
Mémoire à la
Commission parlementaire
sur la qualité,
l'accessibilité
et le financement
des universités

HEC MONTRÉAL

**Pour la réussite du Québec
sur le plan international**

Février 2004

Table des matières

Des universités à la hauteur des défis à venir	1
L'enseignement et la recherche : quand il faut faire mieux avec moins.....	3
HEC Montréal en quelques chiffres	3
Le Québec, à l'heure de l'international	5
Se mesurer au reste du monde.....	6
Le recrutement, indissociable d'un corps professoral de calibre mondial	7
Générer un fort pouvoir d'attraction	9
La contribution des étudiants	10
Des avenues de solution	12
Premier pilier du financement : le gouvernement du Québec.....	13
La mise à niveau par rapport aux autres provinces canadiennes	13
Des ressources pour permettre l'émergence de pôles d'excellence	14
La répartition des ressources financières entre les diverses institutions universitaires : l'équité pour tous	15
Deuxième pilier du financement : les droits de scolarité.....	18
Les droits de scolarité et l'accessibilité : un faux problème?	21
Droits de scolarité différenciés pour certains programmes.....	22
Droits de scolarité différenciés pour les étudiants étrangers	23
Troisième pilier du financement : les fondations universitaires	24
Quatrième pilier du financement : les projets spéciaux	26
Conclusion.....	28

Table des annexes

Annexe A	HEC Montréal aujourd'hui	
Annexe A1	Evolution des inscriptions à HEC Montréal – trimestre d'automne.....	31
Annexe A2	Données sur le corps professoral de HEC Montréal	32
Annexe A3	Évolution des clientèles étudiantes et du corps professoral.....	33
Annexe A4	Taux de couverture - Volume des crédits enseignés selon la catégorie d'enseignant, pour 2002-2003	34
Annexe B	Variations comparées du financement gouvernemental, par province et comparatif avec certains états américains	35
Annexe C	Droits de scolarité comparés dans différents établissements canadiens, américains et européens	36
Annexe D	Comparaison des taux de couverture et des budgets d'opération de HEC Montréal avec les meilleures institutions universitaires canadiennes, selon Maclean's.....	37
Annexe E	Positionnement de HEC Montréal dans les sondages basé sur l'évolution de la rémunération des diplômés après l'obtention d'un MBA.....	38
Annexe F	Comparaison, par secteur, du nombre d'étudiants et du nombre de professeurs sur le total de leur population respective.....	39

Des universités à la hauteur des défis à venir

Le Gouvernement du Québec nous invite à réfléchir au financement des institutions universitaires à un moment crucial de l'évolution du Québec, devenu une société ouverte, alors que les échanges commerciaux se mondialisent et que la concurrence entre les entreprises et entre les nations se fait plus vive.

Le Québec ne peut rester en marge de cette nouvelle économie du savoir et doit mettre en place les conditions assurant:

1. le développement, le renouvellement, la transmission des connaissances
2. les compétences des personnes et la qualité de la main-d'œuvre québécoise
3. un accès encore plus grand à tous les marchés
4. la capacité, pour nos entreprises, à prendre leur place dans un marché ouvert, de plus en plus mondialisé.

Pour ce faire, le Québec doit porter une attention particulière aux institutions qui jouent un rôle majeur dans le développement du savoir et dans la formation d'une main-d'œuvre apte à relever ces défis. Le quotidien La Presse rapportait, dans son édition du 10 janvier dernier, que Montréal se trouve parmi les villes les moins scolarisées du continent, alors qu'on y compte seulement 19,9% de diplômés universitaires, comparativement à 25,8% pour Toronto, 23,3% pour Vancouver et 34,4% pour Boston.³ Un triste record pour Montréal, qui ne présage rien de bon pour la compétitivité, actuelle et future, de notre économie.

Il faut renverser cette tendance, sans plus attendre. Un consensus est déjà établi au Québec à l'effet qu'un réinvestissement récurrent de 375 millions dans nos institutions de

³ La Presse Affaires, «La sous-scolarisation de Montréal», article de Claude Picher, 10 janvier 2004.

haut savoir est une priorité. Pour HEC Montréal, cela équivaut à recevoir 13,1 millions supplémentaires annuellement pour son fonctionnement.

S'ajoutent à cela les effets de la formule de financement actuelle, basée sur les coûts historiques, qui pénalise le secteur de l'administration. L'étude des revenus comparés avec l'Ontario, réalisée en 2003⁴, établit ce sous-financement additionnel à 4,3 millions annuellement pour HEC Montréal par rapport à un établissement équivalent en Ontario. C'est donc **17,4 millions - soit 20% de son budget d'opération actuel** - qui constitue le manque à gagner récurrent pour HEC Montréal. Ces chiffres sont éloquentes et illustrent bien que notre École demeure parmi les établissements spécialisés les moins bien nantis au Québec et au Canada.

Un réinvestissement de cet ordre lui donnerait déjà une marge de manœuvre lui permettant entre autres d'abaisser le ratio étudiants/ professeur, démesurément élevé à l'École, et d'insuffler un nouveau souffle au financement de la recherche.

On a confié à HEC Montréal, depuis 1907, la mission de former des gestionnaires de haut niveau, de calibre égal à ceux formés dans les grandes universités de l'est des États-Unis et de l'Ontario. Cette mission est plus que jamais pertinente, dans un contexte de mondialisation.

Dans ce mémoire, nous rappelons les difficultés auxquelles l'École fait face au moment d'assurer son développement et celui de ses étudiants. Des difficultés amplifiées par le fait que le secteur de l'administration s'est toujours trouvé défavorisé par les grilles de financement jusqu'ici utilisées pour établir la subvention qui lui est accordée. Nous apportons aussi des pistes de solutions pouvant aider à rétablir un niveau de financement adéquat dans une économie du 21^e siècle.

Mais l'engagement du Gouvernement du Québec envers l'enseignement universitaire doit être manifeste, concret, à la hauteur des défis qui attendent le Québec. Le financement stable et adéquat de HEC Montréal, qui entend persévérer dans sa mission de former des gestionnaires aptes à faire avancer le Québec sur le plan des affaires, doit être une priorité.

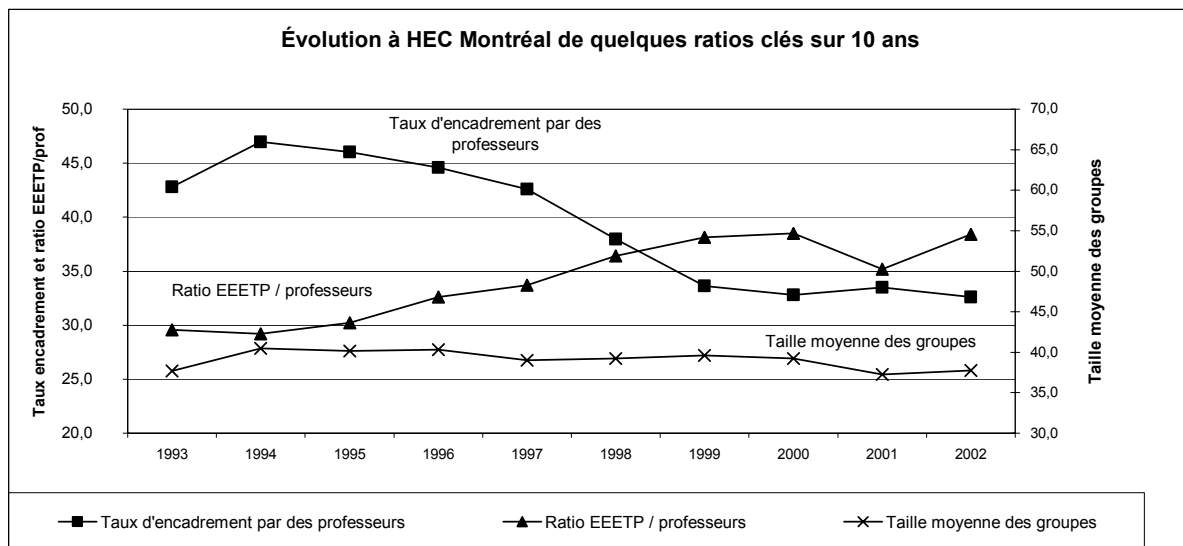
⁴ « Analyse de la formule de financement de l'enseignement en Ontario et comparaison avec le financement québécois », travaux du Groupe de travail sur le financement des universités, 2003.

L'enseignement et la recherche

Quand il faut faire mieux avec moins

HEC Montréal en quelques chiffres

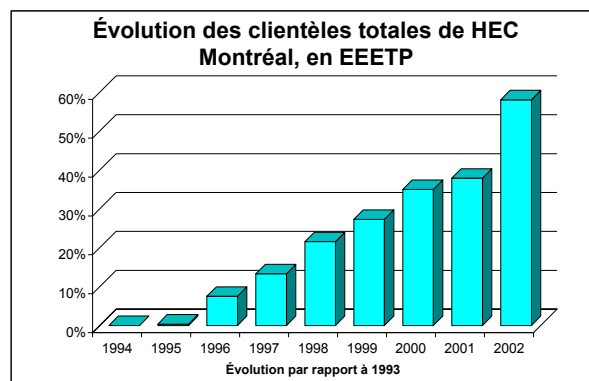
Quand on étudie les ratios effectifs étudiants/ professeurs de HEC Montréal et le taux d'encadrement en découlant, l'étirement des ressources saute aux yeux. Si l'accessibilité et la qualité n'ont pas encore été mises en cause trop sévèrement, il faut prendre maintenant les mesures qui s'imposent pour maintenir – et améliorer – les services offerts.



Avec ses 213 professeurs de carrière et ses 11 676 étudiants inscrits à l'automne 2003, dont 91% sont citoyens canadiens ou résidents permanents, HEC Montréal est avant tout une école de gestion bien représentative du Québec. L'École attire en effet des étudiants de toutes les régions du Québec, alors que plus de 21% de ses inscriptions au baccalauréat et que 13% de ses effectifs totaux proviennent de l'extérieur de la grande région métropolitaine. L'École attire également un nombre important d'étudiants étrangers : plus de 1040 en 2003-2004, autant d'ambassadeurs capables de nous aider, dans le futur, dans nos échanges commerciaux avec l'extérieur.

	2001-2002			2002-2003			2003-2004		
	<i>T. compl.</i>	<i>T. part.</i>	<i>Total</i>	<i>T. compl.</i>	<i>T. part.</i>	<i>Total</i>	<i>T. compl.</i>	<i>T. part.</i>	<i>Total</i>
Inscriptions automne									
Baccalauréat	3 044	435	3 479	3 214	385	3 599	3 171	441	3 612
Certificat	1 042	3 258	4 300	1 432	3 399	4 831	1 648	3 666	5 314
2e et 3e cycles	1 133	1 459	2 592	1 221	1 284	2 505	1 337	1 164	2 501
Accueil	114	177	291	107	163	270	103	146	249
Total	5 333	5 329	10 662	5 974	5 231	11 205	6 259	5 417	11 676
Personnel									
Corps professoral			192			204			213
Personnel enseignant complémentaire			16			15			22
Chargés de cours			460			507			(nd)
Personnel de soutien (régulier; estimation)			420			442			(nd)

HEC Montréal a connu une forte croissance de ses effectifs étudiants depuis une dizaine d'années, soit plus de 58% de ses EEETP. Elle accueille aujourd'hui plus de 3600 étudiants au baccalauréat (une hausse de 29% en 10 ans) et 5300 étudiants dans ses programmes de certificat (hausse de 19% en 10 ans). Aux cycles supérieurs, où les besoins d'encadrement sont plus grands, la croissance sur 10 ans a été très importante, de l'ordre de 50%. On compte maintenant 2501 étudiants inscrits dans les programmes de diplômes de 2^e et 3^e cycles, de M.B.A., de D.E.S.S., de M.Sc. ou de Ph.D (soit près de 2700 incluant les étudiants en programmes d'accueil de cycles supérieurs; voir détails en annexe A1 en page 31).



Cette croissance des clientèles impose des contraintes grandissantes sur nos ressources et menace la qualité de l'enseignement et de la recherche dans le futur.

D'ailleurs, les données du ministère de l'Éducation démontrent que, dans les institutions universitaires dites « spécialisées », le volume d'enseignement assumé par des professeurs réguliers varie de 28 à 49%, HEC Montréal se situant à 31,9%, donc au bas de l'échelle, alors que les crédits assumés par les chargés de cours et autres personnels enseignants non réguliers varient de 51 à 72% (68,1% pour HEC Montréal).

Si nos efforts de recrutement intenses ont permis, depuis quelques années, une certaine augmentation du nombre de professeurs de carrière, dont l'âge moyen est actuellement de 46 ans (Annexe A2 en page 32), il n'en demeure pas moins que les chargés de cours

doivent assumer plus de 60% des crédits enseignés à l'École, une situation qui menace nos agréments internationaux et qui ne peut durer. Les annexes A3 et A4 en page 33 et 34 présentent d'ailleurs le taux de couverture⁵ des crédits enseignés pour la dernière année universitaire et l'évolution comparée des clientèles et du corps professoral.

Le Québec, à l'heure de l'international

Plus de 36% de la production de biens et services des entreprises canadiennes est exportée. En comptant les échanges interprovinciaux, c'est environ 60% de la production québécoise qui est vendue à l'extérieur du Québec. Le Québec doit consolider sa position vis-à-vis de ses partenaires de l'ALENA mais aussi avec l'Amérique Latine, l'Europe, l'Asie et l'Afrique. Dans ce contexte, l'internationalisation de nos programmes en gestion est une nécessité.

HEC Montréal veut offrir des programmes reconnus internationalement, comparables à ceux des meilleures institutions universitaires américaines et européennes. Le développement économique et la prospérité du Québec et du Canada sont intimement liés à la capacité des entreprises d'ici de concurrencer les entreprises du monde entier. Nous ne saurions trop insister sur ce point : à l'heure où productivité et innovation sont devenus les mots clés du succès d'une économie basée sur le savoir et les technologies, une formation en gestion de calibre mondial doit demeurer accessible aux jeunes et adultes du Québec, chez eux.

Malgré les difficultés engendrées par l'appauvrissement de ses ressources, HEC Montréal a résolument entrepris d'assurer la formation de gestionnaires aptes à évoluer dans un contexte de mondialisation des affaires. En conséquence, nous nous sommes intéressés à l'apprentissage des langues, à la maîtrise des technologies et même à la possibilité, pour nos étudiants, d'acquérir une certaine «expérience internationale», hautement recherchée par les employeurs.

A titre d'exemple, au cours de leur formation, en plus d'améliorer leur français, nos étudiants de baccalauréat ont maintenant la chance de perfectionner leur anglais et leur espagnol, l'École offrant des cours de management en trois langues. Notre M.B.A., offert maintenant

⁵ Le taux de couverture représente le nombre de crédits enseignés par des professeurs de carrière, sur l'ensemble des crédits enseignés durant une année.

en français ou en anglais, permet aux étudiants québécois, canadiens et étrangers d'accéder encore plus à nos enseignements.

Afin d'encadrer le cheminement des études et le développement professionnel, l'École abrite même un centre de la qualité de la communication, visant la maîtrise des langues, un centre de perfectionnement en mathématiques, un service d'encadrement d'échanges étudiants à l'étranger ainsi qu'un service de placement et de gestion de carrière. Tous services qu'il faut rendre à de futurs gestionnaires qui auront la responsabilité de faire prospérer le Québec.

Également leader au niveau de l'utilisation des technologies, l'École a innové depuis quelques années en permettant à ses étudiants de se familiariser avec les plus récentes technologies de l'information et des communications, notamment par l'utilisation obligatoire de l'ordinateur portable pour l'apprentissage en classe, l'accès à un Intranet et à l'Internet à des fins pédagogiques. L'utilisation des technologies informatiques dans la pédagogie est maintenant généralisée. Pionnière dans ce domaine, HEC Montréal offre un environnement de pointe à ses étudiants, notamment une salle de simulation des marchés boursiers et plus de 8000 prises réseau dans ses édifices.

Se mesurer au reste du monde

Dans un souci d'amélioration de ses services, HEC Montréal a choisi de se mesurer au reste du monde, voilà cinq ans, à partir d'indicateurs mondiaux de qualité. C'est avec grande satisfaction que nous avons vu reconnaître nos accomplissements et notre potentiel par l'octroi des trois agréments (« *accreditations* ») les plus prestigieux à l'international pour une école de gestion: *AACSB International* (États-Unis), *AMBA* (Royaume-Uni) et *EQUIS* (Europe). Ce faisant, HEC Montréal est devenue la première institution universitaire nord-américaine et est toujours la seule à avoir obtenu cette triple reconnaissance. Moins de dix écoles dans le monde ont réussi cet exploit. Pour obtenir ces agréments, une école doit satisfaire à des critères très sévères de qualité en ce qui a trait à l'enseignement, à la recherche, aux infrastructures et aux services offerts à la communauté étudiante.

HEC Montréal a aussi été reconnue depuis deux ans parmi les meilleures écoles de gestion au monde, par le *Wall Street Journal* ("*Guide to the Top 100 Business Schools*", 2003 et 2004), par le magazine *Forbes* (17^e école internationale, en 2003) et *BusinessWeek* (parmi

les 18 meilleures écoles internationales, en 2002). HEC Montréal est la seule institution francophone canadienne à prendre sa place dans ces classements, un niveau atteint de haute lutte. Elle ne doit pas reculer à cause d'un manque de ressources adéquates.

École	Business Week 2002	Forbes 2003	Canadian Business 2002 (recruteurs)
Alberta	-	-	-
Haskayne (Calgary)	-	-	-
HEC Montréal	2nd tier	17	4
John Molson (Concordia)	-	18	-
Joseph L. Rotman (Toronto)	5	-	5
McGill	2nd tier	13	3
Queen's	2	10	2
Richard Ivey (Western)	6	-	1
Sauder (BC)	-	-	-
Schulich (York)	10	6	-

Pourquoi ces efforts de *benchmarking*? Parce que les étudiants veulent fréquenter des écoles de gestion qui leur offriront un diplôme reconnu à travers le monde. Parce que les grands organismes de recherche et les universités étrangères veulent s'associer à des partenaires dont la notoriété dépasse nos frontières. Le Québec a le devoir de maintenir un tel niveau, pour ses étudiants d'abord mais aussi pour l'entreprise d'ici et celle qui veut s'implanter au Québec, en assurant une relève compétente, ayant profité d'une solide formation.

Le recrutement, indissociable d'un corps professoral de calibre mondial

« La guerre mondiale des cerveaux est lancée. Dans une économie de la connaissance et des nouvelles technologies, les pays gagnants seront ceux qui arriveront à attirer les talents. Les États-Unis donnent le ton de cette évolution. » (Stephane Garelli, IMD Lausanne, World Competitiveness Yearbook)

Les institutions universitaires canadiennes et nord-américaines s'arrachent les meilleurs étudiants et professeurs, souvent aux dépens des universités québécoises. Plusieurs établissements de la Nouvelle-Angleterre effectuent même des tournées annuelles de recrutement dans les meilleurs cégeps et collèges du Québec afin de repérer les étudiants au talent exceptionnel, en appuyant leurs offres de bourses alléchantes. Ce phénomène se répète pour le recrutement des professeurs, à la différence que ce sont des salaires plus que concurrentiels et des infrastructures, laboratoires et outils de recherche importants qui leur sont proposés, partout en Amérique du Nord.

Depuis quelques années, le renouvellement du corps professoral est à l'agenda de toutes les écoles de commerce en Amérique du Nord et en Europe. On estime que les institutions universitaires nord-américaines devront recruter près de 20 000 professeurs d'ici 2011. Dans le domaine de la gestion, alors que les institutions universitaires canadiennes et

américaines produisent annuellement moins de 1000 Ph.D. en administration et que près de la moitié de ceux-ci choisissent une autre carrière que la carrière universitaire, on prévoit que, pour la même période, près de 3000 postes seront à combler dans les facultés et écoles d'administration d'Amérique du Nord⁶. Cette réalité est confirmée dans une étude publiée par le Conseil supérieur de l'éducation⁷, qui reconnaît que les salaires, la compétition, la pénurie de candidats et de diplômés de doctorats sont les principales difficultés éprouvées par les établissements du secteur de l'administration. Le Conseil recommande d'ailleurs au ministère de l'Éducation d'attribuer les ressources nécessaires pour permettre de procéder au recrutement important prévu dans ce secteur.

Comment HEC Montréal, désavantagée de surcroît par une grille de financement qui ne reconnaît pas sa spécificité, pourra-t-elle tirer son épingle du jeu? D'ici 10 ans, c'est toute une génération de professeurs et de chercheurs d'université qui prendront leur retraite. Et la préparation de la relève accuse des retards alarmants. Les institutions universitaires québécoises doivent être mieux équipées pour ne pas devenir un système d'éducation de deuxième ordre.

Le recrutement de professeurs à HEC Montréal vise trois objectifs :

- Abaisser le ratio inacceptable de 38 étudiants par professeur, alors que la moyenne québécoise est d'environ 21 étudiants par professeur et est de 18 pour un au Canada, celui de certaines universités québécoises s'approche de 15 pour un et celui de certaines concurrentes américaines et européennes⁸ 12 pour un.
- Assurer la relève du corps professoral, dans un contexte où plus du quart de nos professeurs prendront leur retraite d'ici 10 ans.
- Appuyer l'orientation internationale de l'École, en accueillant des professeurs-chercheurs qui seront de calibre international.

Nos simulations démontrent qu'il faudra faire croître la taille de notre corps professoral actuel, en y ajoutant 120 à 150 nouveaux professeurs pour atteindre le taux de couverture

⁶ Source : revue *Canadian Business*, basée sur des analyses effectuées par la Fédération canadienne des doyens des écoles de gestion du Canada, qui estime que le nombre de postes non comblés au Canada dans les écoles de gestion serait de 300 à 400 alors que le Canada ne produit qu'environ 70 Ph.D. par année dans cette discipline, dont la moitié se dirigeront vers le secteur privé.

⁷ Conseil supérieur de l'éducation, « Rapport annuel sur l'État et les besoins de l'éducation 2002-2003 », pp. 42 et 96.

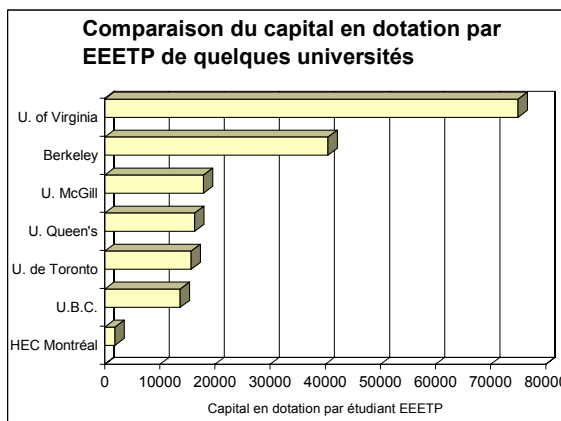
⁸ ESCP-EAP: ratio de 14 pour un; HEC Paris: ratio de 12 pour un, le même que pour un groupe de vingt écoles de gestion américaines (Boston, C. du Nord, NewYork, Cornell, Notre Dame, etc.)

demandé par les organismes d'agrément et pour s'afficher parmi nos principales concurrentes canadiennes⁹.

Générer un fort pouvoir d'attraction

Comme la réputation d'un établissement est fortement liée au développement et à la consolidation du corps professoral, maintenir cette réputation est un enjeu de premier ordre pour HEC Montréal. Il est donc essentiel que nous nous comparions à de bonnes écoles de gestion, dont Ivey et Rotman au Canada, le Groupe HEC Paris, ESCP-EAP, ESSEC en France, les Wharton, Sloan et Columbia aux États-Unis, qui profitent évidemment de moyens bien supérieurs aux nôtres. Les annexes C, D et E (en page 36-37-38) illustrent la capacité financière et les revenus provenant des droits de scolarité de plusieurs d'entre elles.

Citons par ailleurs un article du National Post¹⁰, où l'on fait remarquer que c'est par les moyens dont elles disposent (le capital accumulé en dotation notamment) que les meilleures institutions universitaires se distinguent et qu'à ce titre, par rapport aux institutions universitaires américaines, le Canada fait office de parent pauvre. Lorsque l'on compare le capital cumulé par étudiant,



les institutions universitaires américaines, privées comme publiques, ont un capital sans commune mesure avec le nôtre. Du côté des établissements privés, les plus riches (et parmi les meilleurs dans les grands classements) sont Princeton et Harvard, avec une dotation de 1,5 M\$ ET 0,9 M\$ CDN par étudiant! Les institutions universitaires publiques les plus riches sont Berkeley et l'University of Virginia, avec 52 600\$ et 97 500\$ CDN par étudiant, respectivement. Au Canada, l'université la plus riche, sur cette même base, est McGill, avec 17 900\$ par étudiant, suivie de Queen's, de l'Université de Toronto et l'University of British Columbia. En 2002, HEC Montréal disposait d'une dotation d'environ 2 300\$ par EEETP. Si

⁹ On calcule que 120 nouveaux postes de professeurs devront être créés dans un scénario d'offre de cours, de population étudiante et de charge de travail constante. Mais si la population étudiante continue de croître au rythme actuel, ce sont 150 nouveaux postes qu'il faudra combler pour viser un taux de couverture de 60% des crédits enseignés, de façon à respecter les standards des organismes d'agrément.

¹⁰ Kedrosky, Paul, « Elementary math: the best universities have the most money », National Post, 2 sept. 2003.

cette comparaison est simpliste, elle illustre l'écart phénoménal des moyens financiers mis à la disposition des institutions universitaires américaines. Ainsi, le budget de fonctionnement de Harvard, pour une population de 24 000 étudiants (soit presque autant d'EEETP), est presque le double de celui de l'ensemble des institutions universitaires québécoises, qui comptent plus de 250 000 étudiants (ou 160 000 EEETP) !

Le but de cette comparaison est de démontrer le lien entre la performance des établissements dans les classements internationaux et le niveau de richesse, les établissements les plus riches utilisant leur fonds de dotation pour combler leurs besoins financiers, embaucher des professeurs renommés, aider financièrement les étudiants et se doter d'infrastructures modernes. L'auteur de l'article conclut en affirmant que les institutions universitaires canadiennes doivent être en mesure d'améliorer leur capacité financière pour demeurer compétitives. Car même s'il ne s'agit que de classements, de plus en plus d'étudiants s'y fient pour décider de l'établissement qu'ils vont fréquenter. Les employeurs aussi s'y fient pour leur recrutement et même pour leur appui financier dans le cadre des campagnes de financement.

La contribution des étudiants

Depuis 1986, les gouvernements provinciaux ont réduit leur contribution au fonctionnement des institutions universitaires de 4,5%¹¹, alors que les dépenses totales des institutions universitaires, évidemment, augmentaient (de l'ordre de 28%), conséquence directe des hausses de clientèle (18% au cours de cette période). Ces hausses de dépenses ont été en partie couvertes au Canada (sauf au Québec) par les revenus provenant de l'augmentation des frais de scolarité mais aussi par l'apport de dons et commandites de sources privées¹². Ceci veut dire que depuis plus de 15 ans, ce sont en général le secteur privé et les étudiants qui ont maintenu ces institutions universitaires à flot¹³.

Toujours au Canada, la part des revenus provenant des étudiants a doublé depuis 10 ans. Pourtant, le Québec fait toujours bande à part avec des droits gelés à 1 668\$ par étudiant québécois inscrit à temps plein au baccalauréat, la moyenne nationale étant de 4025 \$ et de

¹¹ Statistique Canada, « Évolution des modèles de financement des universités », Revue trimestrielle de l'éducation, vol.9, no.2, 2003

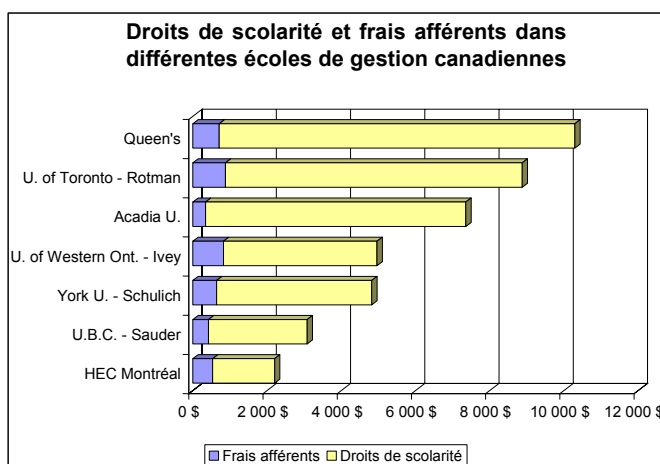
¹² On notera que les revenus de sources privées (non gouvernementales) ont progressé de 167% au Canada entre 1986 et 2001, provenant principalement des étudiants par l'entremise de hausses de droits de scolarité.

¹³ L'État contribue indirectement par des mesures plus généreuses d'aide financière aux étudiants mais cette aide financière n'a pas nécessairement suivi la hausse des droits, notamment en Ontario.

plus de 4 923 \$ en Ontario. Au Québec, les droits représentent en moyenne 10,9% des revenus des établissements, la part la plus faible de toutes les provinces¹⁵.

En Ontario, les étudiants contribuent pour 26% des revenus des institutions universitaires alors que dans l'ensemble du Canada, ils contribuent pour 22,3% en moyenne (excluant le Québec), soit plus du double de ce que représente la part des étudiants québécois. L'annexe C en page 36 résume la moyenne des droits de scolarité par province et nous permet de constater qu'un rattrapage au niveau de la moyenne nationale signifierait multiplier par 2,4 le niveau des droits actuels.

On constatera également, dans le graphique ci-contre que les frais afférents, malgré les hausses des dernières années, sont relativement faibles au Québec, voire comparables à ceux de différentes écoles de gestion ailleurs au Canada. L'important est donc d'examiner la contribution totale des étudiants du Québec, qui demeure largement inférieure à ce que l'on retrouve ailleurs et surtout bien inférieure à la moyenne nationale.



En ce qui a trait aux perspectives d'avenir, les institutions universitaires canadiennes prévoient que d'ici 2010, la fréquentation universitaire croîtra de 20 à 25% (Statcan, Giroux 2001), ce qui représente une croissance annuelle de 3%, contrairement aux prévisions de clientèles du Ministère de l'Éducation du Québec, qui sont d'ailleurs systématiquement sous-évaluées depuis quelques années, avec des impacts négatifs sur le financement des infrastructures, qui est basé sur ces prévisions de clientèles. Or dans le contexte où l'on vise à maintenir, voire améliorer l'accessibilité universitaire, ce scénario de croissance pose un défi de taille puisque les établissements devront répondre à cette demande, sans assurance de disposer du personnel enseignant et des infrastructures nécessaires. La contribution des étudiants sera alors de plus en plus souhaitée pour réussir à maintenir des services de qualité.

¹⁵ Sources : MEQ, « Indicateurs de l'éducation 2003 » et CMEC, « Indicateurs de l'éducation au Canada », PIPCE, 1999. Données de Statistique Canada

Des avenues de solution

Dans son programme de 2003, le Parti Libéral décrivait clairement les enjeux :

« Près du quart (des emplois à combler d'ici la fin de 2005) exigeront un diplôme d'études universitaires. Il est ainsi urgent d'investir dans la formation d'une main-d'œuvre qualifiée pour soutenir la croissance et le développement économique du Québec. Mais surtout, les postes à combler sont des emplois bien rémunérés qui offrent des perspectives d'avenir très intéressantes aux jeunes. Le Parti libéral du Québec fera de la formation professionnelle, technique et supérieure l'une de ses principales priorités de gouvernement. Non seulement pour assurer notre développement économique, mais aussi pour donner la chance aux jeunes d'aspirer à un mieux-être économique et social. » (Programme du Parti Libéral du Québec, 2003)

À l'examen des budgets des institutions universitaires québécoises, canadiennes et américaines, on constate que les revenus proviennent de quatre sources clairement identifiées, sources que l'on peut décrire comme les piliers des revenus des institutions universitaires :

- les subventions gouvernementales
- les droits de scolarité
- les fondations universitaires
- les projets spéciaux (partenariats, programmes de commandite, etc.)

Si, au Québec, nous avons historiquement fait supporter la majeure partie des coûts de système par l'État, on constate que la situation est parfois très différente ailleurs. Dans certains cas, l'État assume la presque totalité des coûts, comme c'est le cas au Danemark. Dans d'autres cas, comme en Ontario, aux États-Unis, en Angleterre et en Australie, le modèle prédominant ou émergent est celui où l'étudiant assume une part de plus en plus grande des coûts. Les deux approches ont leurs avantages et leurs inconvénients. Quant aux deux derniers piliers, leur importance, au Québec notamment, est encore marginale.

Examinons la contribution de chacun des piliers au financement des institutions universitaires au Québec.

Premier pilier du financement : le gouvernement du Québec

La politique des universités, de par la volonté du gouvernement et de la population, définit les institutions universitaires comme un service public. Le gouvernement doit donc leur assurer un financement stable, prévisible et ajusté à l'évolution des coûts. De plus, le niveau du financement provenant du gouvernement doit permettre 1) de concurrencer les autres institutions universitaires canadiennes et 2) à certaines d'entre elles de devenir des institutions de calibre international, comme c'est le cas pour HEC Montréal.

Le financement requis de la part du gouvernement doit répondre à trois impératifs :

- la mise à niveau vis-à-vis des autres provinces,
- l'addition de ressources favorisant l'émergence de pôles d'excellence,
- la répartition équitable des ressources entre les institutions universitaires.

La mise à niveau par rapport aux autres provinces canadiennes

Les études conjointes MEQ-CREPUQ ont établi à 375 millions annuels récurrents en 2003 le manque à gagner des institutions universitaires québécoises pour rendre leur financement comparable à celui des autres provinces canadiennes. Il est urgent de procéder à ce réinvestissement. Retarder le rétablissement de la capacité financière des institutions universitaires nuit gravement au renouvellement du corps professoral, pierre angulaire de la qualité de l'enseignement. La première priorité pour HEC Montréal est de rétablir un équilibre entre la taille de son corps professoral et les clientèles étudiantes à desservir. L'École doit disposer des

ressources nécessaires pour recruter plus de 25 nouveaux professeurs de carrière par année au cours des cinq prochaines années, dans un contexte de féroce concurrence et avec des moyens limités. Ces 125 nouveaux professeurs permettraient de réduire le ratio étudiants/professeur de 38 pour un actuellement à 20 pour un. Le tableau ci-contre et l'annexe D en page 37 illustrent bien la situation désavantageuse en terme de budget d'opération par EEETP de HEC Montréal, qui se traduit par une situation tout aussi

Budget d'opération par EEETP, au Canada		
<i>"Comprehensive Universities" (sans faculté de médecine)</i>		
1	Simon Fraser	9 227 \$
2	Memorial	8 971 \$
3	Victoria	8 672 \$
4	Guelph	8 386 \$
5	Regina	8 262 \$
6	Windsor	8 064 \$
7	Waterloo	7 862 \$
8	New Brunswick	7 809 \$
9	Carleton	7 431 \$
10	York	7 342 \$
11	Concordia	7 162 \$
(...)	HEC Montréal	6 686 \$

Source: Maclean's novembre 2003

désavantageuse en terme de taux de couverture des crédits enseignés par des professeurs de carrière, deux critères qui sont mesurés dans les sondages.

Des ressources pour permettre l'émergence de pôles d'excellence

Outre la mise à niveau requise, le développement de pôles d'excellence nécessitera en plus des ressources additionnelles importantes. Dans une économie du savoir, il ne suffit pas d'aspirer à être comme les autres, il faut se distinguer en faisant plus ou différemment. HEC Montréal croit que le financement du gouvernement devrait permettre à certaines institutions universitaires de se démarquer dans les créneaux qu'elles choisissent et de chercher à devenir des pôles d'excellence. Ainsi, HEC Montréal a choisi de devenir un carrefour dynamique réputé internationalement pour sa capacité de former des gestionnaires à l'aise dans le grand marché des Amériques, d'abord, et dans le reste du monde.

Il est par conséquent impératif que le Ministère ajuste ses modèles de prévision en fonction des clientèles existantes, modèles qui servent au financement des infrastructures entre autres. Ces derniers doivent prendre en considération deux facteurs importants : le pouvoir d'attraction d'un établissement et le taux de persévérance des étudiants, qui évoluent tous deux dans le temps¹⁶. HEC Montréal a systématiquement dépassé les prévisions de clientèles du Ministère depuis plusieurs années, contrairement aux tendances démographiques. Cette question touche le financement des espaces, qui sont déficitaires à HEC Montréal, de l'ordre de 17 000 mètres carrés¹⁷, mais aussi la question de la qualité de l'enseignement et de l'encadrement, qui sont menacées par le manque de ressources et d'infrastructures.

¹⁶ Voir à ce titre Lespérance et LaHaye, « Les prévisions de l'effectif étudiant universitaire pour investissements : méthodologie générale et prévisions 1987-1988 à 2007-2008 » ainsi que les prévisions les plus récentes.

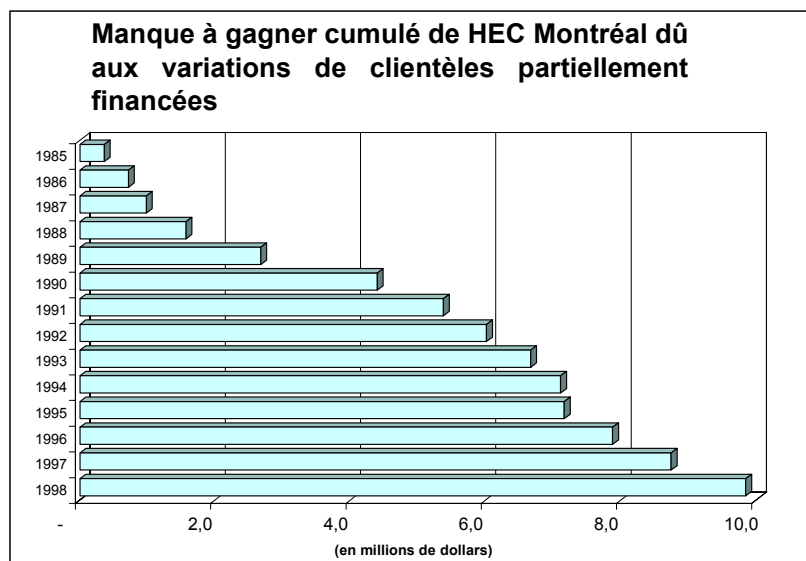
¹⁷ Le MEQ a reconnu, en octobre 2003, le déficit net d'espace de HEC Montréal, de l'ordre de 17 000 m², en octobre 2003 et de 4000 m² dans une projection sur 15 ans, ce qui est considérable pour un établissement de la taille de HEC Montréal, dont les superficies nettes financées sont de 36 500 m²

La répartition des ressources financières entre les diverses institutions universitaires : l'équité pour tous

La répartition se fait à travers une grille de pondération en fonction des secteurs d'enseignement. La nouvelle grille de pondération, proposée à l'hiver 2003 par un groupe de travail MEQ –CREPUQ, vise à établir les bases d'un refinancement en se basant sur les coûts observés dans une vingtaine de secteurs d'enseignement. Mais cette grille a une lacune majeure : elle est tributaire des décisions passées parce que les coûts observés sont le résultat de quatre principaux phénomènes, soit :

- les compressions récurrentes dans l'éducation depuis plusieurs années,
- la capacité de certains établissements à pratiquer la péréquation de leurs revenus,
- les variations de clientèles, plus importantes dans certains secteurs,
- le financement partiel de ces variations de clientèles (entre 58% et 70%, selon les années).

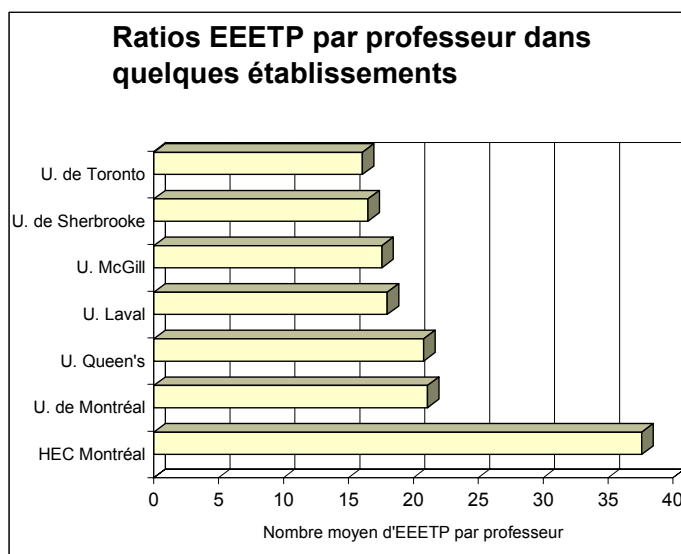
Ce dernier effet est illustré dans le graphique ci-dessous :



Pour absorber les compressions, les institutions universitaires ont sabré là où elles le pouvaient, ou encore là où cela faisait le moins mal. Les secteurs de l'administration et des sciences humaines sont devenus les parents pauvres du système universitaire, parce qu'il est plus facile, dans ces secteurs, d'embaucher des chargés de cours et de gonfler la taille des classes pour réduire les coûts.

Deuxième phénomène : la péréquation. Les institutions universitaires de grande taille et multifacultaires pratiquent la péréquation de leurs revenus en transférant des sommes normalement allouées à certaines facultés ou secteurs, comme le secteur de l'administration, en faveur d'autres secteurs, notamment en médecine et en sciences. Cette pratique a un effet sur toutes les universités puisqu'elle affecte les coûts moyens observés des secteurs concernés et que le financement s'en trouve modifié. En période de compressions, la même logique s'applique et continue à accentuer l'appauvrissement de certains secteurs, principalement l'administration et les sciences humaines.

Le résultat est une sous-évaluation des coûts des secteurs où les ponctions ont été faites. C'est donc dire que les coûts observés, sur lesquels se base la grille, reflètent essentiellement les décisions antérieures et consacrent le sous-financement de certains secteurs, dont l'administration. Ceci transparaît notamment au niveau du nombre d'EEETP par professeur de carrière (ci-contre), ainsi qu'au



niveau du taux de couverture des crédits assumés par des professeurs de carrière (Annexe D en page 37). On pourra même constater, à l'annexe F en page 39, que le secteur de l'administration présente, au Québec, le pire portrait, soit le secteur qui compte deux fois plus d'étudiants que de professeurs, en pourcentage de leur population totale respective¹⁸.

Conséquence de cette situation: la recherche et la qualité de l'enseignement se détériorent. On comprendra que cette situation est davantage inéquitable pour une école de gestion autonome comme HEC Montréal, une institution qui donne aux étudiants la plupart des services offerts par une université multifacultaire, mais qui est financée au taux le moins élevé de tous les secteurs et qui ne peut de surcroît pratiquer de péréquation.

¹⁸ Source : Conseil Supérieur de l'Éducation, « Rapport annuel sur l'état et les besoins de l'éducation, 2002-2003 ». L'administration et l'éducation sont les deux seuls secteurs qui ont des ratios EEETP / professeurs supérieurs à la moyenne des secteurs. Le secteur de l'administration attire en effet deux fois plus d'étudiants EEETP, par rapport à l'ensemble des étudiants, qu'il n'emploie de professeurs, par rapport au total des professeurs de l'ensemble des secteurs universitaires.

Malgré tous les faits et les statistiques qui démontrent que HEC Montréal est moins bien financée que la plupart des universités québécoises, la nouvelle formule de financement, déposée par le Ministère en avril 2003 mais non encore appliquée, présente le secteur de l'administration et HEC Montréal comme surfinancés! Une situation totalement absurde. D'ailleurs à l'inverse, l'étude sur les revenus comparés avec l'Ontario démontre que HEC Montréal est sous-financée par rapport aux autres universités québécoises. De plus, nos ratios de performance montrent clairement cette situation qui se traduit par une détérioration du taux de couverture des

Volume d'enseignement assumé par des professeurs (taux de "Comprehensive Univ." (sans faculté de médecine)	
1	Waterloo 80,0
2	Guelph 74,1
3	New Brunswick 62,8
4	York 61,9
5	Windsor 56,7
6	Memorial 53,0
7	Victoria 48,4
8	Simon Fraser 46,5
9	Concordia 45,0
10	Regina 42,3
11	Carleton 35,8
	HEC Montréal 31,9

Source: Maclean's novembre 2003

crédits enseignés par des professeurs de carrière et du ratio EEETP/professeurs. La détérioration de ces ratios coïncide avec les diminutions de subventions et le financement partiel des hausses de clientèles, auxquels il a fallu nous adapter par l'embauche massive de chargés de cours, ce qui a permis de conserver la taille des groupes relativement constante, bien qu'élevée, soit de 37 à 40 étudiants par classe, tous cycles confondus.

Ce sont là les conséquences d'un financement historique déficitaire qui biaise la réalité en faveur des autres secteurs d'enseignement. Et c'est sur cette base que la nouvelle grille a été élaborée, perpétuant ainsi un manque d'équité et une fausse représentation de la réalité.

Au moment où les secteurs plus lourds, tels la santé et les sciences, se taillent une plus grande part du financement, une part relativement plus grande que ce que l'on peut constater en Ontario par exemple, nous croyons légitime de poser la question : est-ce souhaitable socialement d'accaparer tant de ressources pour certains secteurs au détriment d'autres secteurs, spécifiquement de l'administration?

Il est temps de mettre en place des mesures correctrices pour les cas particuliers comme HEC Montréal afin de permettre au secteur des sciences administratives de se développer à l'instar d'autres disciplines.

Deuxième pilier du financement : les droits de scolarité

L'étudiant a un rôle à jouer au niveau du financement de ses études. Au Québec, les droits de scolarité sont souvent qualifiés de symboliques bien que périodiquement, cette situation soit remise en question¹⁹. Cette question est incontournable, non pas parce qu'une libéralisation des

Source	Québec	Ontario	Canada	Etats- Unis	HEC Montréal
Subventions gouvernementales	66,0%	47,8%	55,1%	27,9%	65,7%
Droits de scolarité	10,9%	26,3%	19,7%	38,0%	14,7%
Dons, contrats, subv. non gouv.	11,5%	11,5%	10,2%	8,3%	6,3%
Autres	11,6%	14,4%	15,0%	25,8%	13,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Note: Revenus totaux, établissements publics et privés
Sources: Statistique Canada (2001-2002), NCES (1996-1997)

droits de scolarité est inévitable mais parce que ces droits, avec le financement direct de l'État, constituent les deux principales sources de revenus des institutions universitaires.

Rappelons deux points de vue pour illustrer la situation :

«La gratuité n'assure pas l'égalité des chances. Quand elle conduit à la paupérisation des universités, elle aggrave la situation des élèves les moins favorisés.» (Descoings, directeur de Sciences-Po, Paris)

« Depuis quelques années, coincés par une diminution des recettes fiscales et une situation économique difficile, certains gouvernements provinciaux ont progressivement mis au rancart leur politique du gel des frais de scolarité, en déléguant la responsabilité de fixer les frais de scolarité aux institutions, ou en ciblant et en établissant des plafonds d'augmentation différenciés selon la nature des programmes(...). Loin d'être une mode passagère, ce partage des coûts devrait être une constante dans l'enseignement supérieur pour encore plusieurs années. » (Crespo²⁰)

Ce questionnement s'inscrit dans un contexte de décloisonnement, où les établissements se font de plus en plus concurrence pour les étudiants et le personnel enseignant. Nous avons vu que cette concurrence dépasse les frontières provinciales et même celles du Canada, où certains établissements disposent de moyens financiers hors de notre portée pour attirer étudiants et professeurs de haut niveau.

Souhaiter une amélioration du financement qui prendrait la forme d'un dégel des droits de scolarité, c'est souhaiter disposer de moyens financiers accrus pour continuer à recruter et

¹⁹ On pense aux éditoriaux et au discours de Jacques Ménard au Cercle Canadien de Montréal, novembre 2003.

²⁰ Dans Beaulieu et Bertrand, « L'État québécois et les universités. Acteurs et enjeux. », Presses de l'Université du Québec, 1999, p.132.

retenir des étudiants et du personnel compétent, disposer d'infrastructures répondant aux besoins actuels et futurs et offrir un enseignement et des services de qualité et non pas pour compenser des réductions de subventions gouvernementales comme c'est le cas en Ontario.

Un des arguments principaux en faveur du dégel, outre l'incapacité de l'État à répondre entièrement aux besoins des institutions universitaires, est que le diplôme universitaire est pour l'étudiant un investissement qui lui rapportera plus tard. L'OCDE a même calculé le taux de rendement de cet investissement qui s'établirait, au Canada, à 8% pour les hommes et 9,6% pour les femmes. La CREPUQ, quant à elle, évalue le taux de rendement d'un diplôme en administration à 17%²¹.

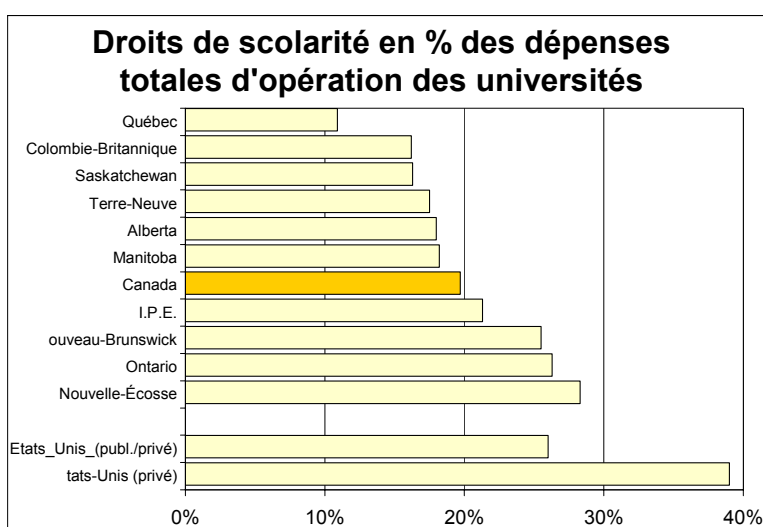
Ces réflexions amènent à se demander quelle part du coût les étudiants doivent assumer considérant les fruits qu'ils en retireront personnellement et l'équité qui doit exister entre les générations. L'université doit être accessible à tous ceux qui ont la motivation et le talent pour réussir, les plus fortunés comme les moins bien nantis. Il demeure donc impératif de cibler l'aide financière vers les étudiants les plus démunis et d'harmoniser cette aide à la réalité du coût de la vie pour les étudiants, en tenant compte du niveau des droits de scolarité. Cette précision est importante car c'est par des mécanismes d'aide financière plutôt que par une universalité, qui profite à une majorité d'étudiants de classe moyenne et aisée, qu'il est possible d'assurer l'accessibilité aux études supérieures.

Le rapport Montmarquette²² en 1997 adressait la question de l'endettement et recommandait de recentrer le système d'aide autour des étudiants les plus démunis, en assouplissant les règles de remboursement. Il proposait également des mesures d'intégration de la fiscalité, en prenant compte des revenus de l'étudiant - pendant et après ses études - et de ceux de sa famille et proposait entre autres de mieux contrôler le niveau d'endettement par rapport à la capacité de payer. Pour les plus démunis, on proposait la radiation de la dette, à partir d'un certain niveau. Ces mesures sont cohérentes avec celles proposées par plusieurs auteurs qui traitent de la question, l'important étant d'harmoniser le niveau d'aide financière avec celui des droits de scolarité.

²¹ CREPUQ, Le financement des universités québécoises, un enjeu déterminant pour l'avenir du Québec – mémoire présenté à la Commission parlementaire sur la qualité, l'accessibilité et le financement des universités », février 2004.

²² Montmarquette, Claude, « De la remise de l'aide financière au remboursement : la vigilance et la souplesse sont de rigueur », Sept. 1997.

Une hausse des droits de scolarité se traduirait par une certaine hausse de l'endettement étudiant mais il n'est pas certain qu'un endettement accru soit aussi alarmant que certains voudraient le croire. Des études démontrent que le gouvernement ontarien estimait qu'en 1999²³, le



fardeau « acceptable » pour un étudiant se situait autour de **35%** du coût réel de ses études (il est dans les faits à 26% globalement mais dépasse 38% en administration et 50% dans certains autres programmes).

Au Québec, le fardeau assumé par les étudiants est de l'ordre de 11%. La moyenne nationale est de l'ordre de 20%. Au terme de ses études, un étudiant québécois, après trois ans au baccalauréat, avait une dette cumulée en 2001-2002 de 10 814\$²⁴, alors qu'en Ontario, sa dette était de 14 400\$. Ce niveau augmente rapidement pour les études de cycles supérieurs, atteignant 21 200\$ en moyenne au Canada²⁵, 22 700\$ en Ontario et 18 500\$ au Québec.

Une autre étude²⁶ démontre que l'augmentation du niveau d'endettement chez les étudiants ne se traduit pas forcément en difficultés accrues à rembourser leur dette, ces derniers

²³ Mackenzie et al., "University Funding Cuts: Shortchanging Ontario Students", 2002

²⁴ Source MEQ, « Indicateurs de l'Éducation », 2003. Le niveau d'endettement étudiant, en 1995, se situait au Canada à 12 338\$ à l'obtention du diplôme, alors qu'au Québec il était de 10 262\$, le plus bas au Canada. En 2001-2002, l'endettement moyen au Canada a grimpé à 21 200\$.

²⁵ Il faut être prudent lorsque l'on compare les données sur l'endettement puisque celles-ci ne sont souvent pas récentes. Les gouvernements provinciaux pourraient faire mieux en ce sens et diffuser des données plus récentes sur des bases comparables. Il faut aussi noter que le niveau d'endettement étudiant a grandement évolué au cours des dernières années du fait de l'augmentation généralisée des droits de scolarité dans les autres provinces et du fait que l'on ne peut comparer le niveau d'endettement pour des programmes de 3 et 4 ans et pour des groupes d'âge différents. Ainsi, à partir de 26 ans, le niveau d'endettement de l'étudiant augmente considérablement, dépassant 20 200\$ en moyenne au Canada pour l'étudiant qui poursuit des études de cycle supérieur, près du double de celui qui termine des études de premier cycle. Il faut également prendre en compte toutes les sources d'endettement de l'étudiant. Par exemple, une ventilation par secteur démontrerait que c'est dans le secteur de l'administration que le niveau d'endettement est le plus faible : 17 000\$ avec 50% des étudiants endettés (toutes dettes confondues) la moyenne des secteurs étant de 20 286\$ avec 56% des étudiants endettés (source : Canadian Undergraduate Survey Consortium).

²⁶ Ross Finnie, « Measuring the Load, Easing the Burden – Canada's Student Loan Programs and the Revitalization of Canadian Postsecondary Education », C.D. Howe Institute, Commentary, Nov. 2001.

allant même jusqu'à emprunter autant qu'il leur était possible. Il faut noter d'ailleurs que seulement 52% à 56% des étudiants canadiens, selon le sondage, vont contracter un emprunt au cours de leurs études (45% au Québec). C'est donc dire qu'au moins 44% n'ont aucune dette au moment de leur graduation²⁸. Ces faits suggèrent qu'il faut examiner avec plus d'attention la part du coût total des études que l'étudiant est en mesure d'assumer réellement.

Si le Québec décidait d'emboîter le pas et optait pour une libéralisation des droits de scolarité, il apparaît clairement que le niveau d'aide financière pour les étudiants dans le besoin devrait être harmonisé à celui des droits de scolarité, sinon on s'expose à des baisses de participation des étudiants moins bien nantis et en conséquence à un élitisme universitaire en faveur des plus riches et non des plus talentueux.

Les droits de scolarité et l'accessibilité : un faux problème?

Les droits de scolarité au Québec sont les plus faibles en Amérique du Nord et le système d'aide financière, l'un des plus généreux au Canada²⁹. Les statistiques démontrent que les perspectives d'emploi sont généralement meilleures chez les diplômés universitaires, qui sont très mobiles dans les premières années sur le marché du travail. On ne peut non plus négliger le pouvoir d'attraction des firmes étrangères qui recrutent les diplômés de nos institutions universitaires et qui profiteront souvent des meilleurs talents. Autant d'arguments qui pèsent en faveur d'un rattrapage des droits à un niveau comparable à celui des autres provinces.

Aux regroupements d'étudiants qui s'inquiètent d'une menace à l'accessibilité, il faut rappeler certaines constatations d'organismes externes:

« Parce qu'elles sont contradictoires, les données ne permettent pas de confirmer que la hausse des droits de scolarité a réduit l'accès aux études universitaires...d'autres facteurs influent sur ces indicateurs. Mentionnons notamment l'évolution des critères d'admission à l'université, des valeurs parentales, des facteurs démographiques, de la demande de main-

²⁸ Source : Fondation du Millénaire

²⁹ Il faut comprendre qu'en Ontario, par exemple, les universités assument une part importante de l'aide financière aux étudiants, à même les droits de scolarité perçus et ces chiffres ne sont pas pris en compte dans les données sur l'aide financière gouvernementale.

d'œuvre qualifiée et non qualifiée sur le marché du travail ainsi que la perception de l'importance des études universitaires.³⁰ »

Certains auteurs invitent même à la prudence en suggérant que toute remise en question du niveau des droits de scolarité doit d'abord permettre de clarifier le concept d'accessibilité.

« Peut-être faut-il s'interroger sur le concept d'accessibilité et la nécessité d'une formation universitaire pour tous les citoyens aptes. Peut-être devrait-on plutôt envisager l'objectif d'un perfectionnement postsecondaire pour tous et conséquemment adapté à une plus grande diversification du système reconnaissant aux établissements des missions sectorielles complémentaires, à l'intérieur d'un plan cohérent de développement de l'ensemble du réseau. » (Crespo 1998)

Plus récemment, l'Institut économique de Montréal abondait dans le même sens, son étude soulignant l'existence d'une situation paradoxale : « plus les droits sont élevés dans une province, plus le taux de participation a tendance à l'être aussi », peut-on y lire³¹.

Il y a donc lieu d'avoir ces considérations à l'esprit dans une réflexion sur le niveau des droits de scolarité.

Droits de scolarité différenciés pour certains programmes

Des droits de scolarité différenciés par programme sont une solution qui permettrait à un établissement de s'assurer un financement additionnel dans certains programmes d'études, par une différenciation des droits de scolarité pour un ou des programmes spécifiques.

C'est une solution qui convient particulièrement bien aux secteurs professionnels : médecine, droit, médecine dentaire et administration.

On peut envisager une telle approche pour les programmes financés du M.B.A., de 2^e cycles spécialisés, voire dans certains programmes contingentés, comme en médecine et médecine vétérinaire, où il est possible de miser sur la réputation de l'institution et le rendement sur investissement pour attirer les meilleurs étudiants. L'annexe E en page 38 illustre d'ailleurs le positionnement des meilleures écoles de gestion canadiennes en

³⁰ Statistique Canada, « Financement des universités : pourquoi les étudiants doivent-ils payer davantage? », revue trimestrielle de l'éducation, vol.4, no.2, 1997. On mentionne également « qu'il est des plus significatifs que le taux de participation (au Canada, entre 1975 et 1995) ait poursuivi son ascension malgré les hausses des droits de scolarité durant cette période. Cela laisse entendre que, même s'ils avaient été majorés considérablement, les droits de scolarité demeuraient abordables; dans le cas contraire, le nombre d'inscriptions et le taux de participation auraient diminué. »

³¹ Institut Économique de Montréal : « La hausse des droits de scolarité réduirait-elle l'accessibilité aux études universitaires? », Les notes économiques, février 2004.

fonction du retour sur investissement d'un diplôme de MBA. Cette approche de frais différenciés est d'ailleurs appliquée à plusieurs programmes en Ontario.

On peut penser finalement à une différenciation des frais selon l'espérance de revenus (la tendance émergente en Ontario et en Angleterre) ou en fonction du cycle universitaire. Bref, on constate que ces tendances sont en émergence autour de nous.

Droits de scolarité différenciés pour les étudiants étrangers

Les étudiants étrangers sont importants pour les raisons que nous avons mentionnées précédemment, même s'ils comptent pour une part marginale mais de plus en plus importante des contingents (et des revenus). Pour HEC Montréal, cette population représente 7,9% des EEETP, soit un peu plus de 1000 étudiants.

Compte tenu des coûts élevés associés au recrutement international et au retour sur investissement (en termes financiers pour l'établissement), il faut bien constater que la principale motivation dans le recrutement d'étudiants étrangers pour HEC Montréal n'est pas financière mais bien dictée par sa mission d'ouverture sur l'international; il s'agit donc d'un choix stratégique et pédagogique.

En effet, certains étudiants étrangers (comme ceux de la France, qui forment la majorité du contingent) ne paient que les droits de scolarité de base. Les autres sont soumis à un montant forfaitaire qui est prélevé par l'établissement, puis remis au Ministère qui en fait la redistribution à tous les établissements selon une formule de péréquation. Ainsi, pour accueillir un étudiant étranger en médecine, l'université recevra trois fois plus en subventions que ce qu'elle retourne au Ministère. À l'inverse, pour un étudiant étranger en administration, HEC Montréal recevra la moitié des droits qu'elle retourne. Cette pratique est inéquitable.

De plus, il faut bien noter que les droits facturés à l'étudiant ne représentent pas la totalité du coût total de ses études, ce qui représente un manque à gagner pour les universités de plus de 12 millions \$, sans compter les étudiants qui jouissent d'une exemption. La solution? Abolir la formule de péréquation et permettre aux universités de facturer les droits qu'elles veulent et de conserver ces sommes.

Troisième pilier du financement : les fondations³²

Aux États-Unis et dans les autres provinces canadiennes, les fonds de dotation et les fondations constituent le troisième pilier du financement. L'importance de la contribution et leur usage varient mais elles permettent souvent d'offrir des bourses d'études, de soutenir le recrutement du corps professoral et les dépenses d'opération, de financer certaines dépenses d'immobilisations, et des projets de développement et de recherche qui améliorent la notoriété et la capacité concurrentielle de l'institution universitaire.

Au Québec, rares sont les institutions universitaires qui peuvent compter sur leurs fonds de dotation pour imiter leurs concurrentes américaines et ontariennes. Depuis 10 ans, HEC Montréal a fait des efforts majeurs pour bâtir un fonds de dotation. Malgré les succès obtenus, force est d'admettre que nous devons prendre les bouchées doubles pour rejoindre nos concurrents.

Au Québec, ce sont les entreprises privées qui contribuent majoritairement aux campagnes de financement universitaires, leur contribution représentant souvent plus de 70% des dons reçus, celle des diplômés près de 30%. Aux États-Unis, c'est l'inverse, alors que 70% des contributions proviennent des diplômés.

Pour changer cette tendance, nous proposons que les gouvernements accordent une exemption totale des gains en capital réalisés lors d'un don de valeurs mobilières inscrites en bourse à un établissement universitaire. En 1997, le gouvernement fédéral a consenti une exemption de 50% du gain en capital, suivi, en 1999, par le gouvernement du Québec. Nous souscrivons à la démarche de Jacques Ménard, président du Conseil de B.M.O. Nesbitt Burns, qui milite en faveur d'une exemption totale³³.

Nous proposons également d'accorder une déduction fiscale majorée de 25% pour tout diplômé qui fait un don autre qu'un don en valeur mobilière à l'établissement d'où il est diplômé. Une telle mesure pendant 10 ans nous permettrait d'atteindre deux objectifs : bâtir

³² Les fondations regroupent les fonds de développement, de dotation et *Endowment funds*.

³³ Allocution de Jacques Ménard, à l'Association des professionnels en philanthropie (chapitre du Québec), Montréal, décembre 2003, p.4-6.

un fonds de dotation plus solide et inciter les diplômés à contribuer davantage au développement de leur institution.

Il y a cependant des limites à obtenir du financement marginal par sollicitation, car les institutions universitaires n'ont pas pour mission d'organiser des levées de fonds. Elles le font par obligation et les sommes qui peuvent être recueillies sont limitées et rarement récurrentes, ce qui ne simplifie pas la planification budgétaire de l'institution. De plus, la majorité de ces fonds est affectée à des projets précis et plusieurs donateurs refusent que leur contribution serve à financer les dépenses d'opération. Nous ne sommes pas dans la situation de très riches institutions universitaires américaines qui bénéficient de généreux dons philanthropiques pour financer 20%, voire 30%, des budgets d'opération.

Quatrième pilier du financement : les projets spéciaux

Les partenariats d'affaires sont une forme d'engagement du secteur privé dans l'éducation supérieure. Cela se fait déjà. La recherche commanditée représente une autre avenue. Certains cas originaux de partenariats avec le privé illustrent la possibilité de faire assumer une partie des coûts d'opération des institutions universitaires par l'entreprise privée. En Inde, en Chine et aux États-Unis, le secteur privé est bien implanté dans les affaires universitaires et y contribue de façon substantielle. Dans ces pays, on constate une présence accrue du privé dans le financement de la recherche, le financement d'institutions à but lucratif ou non, dans le cadre de partenariats d'affaires en vue de fournir une formation spécialisée, etc. Dans certains cas, l'université se comporte même comme une entreprise privée, avec de grands pouvoirs décisionnels, l'ouverture sur le financement par émission d'actions ou d'obligations³⁴, etc.

Cette orientation « marché » est décriée par certains qui voient là une atteinte à la liberté universitaire. Certains pensent que le financement par le privé doit passer par des instances ou des agences autonomes et indépendantes qui verraient à l'allocation de fonds, de façon à rendre les processus libres de toute ingérence dans les affaires universitaires. Certains croient que l'on doit encadrer, voire limiter, la place de plus en plus grande du secteur privé dans les affaires universitaires et protéger l'autonomie intellectuelle. Il n'en demeure pas moins que cette avenue de solution est une alternative au problème du sous-financement. Des solutions comme la création d'une fondation provinciale par exemple, pourraient permettre de préserver l'autonomie des institutions universitaires et de répartir équitablement les sommes recueillies auprès du privé³⁶.

³⁴ CALSTATE à titre d'exemple a fait une émission publique de 174M\$ d'obligations en 2002 en vue de financer l'expansion de son campus et la réorganisation de sa dette.

³⁶ U. du Q., Les états généraux sur l'éducation, Exposé de la situation, ch.10 « A propos du financement », 1995-1996.

Ces solutions ne sont pas nouvelles. Lors des États Généraux sur l'Éducation de 1995, notamment, l'on cherchait déjà de nouvelles avenues de financement originales. Certains argumentaient que l'entreprise privée participait déjà suffisamment au financement universitaire par le biais de la recherche commanditée et des campagnes de financement mais cela reste à démontrer.

Quoi qu'il en soit, pour faire une différence, le financement alternatif assumé par le privé, sous forme de partenariats, d'investissements dans la formation spécialisée ou dans la recherche est une solution qui, pour devenir significative, doit être accompagnée de mesures fiscales incitatives.

Conclusion

En 2000, le ministère de l'Éducation présentait sa politique de financement des universités, document cadre appuyant les orientations du gouvernement en matière de financement universitaire. Ce document faisait suite au dépôt du document de politique générale à l'égard des universités ainsi qu'à l'annonce d'un réinvestissement de l'État en enseignement supérieur. Le document précisait certaines attentes du gouvernement face aux institutions universitaires et proposait une approche visant à régler certaines lacunes de l'ancienne formule de financement, en présentant une approche plus transparente, plus dynamique, garantissant l'autonomie de gestion des institutions universitaires.

La politique précise que la nouvelle méthode de classement servant au financement des clientèles ne devrait pas être tributaire des choix passés ou des ressources disponibles dans tel ou tel établissement et ce, dans un but d'équité.

Plusieurs mesures liées à un financement spécifique ont alors été annoncées, comme la bonification des subventions liées aux diplômes de 2^e et 3^e cycles, la formation du corps professoral, le soutien aux bibliothèques, une subvention de contrepartie, où le Ministère verserait 0,25\$ pour chaque dollar de don versé par un individu ou une société aux fonds de dotation et aux fondations universitaires. Au total, des investissements totalisant 600 millions de dollars sur trois ans pour les institutions universitaires entre 2000 et 2003, ainsi qu'un montant récurrent de 323 millions.

Bien qu'importantes, ces sommes n'étaient toutefois pas suffisantes et ne couvraient qu'une partie des compressions antérieures. Un financement **suffisant** devrait permettre à HEC Montréal de répondre à certaines priorités en regard à notre mission, qui est de bâtir une grande école de gestion de calibre international :

- **Renouvellement et redressement du corps professoral.** Le ratio inacceptable de 38 étudiants par professeur doit être abaissé, compte tenu des exigences des organismes d'agrément et du niveau national, qui est d'environ 18 pour un. Nous prévoyons embaucher 25 nouveaux professeurs par année. Cette mesure vise à répondre à la croissance des clientèles des dernières années et au vieillissement du corps professoral et devrait permettre d'améliorer les taux d'encadrement et la

production de recherche, dans le contexte où plus du quart de nos professeurs prendront leur retraite d'ici 10 ans;

- Favoriser ***l'orientation internationale*** de l'École, d'abord par le recrutement d'étudiants et de professeurs étrangers de forte renommée mais aussi en favorisant les activités d'enseignement, de recherche et de coopération internationale, en encourageant la diversification de la formation et des expériences du corps professoral et en consolidant la position de l'École dans les classements et grands organismes internationaux d'évaluation;
- Consolider sa ***politique de rémunération du corps professoral***, de façon à favoriser la recherche, l'encadrement d'étudiants et le développement d'activités spécifiques et de programmes, comme cela a été le cas pour le programme de M.B.A. Viser à ce que la politique de rémunération soit comparable à celle de nos principaux concurrents;
- Améliorer ***l'aide financière aux étudiants*** des cycles supérieurs et encadrer ces étudiants de façon à normaliser la durée de leurs études;
- Encourager ***l'activité de recherche*** par le déploiement de chaires;
- Trouver des ***solutions au problème de manque d'espace***, pour accueillir le corps professoral et desservir les clientèles étudiantes.

Évidemment, tous ces projets sont conditionnels à une augmentation du financement, qui, pour être adéquat, s'élève à 17,4 millions récurrents pour HEC Montréal. Les enjeux sont importants : la qualité de l'enseignement et de la recherche de même que le maintien de nos agréments sont menacés par un financement insuffisant.

Pour relever ces défis, plusieurs solutions sont envisageables pour HEC Montréal et les universités en général. Ces solutions convergent néanmoins vers les deux piliers principaux du financement universitaire : le financement gouvernemental et les droits de scolarité. Il nous apparaît difficile d'imaginer une solution durable au problème du financement des universités qui ne passerait pas par une augmentation des subventions et un ajustement graduel des droits de scolarité. Il serait par ailleurs inacceptable qu'une hausse des droits de scolarité permette un désengagement de l'État. Le financement public a et continuera toujours à jouer un rôle primordial dans le financement des universités.

Rappelons les avenues de solutions qui ont été proposées dans ce document :

- Remettre en question la grille de pondération pour rendre le financement universitaire plus équitable envers les secteurs les plus pauvres de l'éducation universitaire, notamment l'administration;
- Rétablir le financement gouvernemental à des niveaux permettant aux établissements universitaires d'assurer une qualité d'enseignement et de la recherche, de niveau comparable à celui des autres universités canadiennes;
- Assurer un financement permettant la création et le maintien de pôles d'excellence;
- Rattraper le niveau national des droits de scolarité, tout en protégeant l'accessibilité pour les étudiants les plus démunis par différentes mesures;
- Envisager des droits différenciés dans certains programmes;
- Abolir la péréquation des montants perçus auprès des étudiants étrangers;
- Mettre en place des mesures fiscales pour inciter les diplômés à contribuer aux fonds de dotation de leur université et le secteur privé à investir davantage dans le financement du fonctionnement et de la recherche universitaire.

Ces solutions sont appliquées ou à l'étude par d'autres pays industrialisés : tout est question de choix de société, choix qui doivent être remis en question périodiquement lorsque le contexte évolue.

C'est pourquoi il est urgent pour le Gouvernement du Québec de prendre position en matière de financement universitaire en examinant attentivement les opportunités qui s'offrent à lui et en prenant des engagements fermes. L'environnement économique et social au sein duquel nous évoluons, la concurrence et la rareté des ressources disponibles ainsi que la situation financière intenable dans laquelle plusieurs établissements universitaires se trouvent vont inévitablement forcer des transformations. Il est temps d'agir avant qu'une situation d'urgence ne devienne une situation de crise.

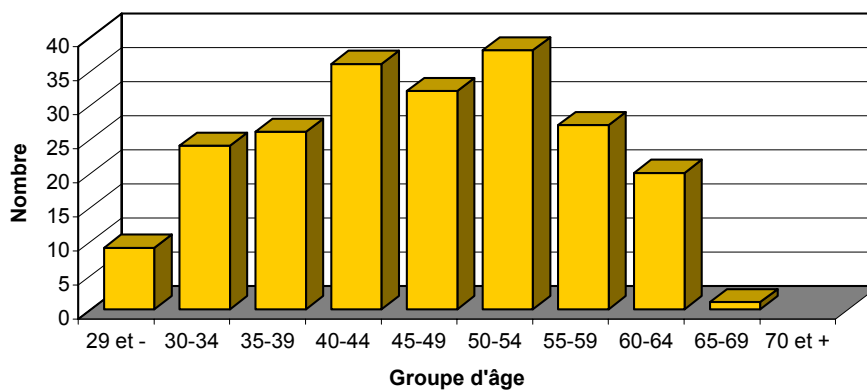
Évolution des inscriptions à HEC Montréal – trimestre d'automne

Programmes	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	% tot (2003)
1er cycle												
B.A.A.	2872	2824	2793	2893	3066	3281	3439	3482	3479	3599	3612	30,9%
Croissance p/r à 1993		-1,7%	-2,8%	0,7%	6,8%	14,2%	19,7%	21,2%	21,1%	25,3%	25,8%	
Certificats	4463	4328	4096	3936	3630	4070	4054	4221	4300	4831	5314	45,5%
Croissance p/r à 1993		-3,0%	-8,2%	-11,8%	-18,7%	-8,8%	-9,2%	-5,4%	-3,7%	8,2%	19,1%	
2e cycle	1547	1695	1836	1885	1862	2058	2061	2161	2481	2379	2370	20,3%
Croissance p/r à 1993		9,6%	18,7%	21,8%	20,4%	33,0%	33,2%	39,7%	60,4%	53,8%	53,2%	
3e cycle	67	58	73	81	89	100	106	109	111	126	131	1,1%
Croissance p/r à 1993		-13,4%	9,0%	20,9%	32,8%	49,3%	58,2%	62,7%	65,7%	88,1%	95,5%	
Total - prog. réguliers	8949	8905	8798	8795	8647	9509	9660,2	9973	10371	10935	11427	97,9%
Autres activités	391	403	390	367	423	422	454	287	291	270	249	2,1%
TOTAL	9340	9308	9188	9162	9070	9931	10114	10260	10662	11205	11676	100,0%
Croissance p/r à 1993		-0,3%	-1,6%	-1,9%	-2,9%	6,3%	8,3%	9,9%	14,2%	20,0%	25,0%	
Clientèle en EEETP	4970	4937	4988	5344	5632	6044	6328	6710	6855	7857	8245	(est.)
Croissance p/r à 1993		-0,7%	0,4%	7,5%	13,3%	21,6%	27,3%	35,0%	37,9%	58,1%	65,9%	
Diplomes décernés	2022	2146	2157	2612	2541	2603	3044	2815	3249	3058	n/d	
		6,1%	6,7%	29,2%	25,7%	28,7%	50,5%	39,2%	60,7%	51,2%		

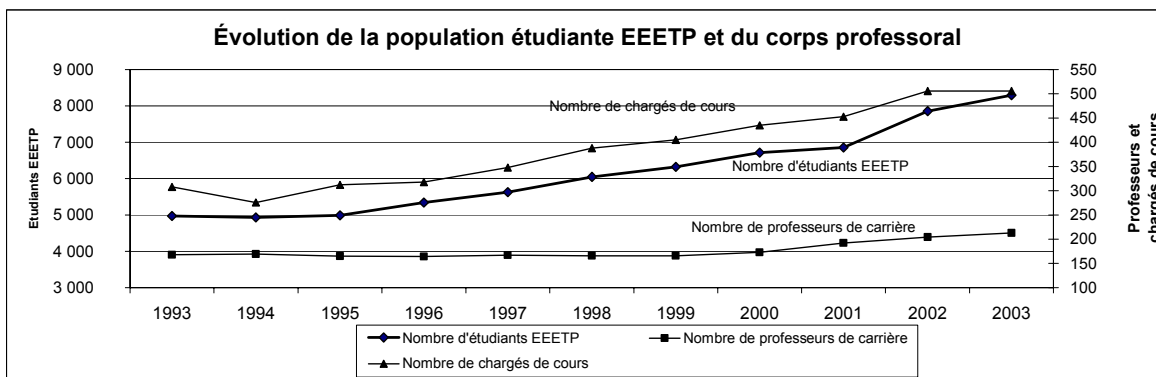
Données sur le corps professoral de HEC Montréal

Évolution du corps professoral, de 2000 à 2003												
	2000-2001			2001-2002			2002-2003			2003-2004		
	H	F	Tot.	H	F	Tot.	H	F	Tot.	H	F	Tot.
Titulaires	49	11	60	56	13	69	56	14	70	61	15	76
Agrégés	59	22	81	57	22	79	58	23	81	55	26	81
Adjoints	18	12	30	25	9	34	33	11	44	34	11	45
Visiteurs	1	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	1
Invités	2	1	3	4	2	6	3	2	5	5	1	6
Substituts	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chargés d'enseignement	-	-	-	-	4	4	2	2	4	2	2	4
Sous-total	129	46	175	142	50	192	152	52	204	158	55	213
Attachés enseignement										6	2	8
Chargés de formation	13	7	20	9	7	16	9	6	15	3	2	5
Ch form. au certificat										4	5	9
Total	142	53	195	151	57	208	161	58	219	171	64	235
Âge moyen au 1 ^{er} oct. (excluant ch.form)	47,9	43,9	46,8	47,7	44,4	46,8	47,1	44,9	46,5	47,2	44,9	46,6

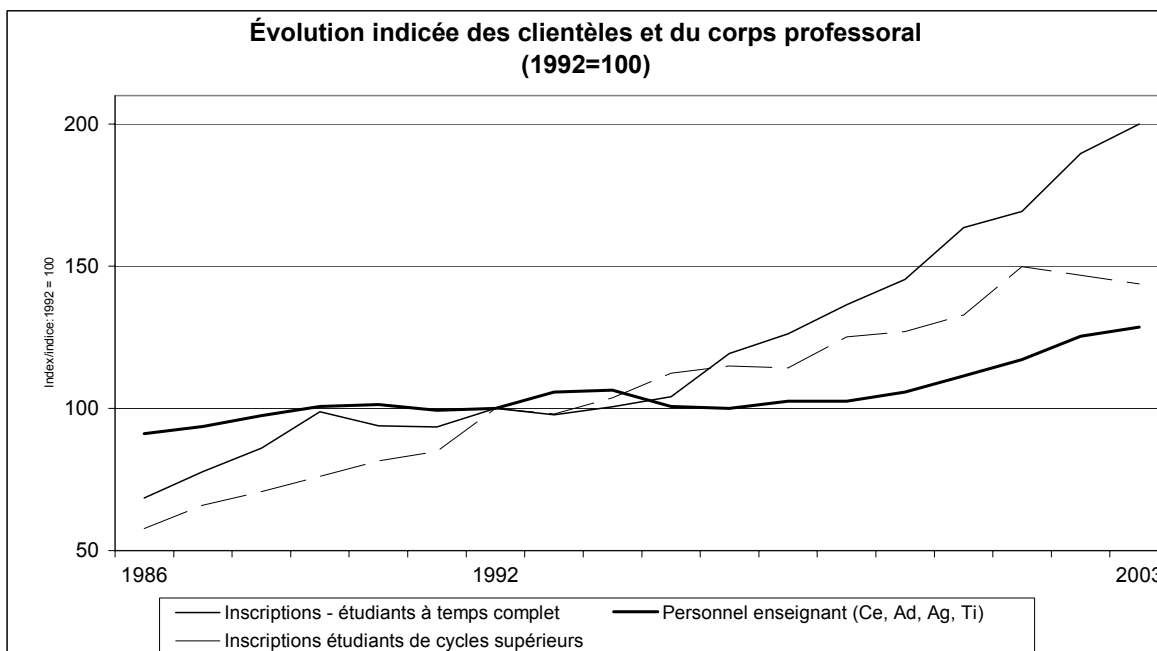
Distribution des âges du corps professoral,
incluant les chargés d'enseignement
(Au 1^{er} octobre 2003)



Évolution des clientèles étudiantes et du corps professoral



(Les données de 2003 sont prévisionnelles)



**Taux de couverture - Volume des crédits enseignés selon la catégorie d'enseignant,
pour 2002-2003**

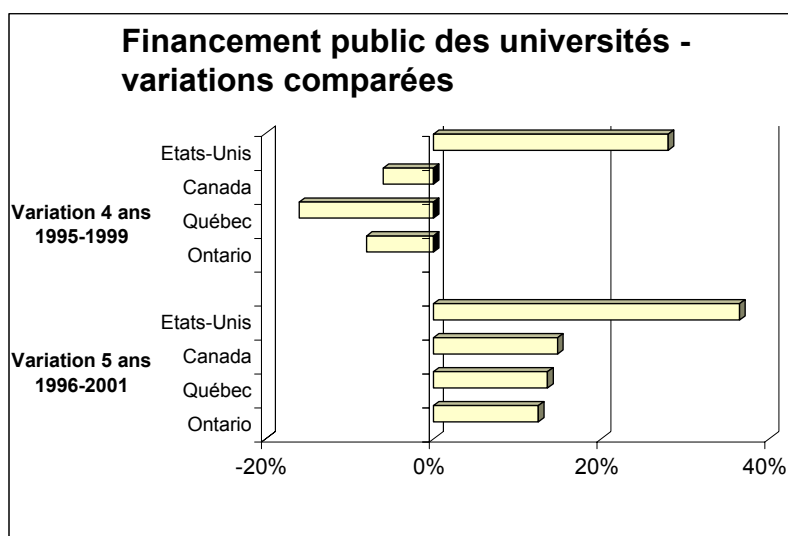
Taux de couverture des crédits enseignés								
	B.A.A.	Certificat	D.E.S.S.	M.B.A.	M.Sc.	Ph.D.	Propéd. ¹	% du total
<i>Professeurs et ch. ens.</i>	32,0%	7,6%	37,0%	54,1%	96,6%	100,0%	53,1%	31,9%
<i>Chargés de formation</i>	10,3%	6,7%	6,0%	3,5%	1,2%		8,8%	7,3%
<i>Chargés de cours</i>	57,6%	85,7%	57,1%	42,4%	2,2%		30,1%	60,8%
<i>Autres</i>							8,0%	0,1%
% des crédits totaux	38,3%	32,5%	10,5%	10,5%	5,9%	1,4%	1,0%	100,0%

1) Cours préparatoires et coaching des examens professionnels.

Variations comparées du financement gouvernemental, par province et comparatif avec certains états américains

Variations comparées sur quatre et cinq ans		
	<i>Variation sur 4 ans, 1995- 1999</i>	<i>Variation sur 5 ans, 1996- 2001</i>
Établissements canadiens		
Alberta	6,0%	30,0%
Colombie-Britannique	n.d.	16,3%
Saskatchewan	n.d.	18,9%
Manitoba	n.d.	16,0%
Ontario	-8,0%	12,5%
Nouveau-Brunswick	n.d.	2,9%
Nouvelle-Écosse	n.d.	12,6%
Ile-du-Prince-Edouard	n.d.	7,2%
Terre-Neuve	n.d.	10,8%
Québec	-16,0%	13,6%
<i>Moyenne Canadienne</i>	<i>-6,0%</i>	<i>14,8%</i>
Quelques états américains		
Californie	50,0%	58,1%
New-York	10,0%	27,1%
Floride	52,0%	39,9%
Pennsylvanie	15,0%	23,4%
<i>Moyenne américaine</i>	<i>28,0%</i>	<i>36,5%</i>

Source: C.O.U. (Statistiques Canada, ACPAU, AUCC, CHEEF, etc.)



Droits de scolarité comparés dans différents établissements canadiens, américains et européens

Droits de scolarité annuels dans les différentes provinces canadiennes et moyenne canadienne		
Ensemble des établissements, par province	Moyenne des droits (1er cycle) 2002 ¹	Moyenne des droits (1er cycle) 2003
Nouvelle-Écosse	5 214 \$	5 557 \$
Ontario	4 665 \$	4 923 \$
Saskatchewan	4 286 \$	4 644 \$
Alberta	4 165 \$	4 487 \$
Nouveau-Brunswick	4 186 \$	4 457 \$
Colombie-Britannique	3 176 \$	4 140 \$
Île-du-Prince-Édouard	3 891 \$	4 133 \$
Canada	3 749 \$	4 025 \$
Manitoba	3 144 \$	3 155 \$
Terre-Neuve	2 729 \$	2 606 \$
Québec ¹	1 668 \$	1 668 \$

1) Droits pour les résidents de la province; Au Québec, les droits pondérés, incluant ceux payés par les étudiants non résidents de la province, sont respectivement de 1851\$ en 2002 et de 1862\$ en 2003.

Droits de scolarité dans quelques universités canadiennes et américaines							
	Année de référence	1er cycle			2e cycle MBA	Executive MBA	3e cycle
		Droits ²	Frais autres	Total	Total ⁴	Total ⁴	Total ⁵
Établissements canadiens							
HEC Montréal	2003	1 668 \$	535 \$	2 203 \$	3 630 \$		3 080 \$
Queen's School of Business	2003	9 583 \$	713 \$	10 396 \$	48 000 \$	75 000 \$	5 908 \$
University of Toronto - Rotman	2003	8 000 \$	880 \$	8 880 \$	51 250 \$	70 000 \$	5 630 \$
University of Western Ontario - Ivey	2003	4 140 \$	825 \$	4 965 \$	56 000 \$	73 000 \$	1 926 \$
U. of British Columbia - Sauder	2003	2 661 \$	422 \$	3 083 \$	22 000 \$	(s.o.)	3 200 \$
Acadia University	2003	7 012 \$	346 \$	7 358 \$	(s.o.)	(s.o.)	(s.o.)
York University - Schulich	2003	4 183 \$	641 \$	4 824 \$	16 500 \$	85 000 \$	4 785 \$
Établissements américains (en \$ canadiens ³)							
Columbia	2003	20 713 \$	250 \$	22 274 \$	45 700 \$	151 300 \$	(n.d.)
Cornell University	2003			13 274 \$	86 400 \$	(s.o.)	(n.d.)
Harvard Business School	2003	(s.o.)	(s.o.)	(s.o.)	88 000 \$	108 000 \$	(n.d.)
Michigan State U.	2001	6 465 \$	850 \$	7 315 \$	15 300 \$	(s.o.)	(n.d.)
MIT - Sloan	2003			(s.o.)	34 780 \$	(s.o.)	29 600 \$
U. of Pennsylvania - Wharton	2003			38 500 \$	98 000 \$	152 000 \$	39 800 \$
University of Michigan	2003			10 348 \$	31 688 \$	100 000 \$	15 856 \$
Établissements Européens (en \$ canadiens ³)							
Groupe HEC	2003	11 000 \$	(s.o.)	11 000 \$	54 000 \$		
ESCP-EAP	2003	9 100 \$	775 \$	9 875 \$	40 300 \$		
ESSEC	2003	10 000 \$	230 \$	10 230 \$	44 000 \$		3 300 \$
IMD Lausanne	2003			(s.o.)	78 000 \$		
Warwick	2003			1 800 \$	54 000 \$		

1) Droits annuels moyens tenant compte des droits pour les étudiants hors province.

2) Les droits sont pour l'année scolaire, pour un programme de baccalauréat, équivalent de 30 crédits.

3) Montants convertis en dollars canadiens (1 dollar canadien = 0,76\$US et 0,64 euro).

Les programmes de premier cycle américains sont généralement des programmes en art.

4) Droits généralement indiqués pour le programme complet, pour étudiants résidents.

5) Annuel

sources: MEQ, AUCC, sites web des établissements

**Comparaison des taux de couverture et des budgets d'opération de HEC Montréal
avec les meilleures institutions universitaires canadiennes, selon Maclean's**

Taux de couverture par des professeurs de carrière, au Canada		
Comparaison avec les meilleures universités canadiennes		
Établissement		Taux de couverture
Medical doctoral		
1	Western	72,8
2	Toronto	71,9
3	Sherbrooke	69,6
4	Saskatchewan	66,3
5	Laval	62,2
6	Calgary	61,7
7	Montréal	59,1
8	Queen's	58,1
9	McMaster	55,1
10	Manitoba	52,9
11	Ottawa	52,6
12	Alberta	50,3
13	Dalhousie	48,9
14	McGill	47,7
15	UBC	43,2
Primarily undergraduate		
1	Cape Breton	80,5
2	UPEI	76,2
3	Saint Mary's	73,9
4	Brandon	73,8
5	Mount Alison	73,7
6	Trent	71,5
7	St-Francis Xavier	71,3
8	Lakehead	70,2
9	Nipissing	68,3
10	Brock	66,1
Comprehensive (sans faculté de médecine)		
1	Waterloo	80,0
2	Guelph	74,1
3	New Brunswick	62,8
4	York	61,9
5	Windsor	56,7
6	Memorial	53,0
7	Victoria	48,4
8	Simon Fraser	46,5
9	Concordia	45,0
10	Regina	42,3
11	Carleton	35,8
*	HEC Montréal	31,9

Budget d'opération par EEETP, au Canada		
Comparaison avec les meilleures universités canadiennes		
Établissement		Budget d'opération
Medical doctoral		
1	Ottawa	10 781 \$
2	Toronto	9 809 \$
3	McMaster	9 403 \$
4	Saskatchewan	9 308 \$
5	Alberta	9 161 \$
6	Montréal	8 937 \$
7	Laval	8 606 \$
8	Western	8 547 \$
9	Dalhousie	8 493 \$
10	Calgary	8 260 \$
11	McGill	8 112 \$
12	Queen's	7 967 \$
13	Manitoba	7 947 \$
14	Sherbrooke	7 832 \$
15	UBC	6 966 \$
Primarily undergraduate		
1	Mount Alison	10 655 \$
2	UNBC	9 565 \$
3	Bishop's	9 511 \$
4	UPEI	9 447 \$
5	Laurentian	9 387 \$
6	Brandon	9 083 \$
7	Moncton	8 757 \$
8	Nipissing	8 544 \$
9	St-Francis Xavier	8 487 \$
10	Lethbridge	8 110 \$
Comprehensive (sans faculté de médecine)		
1	Simon Fraser	9 227 \$
2	Memorial	8 971 \$
3	Victoria	8 672 \$
4	Guelph	8 386 \$
5	Regina	8 262 \$
6	Windsor	8 064 \$
7	Waterloo	7 862 \$
8	New Brunswick	7 809 \$
9	Carleton	7 431 \$
10	York	7 342 \$
11	Concordia	7 162 \$
*	HEC Montréal	6 686 \$

* HEC Montréal n'est pas classé

Source: Maclean's novembre 2003

Annexe E

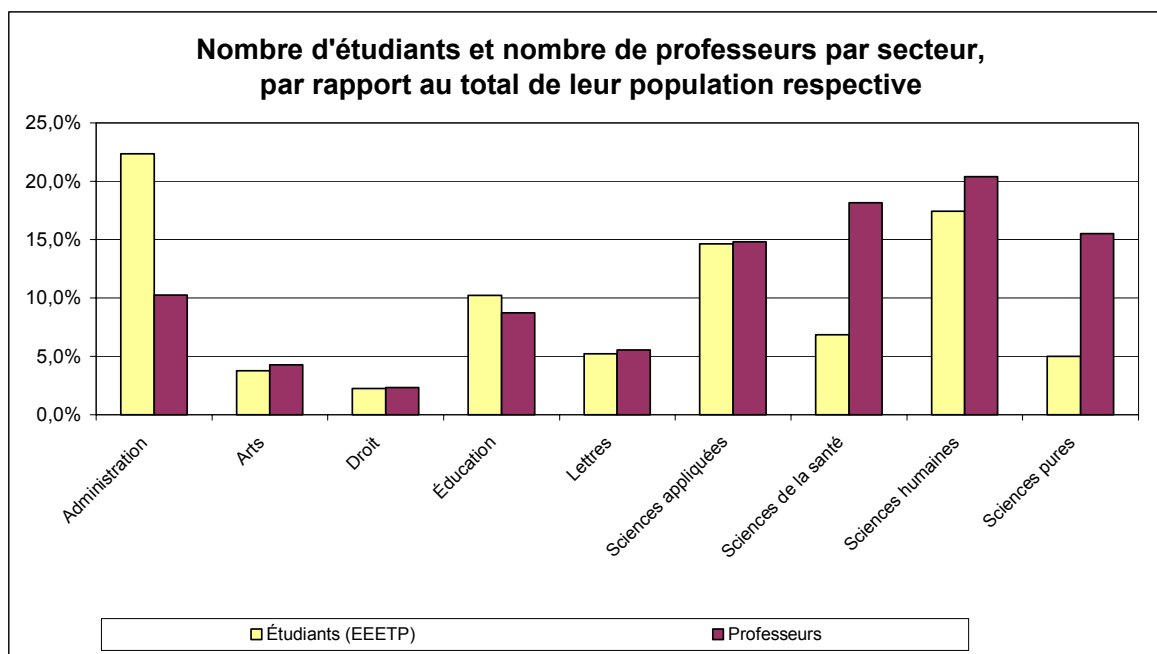
Positionnement de HEC Montréal dans les sondages basé sur l'évolution de la rémunération des diplômés après l'obtention d'un MBA

Retour sur investissement des diplômés de MBA et droits pour le EMBA, au Canada								
École	MBA					EMBA (MBA pour cadres)		
	Droits de scolarité	Retour sur investissement	Salaire moyen à l'entrée	Salaire de départ après le diplôme	évolution de la rémunération en %	Droits de scolarité (2003-2004)	% changement sur 3 ans	Revenus estimés pour les établissements provenant des droits
Victoria	17 060 \$	266 676 \$	40 068 \$	84 600 \$	111			
Joseph L. Rotman (Toronto)	51 250 \$	210 587 \$	46 580 \$	94 000 \$	102	70 000 \$	17	6 020 000 \$
M g DeGroot (McMaster)	23 000 \$	192 916 \$	27 354 \$	63 119 \$	131			
Schulich (York)	16 500 \$	167 077 \$	41 000 \$	78 200 \$	91	85 000 \$	-	3 825 000 \$
Sauder (BC)	22 000 \$	152 063 \$	44 000 \$	71 696 \$	63	36 000 \$		
Simon Fraser	16 500 \$	139 611 \$	37 500 \$	60 000 \$	60	35 000 \$	46	2 100 000 \$
Laval	2 016 \$ (30cr)	136 740 \$	25 185 \$	49 850 \$	98			
Alberta	19 600 \$	120 982 \$	35 000 \$	61 000 \$	74			
Ottawa	4 667 \$	116 292 \$	46 636 \$	66 100 \$	42	58 000 \$	32	2 088 000 \$
Frank H. Sobey (Saint Mary's)	11 200 \$	102 927 \$	32 187 \$	54 640 \$	70	36 000 \$	9	1 080 000 \$
McGill	1 668 \$	93 001 \$	57 000 \$	83 000 \$	46			
John Molson (Concordia)	5 500 \$	82 083 \$	48 000 \$	70 239 \$	46	45 000 \$		1 935 000 \$
Haskayne (Calgary)	11 250 \$	55 082 \$	53 660 \$	74 045 \$	38	52 000 \$	16	2 080 000 \$
Queen's	48 000 \$	24 264 \$	67 300 \$	80 126 \$	19	75 000 \$	8	19 670 000 \$
Moncton	6 200 \$	(30 963) \$	45 000 \$	50 000 \$	11			
Athabasca	35 500 \$					35 500 \$		12 034 500 \$
Sherbrooke	1 668 \$					19 300 \$	1	675 500 \$
UQAM						4 200 \$		1 688 400 \$
HEC Montréal	1 668 \$	24 583 \$	57 540 \$	64 930 \$	13			

(Les droits sont pour le programme complet lorsque non spécifié)

Sources: BusinessWeek nov. 2003; sites web des établissements

Comparaison, par secteur, du nombre d'étudiants et du nombre de professeurs sur le total de leur population respective.



Proportion du total, par secteur (données de 2000)			
	Étudiants	Professeurs	Ratio
Administration	22,4%	10,2%	2,18
Arts	3,8%	4,3%	0,88
Droit	2,2%	2,3%	0,97
Éducation	10,2%	8,7%	1,17
Lettres	5,2%	5,5%	0,94
Sciences appliquées	14,6%	14,8%	0,99
Sciences de la santé	6,9%	18,2%	0,38
Sciences humaines	17,4%	20,4%	0,85
Sciences pures	5,0%	15,5%	0,32
Ensemble	100,0%	100,0%	1,00
N	231 135	8 118	

Source: Conseil supérieur de l'Éducation, rapport annuel sur l'état et les besoins de l'éducation 2002-2003

Références

Allen , Robert C. "Paying for University Education in B.C", Centre for Research On Economic and Social Policy, UBC. April, 1998.

AUCC, « Droits de scolarité pour les étudiants canadiens inscrits à temps plein à un programme en arts dans les établissements membres de l'AUCC, 2002-2003 ».

AUCC, « Renouvellement de l'aide financière étudiante au Canada. L'initiative de réforme de l'aide financière étudiante», Ottawa, 20 janvier 1997.

AUCC, "University Teaching Capacity", 2003.

Beaulieu, Bertrand et al., « L'État québécois et les universités – acteurs et enjeux », Presses de l'Université du Québec, 1999, pp.25-26.

Canada Millenium Scholarship Foundation, Lang Research, "Meta-Analysis of Institutional Graduate surveys", Octobre 2002.

Canada Millenium Scholarship Foundation, Ekos Research Associates: "Making Ends Meet, The 2001-2002 Student Financial Survey", Mars 2003.

CFBSD. "Investment in Management Education, a Key to Productivity Growth. Member's Project Guide", 2000.

Clark, Burton R., "Creating Entrepreneurial Universities – Organizational Pathways of Tranformation", Pergamon, 1998, 163p.

Clark, Warren, "Le remboursement des prêts étudiants », Statistique Canada Perspective, printemps 1999, pp.30-36.

CMEC, « Indicateurs de l'éducation au Canada », PIPCE, 1999. Données de Statistique Canada.

CSE – Panorama, vol. 1 no.2, 1996. "University Financing – Controlling Expenses to Preserve the Educational mission"

Council of Ontario Universities, "Comparing Ontario & American Public Universities", December 2000.

Couturier, Lara. "Working paper: Higher Ed's Houdini: Can colleges and Universities Escape from the Regulatory Straitjacket to Compete in the Market? Should they? The Futures Project : Policy for Higher Education in a Changing World", April 2002.

Commission européenne/Eurydice/Eurostat. « Les chiffres clés de l'éducation en Europe 1999/2000 ».

Les Echos, « Partout dans le monde, les business-schools s'arrachent les professeurs », Les Echos n° 18989 du 16/09/2003 p. 12.

Fauconnier, Patrick, « Faut-il payer pour un bon diplôme ? », Le Nouvel Observateur, 22 mai 2003.

Finnie, Ross. « Measuring the Load, Easing the Burden – Canada’s Student Loan Programmes and the Revitalization of Canadian Postsecondary Education », C.D. Howe Institute, Commentary, Nov. 2001.

Finnie, Ross and Gaétan Garneau, “Students Loans in Canada. A Cross-Cohort Micro Analysis of Student Borrowing for Post-Secondary Education”, R-96-16-E, Human Resources Development Canada, July 1996.

Frank, Tema, “Competition for Faculty Heats up”, University affairs, January 2000.

Frinking, Eric, « Student Support Policies : comparing Four Countries », RAND Review, vol.1 no.4

Giroux, Robert, « Promouvoir un climat de l'innovation, Notes pour une présentation devant le Comité permanent des finances de la Chambre des communes », Association des universités et collèges du Canada, OTTAWA, 9 juin 1998.

Gouvernement du Canada, “Proceedings of the Standing Senate Committee on Social Affairs, Science and Technology, subcommittee on Post-Secondary Education”, Ottawa, April 16, 1997.

Groupe de travail du Parti libéral du Québec sur les politiques gouvernementales et la pauvreté, « L’État Québécois et la pauvreté », 27 avril 1998.

Kedrosky, Paul. “Elementary math: The best universities have the most money”, National Post, Wednesday august 27, 2003.

Mackenzie, Hugh and Rosenfeld, Mark, “University Funding Cuts: Shortchanging Ontario Students”, Canadian Centre for Policy Alternatives, April 2002.

McInnis, Marvin. “The Coming Crisis in Faculty Recruitment: Implications of the U.S. Experience”, Queen’s University.

Ménard, Jacques, « Organisation de l’État : l’impossible statu quo - Notes pour une allocution de monsieur L. Jacques Ménard, Président du Conseil BMO Nesbitt Burns », Cercle Canadien de Montréal , Montréal 10 novembre 2003.

Ministère de l’Éducation du Québec, « Indicateurs de l’éducation 2003».

Montmarquette, Claude, « De la remise de l'aide financière au remboursement : la vigilance et la souplesse sont de rigueur », Comité d'experts sur les modalités de remboursement de la dette d'études, Sept. 1997.

Morgan, Gwyn. “Raising University Performance. National and Global Perspectives, Canadian Council of Chief Executives”, Spring 2003.

OCDE, “Education at a Glance 2001”.

Omicinsky, Teresa, “Hiring of Part-time University Faculty on the Increase”, Statistique Canada, Education Quaterly Review, vol.9, no. 3, 2003.

Opinion Canada, vol.5, No. 23, 19 juin 2003.

Powell, Alvin , "Harvard endowment beats benchmarks, value declines", Harvard Gazette Archives, September 27, 2001.

Rapport Gilbert, « La mission des universités en péril », Avril 1997.

Robertson, Todd, « Évolution des modèles de financement des université », Statistique Canada, Revue trimestrielle de l'éducation, vol.9, no.2, 2003.

Simpson, Jeffrey, "Sickness today is robbing hope tomorrow", The Globe and Mail, 8 août 2003.

Smith, « Qui devrait payer les coûts de l'entreprise de recherche », Affaires universitaires, août-sept. 2001.

Statistique Canada, « Accès, persévérance et financement : premiers résultats de l'Enquête sur la participation aux études postsecondaires (EPÉP) », 2003

Statistique Canada, « Financement des universités », Le quotidien, mercredi 11 juin 2003. Cité dans Opinion Canada, vol.5, no.23, 19 juin 2003.

Statistique Canada, « Financement des universités : pourquoi les étudiants doivent-ils payer davantage? », Revue trimestrielle de l'éducation, été 1997, vol.4, no.2.

U. du Q., « Les états généraux sur l'éducation, Exposé de la situation », ch.10, « A propos du financement », 1995-1996.

U. of. Toronto, « Report of the Provost's task Force on Tuition and Student Financial Support », 30 janvier 1998.