
- Maîtrise
 - entente de principe concernant l'offre d'une maîtrise conjointe en gestion des arts avec *SMU & Bocconi*

Michel PATRY - 25 avril 2012

6



Innover (suite)

Innovations majeures dans les programmes

- DESS
 - création d'un microprogramme (santé et services sociaux)
 - offre d'un DESS hybride au Liban
- B.A.A.
 - premières admissions dans le « cheminement bilingue »
 - création de la spécialisation *Entrepreneuriat*
 - révision du *cheminement Honor* au B.A.A.
- Certificats
 - nouveau certificat en analyse de la sécurité de l'information et des systèmes (ASIS)
 - extension de l'offre hybride

Michel PATRY - 25 avril 2012

7



Innover (suite)

Innovations majeures en formation des cadres

- Près de **8 000 cadres** formés à Montréal et à l'étranger
- De nombreuses innovations : séminaires publics pour cadres, programmes intensifs, *Essentials of MBA*, *Overseas Power Plant Management*, *Passeport Leadership (Loto-Québec)*, *Leadership Executive Program*...
- Des revenus bruts de plus de **7 M \$** et des revenus nets en forte progression dans un environnement très compétitif

Michel PATRY - 25 avril 2012

8



Innover (suite)

Formation des cadres et des dirigeants et Formations internationales- 2011-2012		
Formation des cadres et des dirigeants 2011-2012 (provisoire)		
	Activités	Participants
Séminaires publics	120	1870
Programmes en entreprise	139	2393
Programmes pour dirigeants	28	1329
Autres	5	131
Total - Montréal (incluant autres activités)	292 (+8%)	5723 (+5%)
Formations internationales		
Programmes sur mesure pour dirigeants et cadres	48	1625
Programmes d'études supérieures	14	430
Autres	1	0
Total - International Michel PATRY - 25 avril 2012	63 (-12,5%)	2056 (+1,5%)

9



Innover (suite)

Quelques enjeux à court terme

- Conclure nos discussions sur la **révision du MBA**
- Apporter les **ajustements nécessaires** pour accueillir les étudiants des CEGEPs
- Poursuivre les innovations dans nos **programmes**
- Poursuivre l'amélioration de notre **stratégie de recrutement**
- Préciser les **balises** du développement de notre offre multilingue (Automne 2012)

Michel PATRY - 25 avril 2012

10



Nous donner les moyens de nos ambitions

Gérer nos clientèles

- Croissance des demandes d'admission dans tous nos programmes (sauf le Ph.D.)
- 2012-2013 devrait voir :
 - un rehaussement de nos inscriptions au 1^{er} cycle
 - une légère progression de nos clientèles aux cycles supérieurs
- Progrès dans la définition de cibles et de stratégies de démarchage des étudiants internationaux

Gérer rigoureusement et investir dans le cœur du métier

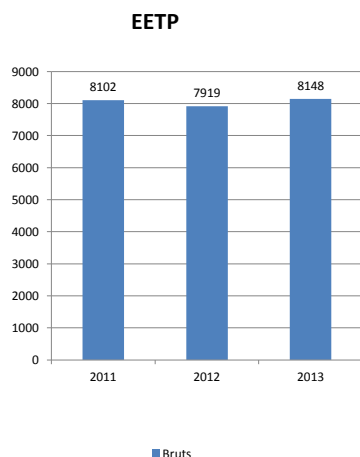
- Réduction des charges administratives
- Investissements ciblés : enseignement, recherche

Michel PATRY - 25 avril 2012

11



Nous donner les moyens de nos ambitions : évolution des inscriptions



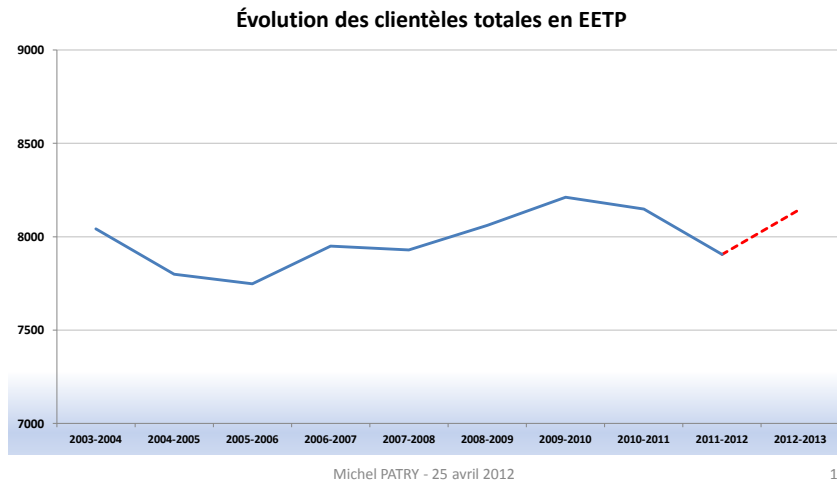
- Fléchissement en 2011-2012 :
 - **- 2 %**
 - B.A.A.
 - MBA
- Redressement en 2012-2013 (prev.)
 - **+ 2,8 % (+ 229 EETP)**
 - B.A.A.
 - Préparatoire (anglais et français)
 - Faible progression au 2^e cycle
- Innovations et améliorations des processus

Michel PATRY - 25 avril 2012

12



Nous donner les moyens de nos ambitions : les inscriptions



13



Attirer et retenir le talent

Embauche de nouveaux professeurs

- Accueil de **14** professeurs de carrière en 2011-2012
- Recrutement de **4** nouveaux professeurs de carrière et d'une boursière

Révision du statut des « maîtres d'enseignement »

Révision des modalités entourant les *Prix de l'École* et création d'un *Grand Prix de la recherche*

Michel PATRY - 25 avril 2012

16



Attirer et retenir le talent (suite)

Personnel enseignant			
<i>Formation régulière et continue</i>			
	2011-2012	2010-2011	2009-2010
• Personnel enseignant au 1er octobre	296	291	281
Corps professoral à temps complet	247	244	232
Titulaires	89	89	87
Agrégés	91	89	85
Adjoints	55	52	49
Invités	6	8	9
Visiteurs	5	4	1
Chargés d'enseignement	1	2	1
Autre personnel enseignant	49	47	49
Professeurs associés	15	12	13
Attachés d'enseignement	2	5	7
Maîtres d'enseignement	20	18	17
Maîtres d'enseignement (certificats)	12	12	12
• Chargés de cours	464	452	459

Michel PATRY - 25 avril 2012

17



Attirer et retenir le talent (suite)

Mise en oeuvre de la *nouvelle version du RNPP*

Ébauche d'un nouveau *Règlement de travail* pour les professeurs

Mise en place de forums de discussion par catégorie d'emplois pour donner suite au *Défi meilleur employeur*

Michel PATRY - 25 avril 2012

18



Nous imposer en recherche et transfert des connaissances

Mise en œuvre du *Programme des professorships de recherche* (printemps 2012)

- création de **8** professorships
- création d'un *professorship sponsorisé*

Mise en œuvre de nos nouvelles politiques

- d'incitation à la recherche
- d'incitation à la publication professionnelle

Michel PATRY - 25 avril 2012

19



Nous imposer en recherche et transfert des connaissances (suite)

Mise à jour du mandat du *Conseil de la recherche*

Révision du fonctionnement du *CER*

Balisage concurrentiel de notre production de recherche :
HEC Montréal est 3^e au Canada

Michel PATRY - 25 avril 2012

20



Nous imposer en recherche et transfert des connaissances (suite)

Université	École/Faculté	Articles dans les revues du Top 15 % du JCR	
		Nombre	Rang
University of Toronto	Rotman School of Management	121	1
University of British Columbia	Sauder School of Business	117	2
HEC Montréal	HEC Montréal	85	3
York University	Schulich School of Business	64	4
University of Western Ontario	Richard Ivey School of Business	50	5
Concordia University	John Molson School of Business	47	6
McGill University	Desautels Faculty of Management	45	7
University of Alberta	Alberta School of Business	43	8
McMaster University	DeGroote School of Business	40	9
Simon Fraser University	Beedie School of Business	39	10
Queen's University	Queen's School of Business	34	11
Université d'Ottawa	École de gestion Telfer	25	12
Université du Québec à Montréal	École des sciences de la gestion	21	13
University of Calgary	Haskayne School of Business	21	13
Université Laval	Faculté des sciences de l'administration	15	15
Dalhousie University	Dalhousie's Faculty of Management	14	16
Université de Sherbrooke	Faculté d'administration	2	17

Source: Thomson-Reuters, 2011
 1. JCR : Journal Citation Reports

Michel PATRY - 25 avril 2012

21

- 3^e rang parmi 17 universités canadiennes
 - Publications A
 - Subventions
- Au 7^e rang canadien selon UTD



Nous imposer en recherche et transfert des connaissances (suite)

Transfert des connaissances (quelques exemples)

• **MOSAIC**

- 3 écoles d'été : Montréal + Barcelone / Strasbourg / Rio
- Subventions de recherche obtenues en 2011-2012 : + 650 K \$ / 3 ans
- ISU 2014

• **Pôle santé**

- École de gestion HEC Montréal-CHU Ste-Justine
- + 20 projets : +500 K\$ en recherche comanditée
- + 300 cadres formés

• **ET: CIFA, Carrefour E3, IDEOS, Gestion des arts, Carrefour logistique...**

Michel PATRY - 25 avril 2012

22



CONCLUSION

En 2011-2012, nous avons fait des progrès importants dans plusieurs dossiers...

- Les innovations dans nos programmes
 - différenciation, attractivité
- L'implantation de nos politiques incitatives en recherche
- Le développement de nos activités de transfert
- Le dossier des espaces
- Le développement de nos revenus autonomes
- L'amélioration de la cohésion de nos actions internationales

Michel PATRY - 25 avril 2012

23



CONCLUSION (suite)

Notre positionnement comme école de tête dans la francophonie et dans le monde nous confronte cependant à d'importants défis :

- Les enjeux liés au développement de nos programmes afin de servir la société
- Le développement complémentaire d'une pédagogie exceptionnelle et d'une contribution exceptionnelle au développement des connaissances (scient. + prof.)
- La nécessité de préserver une marge de manœuvre pour investir dans le cœur de notre métier
- La pertinence de considérer des changements à notre organisation pour mieux relever ces défis et composer avec la complexité

Michel PATRY - 25 avril 2012

24



Il n'y a qu'une seule chose qui puisse rendre un
rêve impossible à réaliser : c'est la peur
d'échouer.

P. Coelho
L'alchimiste

Michel PATRY - 25 avril 2012

25

3. Conclusion

Les priorités de HEC Montréal s'articulent autour de quatre champs d'action majeurs : 1) l'innovation; 2) se donner les moyens de nos ambitions; 3) attirer et retenir le talent ; et 4) s'imposer en *R&T*.

Pour 2011-2012, l'application du plan stratégique a conduit à poser des actions pour relever des défis dans cinq domaines en lien avec les axes du plan stratégique : la formation; la recherche et le transfert de connaissances; les ressources humaines; l'internationalisation de nos activités; l'organisation et le financement.

Des progrès importants ont été réalisés cette année dans plusieurs dossiers, notamment au niveau de l'innovation dans le contenu et l'offre de nos programmes, qui permettent une plus grande différenciation de nos produits; en ce qui concerne également l'implantation de nos politiques incitatives en recherche; en ce qui a trait aux développements dans les activités de transfert; à l'avancement des projets de développement pour contrer le déficit d'espace; à l'essor des projets de financement alternatifs, notamment la campagne de financement et finalement au niveau de l'amélioration de la cohésion de nos actions à l'international.

Ces réalisations ne sont pas sans rappeler qu'afin d'atteindre et maintenir notre positionnement comme école de tête dans la francophonie et dans le monde, plusieurs défis restent à relever, tant au niveau du développement de nos programmes qu'au niveau de l'innovation dans la pédagogie, de la contribution à la recherche de pointe, de la nécessité de se doter des ressources nécessaires et d'adapter l'organisation pour y parvenir.