

HEC MONTRÉAL

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

2014-2015

HEC MONTRÉAL

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

2014-2015

**Système d'information financière des universités
2014-2015**

Sarania

Responsable des ressources financières

26/10/2015

Date

TABLE DES MATIÈRES

	PAGE
ÉTATS FINANCIERS	
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE	1
ÉTAT DES PRODUITS	2
ÉTAT DES CHARGES	3
ÉVOLUTION DES SOLDES DE FONDS	4
INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	ANNEXE
ANNEXE 1 : PRODUITS PAR FONCTION (FONDS DE FONCTIONNEMENT)	1
ANNEXE 2 : CHARGES PAR FONCTION (FONDS DE FONCTIONNEMENT)	2
ANNEXE 3 : PRODUITS PAR FONCTION (FONDS AVEC RESTRICTIONS)	3
ANNEXE 4 : CHARGES PAR FONCTION (FONDS AVEC RESTRICTIONS)	4
ANNEXE 5 : CONCILIATION SUBVENTION MELS	5
ANNEXE 6 : AJUSTEMENTS APPORTÉS À LA SUBVENTION MELS	6
ANNEXE 7 : PRODUITS REPORTÉS	7
ANNEXE 8 : AFFECTATIONS D'ORIGINE INTERNE	8
ANNEXE 9 : DÉTAIL AUTRES ACTIFS-PASSIFS	9
ANNEXE 10 : DÉTAIL AUTRES PRODUITS-CHARGES	10
ANNEXE 11 : REDRESSEMENTS DES SOLDES DE FONDS	11
ANNEXE 12 : AVANCES ET INTERFONDS	12
ANNEXE 12A : INFORMATIONS ADDITIONNELLES SUR LES VIREMENTS INTERFONDS	12A
ANNEXE 13 : ÉLÉMENTS EXTRAORDINAIRES	13
ANNEXE 14 : AVANTAGES SOCIAUX	14
ANNEXE 15 : DÉPENSES TERRAINS-BÂTIMENTS	15
ANNEXE 16 : DÉPENSES D'IMMOBILISATIONS	16
ANNEXE 17 : SALAIRE MOYEN PAR CATÉGORIE DE PERSONNEL	17
ANNEXE 18 : FRAIS INSTITUTIONNELS OBLIGATOIRES (FIO)	18
ANNEXE 19 : INFORMATION POUR L'ANALYSE DE LA CONDITIONNELLE	19
ANNEXE 20 : NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS ET AUX ANNEXES	20

		Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation 4	Autres fonds 5	Ajustements 6	Total 7	
ACTIF										
Actif à court terme										
1	Encaisse (001)	s/o	1 177 019	0	0	55 338	0		1 232 357	1
2	Placements à court terme (005)	s/o	0	0	0	0	0		\$	2
3	Intérêts courus à recevoir (010)	s/o	0	0	0	28 498	0		28 498	3
4	Fonds détenus par un fiduciaire (090)	s/o	0	0	0	0	0		\$	4
5	Subventions à recevoir Ministère (015)	Note 2 (annexe 20)	14 033 621	---	---	---	---		14 033 621	5
6	Comptes débiteurs - Droits de scolarité (020)	s/o	421 175	---	---	---	---		421 175	6
7	Autres montants à recevoir (025, 026, 030, 170)	s/o	5 561 120	676 223	1 746 248	392 029	0		8 375 620	7
8	Encaissements exigibles à court terme (141, 142)	s/o	53 386	0	0	0	0		53 386	8
9	Avances à d'autres fonds (040, 045, 050, 055, 060, 065)	Annexe 12	41 329 321	35 072 607	0	0	0		76 401 928	9
10	Frais payés d'avance (070)	s/o	1 533 289	0	0	0	0		1 533 289	10
11	Stocks (075)	s/o	76 200	0	---	0	0		76 200	11
Total de l'actif court terme			64 185 132	35 748 830	1 746 248	475 864	0	\$	102 156 074	
Actif à long terme										
12	Frais reportés (080)	s/o	0	0	0	0	0		\$	12
13	Subventions et autres apports à recevoir à long terme (171, 172, 173, 174)	s/o	0	0	0	0	0		\$	13
14	Avances à d'autres fonds à long terme (185)	Annexe 12	0	0	0	0	0		\$	14
15	Placements à long terme (125, 130)	s/o	0	0	0	5 223 827	0		5 223 827	15
16	Effets à recevoir à long terme (124)	s/o	0	0	0	0	0		\$	16
17	Prêts hypothécaires et autres prêts (135, 140)	s/o	0	0	0	0	0		\$	17
18	Immobilisations (105)	Annexe 16	---	---	137 017 584	---	---		137 017 584	18
19	Contribution du siège sociale aux constituantes de l'UQ (110)	s/o	---	---	0	---	---		\$	19
20	Autres actifs (085, 115, 150, 155, 160, 165)	Annexe 9	188 303	218 846	0	55 477 952	0		55 885 101	20
21	Juste valeur des instruments financiers dérivés (180)	s/o	0	0	0	0	0		\$	21
22	TOTAL DE L'ACTIF		64 373 435 \$	35 967 676 \$	138 763 832 \$	61 177 644 \$	0 \$	- \$	300 282 587 \$	22

	Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation 4	Autres fonds 5	Ajustements 6	Total 7	
PASSIF									
Passif à court terme									
23	Découvert de banque (201)	s/o	0	0	0	0	0	0	\$ 23
24	Emprunts à court terme (205)	Note 4 (annexe 20)	6 800 000	0	0	0	0	6 800 000	24
25	Dépôts de garantie et retenues sur contrats (305, 310)	s/o	1 378 331	0	0	0	0	1 378 331	25
26	Subventions à rembourser au Ministère (210)	Note 2 (annexe 20)	1 019 131	---	---	---	---	1 019 131	26
27	Salaires et charges sociales à payer (255, 256, 257, 258)	s/o	15 360 166	(0)	---	0	0	15 360 166	27
28	Avantages sociaux futurs à payer (259)	s/o	0	0	---	0	0	0	\$ 28
29	Comptes créditeurs (215, 220)	s/o	6 781 776	(0)	709 896	92 383	0	7 584 055	29
30	Produits reportés (260)	Annexe 7	4 264 242	0	---	---	0	4 264 242	30
31	Apports reportés à court terme (261, 262, 263, 264)	s/o	0	17 075 279	0	0	0	17 075 279	31
32	Portion de la dette exigible à court terme (314)	s/o	0	0	7 447 405	0	0	7 447 405	32
33	Avances d'autres fonds (225, 230, 235, 240, 245, 250)	Annexe 12	35 060 130	0	13 936 097	27 405 701	0	76 401 928	33
Total du passif à court terme			70 663 775	17 075 279	22 093 399	27 498 084	\$	\$	137 330 537
Passif à long terme									
34	Avantages sociaux futurs à payer à long terme (370)	s/o	(23 518 100)	0	0	0	0	(23 518 100)	34
35	Dettes à long terme (315, 320, 325, 330)	s/o	0	0	61 063 147	0	0	61 063 147	35
36	Obligations découlant des contrats de location - acquisition (335)	s/o	0	0	0	0	0	0	36
37	Apports reportés (360, 361, 362, 363)	s/o	0	18 892 397	23 838 983	---	---	42 731 380	37
38	Juste valeur des instruments financier dérivés (365)	s/o	0	0	0	0	0	0	\$ 38
39	Autres passifs (265, 270, 275, 280, 285)	Annexe 9	7 890	0	0	0	0	7 890	39
TOTAL DU PASSIF			47 153 565 \$	35 967 676 \$	106 995 528 \$	27 498 084 \$	- \$	- \$	217 614 854 \$
SOLDES DE FONDS									
41	Grevé d'affectations d'origine interne (290)	Annexe 8	16 579 188	0	5 488 000	4 891 367	0	26 958 556	41
42	Grevé d'affectations d'origine externe (302 FD et AF)	s/o	---	---	---	28 788 193	0	28 788 193	42
43	Non grevé d'affectation (295 FF)	s/o	640 680	---	---	---	---	640 680	43
44	Produits nets non transférés d'affectation d'origine interne (350 FD)	s/o	---	---	---	0	---	0	\$ 44
45	Produits nets non transférés d'affectation d'origine externe (355 FD)	s/o	---	---	---	0	---	0	\$ 45
46	Investi en immobilisations (304 FI)	s/o	---	---	26 280 304	---	---	26 280 304	46
TOTAL DES SOLDES DE FONDS			17 219 869 \$	- \$	31 768 304 \$	33 679 560 \$	- \$	- \$	82 667 733 \$
48 TOTAL DU PASSIF ET DES SOLDES DE FONDS			64 373 434 \$	35 967 676 \$	138 763 832 \$	61 177 644 \$	- \$	- \$	300 282 587 \$

	Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation (Note 1) 4	Autres fonds 5	Ajustements 6	Total 7	
1	Droits de scolarité (401)	s/o	26 483 496	---	---	---	---	26 483 496	1
2	Montants forfaitaires des étudiants étrangers (402, 404)	s/o	2 929 995	---	---	---	---	2 929 995	2
3	Montants forfaitaires des étudiants canadiens non-résidents au Québec (403)	s/o	143 973	---	---	---	---	143 973	3
4	Cotisations des étudiants (455)	s/o	3 196 065	---	---	---	---	3 196 065	4
5	Autres frais communs exigés à des groupes d'étudiants ciblés et pénalités (450)	s/o	7 930 087	---	---	---	---	7 930 087	5
6	Locations et ventes de biens et services aux étudiants (461)	s/o	0	---	---	---	---	0	6
7	TOTAL DES PRODUITS PROVENANT DES ÉTUDIANTS		40 683 616	\$	\$	\$	\$	40 683 616	7
8	Subventions du Ministère (515)	Annexe 5	78 060 219	918 030	4 986 454	---	---	83 964 702	8
9	Autres subventions provinciales (405, 410, 495)	s/o	0	1 585 632	0	0	0	1 585 632	9
10	Subventions du gouvernement du Canada (415, 420)	s/o	845 989	3 000 510	0	0	0	3 846 499	10
11	Autres produits et autres aides (425, 426, 427)	s/o	0	459 046	0	0	0	459 046	11
12	Contributions du siège social aux constituantes de l'UQ (520)	s/o	---	---	0	---	---	0	12
Amortissement des apports reportés afférents aux immobilisations:									
13	Ministère (530)	s/o	---	---	0	---	---	0	13
14	Entités incluses dans le périmètre comptable du gouvernement du Québec autre que le Ministère (531)	s/o	---	---	0	---	---	0	14
15	Gouvernement du Canada (532)	s/o	---	---	653 161	---	---	653 161	15
16	Autres (533)	s/o	---	---	---	---	---	0	16
17	TOTAL DES SUBVENTIONS		78 906 208	5 963 218	5 639 615	\$	\$	90 509 040	17
18	Intérêts et dividendes (435)	s/o	719 090	2 797 909	25 771	0	0	3 542 771	18
19	Intérêts sur les avances interfonds (440)	s/o	0	0	0	0	0	0	19
20	Produits provenant du fonds de dotation (445)	s/o	0	(2 876 741)	0	---	0	(2 876 741)	20
21	Produits provenant d'une fondation (446)	s/o	2 247 840	2 982 333	0	0	0	5 230 173	21
22	Subventions et dons non gouvernementaux (430)	Note 1 (annexe 20)	854 668	1 447 250	0	0	0	2 301 919	22
23	Gains sur vente de placements (526)	s/o	43 656	238 635	0	0	0	282 291	23
24	Gains sur la cession d'immobilisations (525)	s/o	---	---	0	---	---	0	24
25	Recouvrement des coûts indirects (465)	s/o	126 958	---	---	---	---	126 958	25
26	Ventes externes (460)	s/o	6 278 681	2 787 064	0	0	0	9 065 745	26
28	Autres produits (466, 470)	Annexe 10	837 423	29 683	0	0	0	867 104	28
29	TOTAL DES PRODUITS AUTRES		11 108 317	7 406 131	25 771	\$	\$	18 540 220	29
30	TOTAL DES PRODUITS		130 698 141 \$	13 369 349 \$	5 665 386 \$	- \$	- \$	149 732 876 \$	30

	Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation (Note 1) 4	Autres fonds 5	Ajustements 6	Total 7	
1	Masses salariales								1
2	Direction	s/o	3 997 546	54 674	-	-	-	4 052 220	2
3	Gérance	s/o	3 294 784	1 070 908	-	-	-	4 365 692	3
4	Enseignants-chercheurs	s/o	36 348 317	406 313	-	-	-	36 754 630	4
5	Charges de cours	s/o	12 872 244	0	-	-	-	12 872 244	5
6	Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	s/o	310 128	819 728	-	-	-	1 129 856	6
7	Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	s/o	1 874 770	747 441	-	-	-	2 622 211	7
8	Personnel professionnel non enseignant	s/o	12 220 474	916 480	-	0	-	13 136 954	8
9	Personnel de soutien technique	s/o	5 918 166	214 452	-	-	-	6 127 617	9
10	Personnel de soutien de bureau	s/o	7 000 819	429 715	-	-	-	7 430 534	10
11	Personnel de métier et ouvrier	s/o	2 673 270	0	-	-	-	2 673 270	11
12	Avantages sociaux (700)	Annexe 14	15 737 363	527 405	-	-	-	16 264 768	12
13	TOTAL DES MASSES SALARIALES ET AVANTAGES SOCIAUX		102 242 882	5 187 116	\$	\$	\$	107 429 998	13
14	Avantages sociaux futurs (704)	s/o	(331 900)	-	-	-	-	(331 900)	14
15	Variation de la provision pour heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages (701, 702, 703)	s/o	228 292	31 257	-	0	-	259 549	15
16	Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	s/o	13 000	0	-	0	-	13 000	16
17	Stagiaires postdoctoraux (706)	s/o	0	27 032	-	-	-	27 032	17
18	Formation et perfectionnement (710)	s/o	421 116	322 909	-	0	-	744 025	18
19	Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	s/o	2 391 613	1 094 610	-	0	-	3 486 223	19
20	Bourses (735)	s/o	2 604 495	4 953 785	-	0	-	7 558 280	20
21	Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	s/o	2 201 927	830 481	0	0	-	3 032 407	21
22	Fournitures et matériel (745)	s/o	1 799 641	185 138	-	0	-	1 984 779	22
23	Coûts des marchandises vendues (755)	s/o	136 983	0	-	0	-	136 983	23
24	Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795, 800)	s/o	8 594 214	1 346 731	0	0	-	9 940 945	24
25	Volumens et périodiques (750)	s/o	2 702 881	140 497	-	-	-	2 843 377	25
26	Charges reliées aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	s/o	3 461 435	21 153	0	-	-	3 482 588	26
27	Location de locaux et de bâtiments (840, 845)	s/o	893 995	43 445	-	-	-	937 440	27
28	Location-exploitation (830)	s/o	0	0	-	-	-	0	28
29	Transfert de coûts indirects (865)	s/o	0	424 975	-	-	-	424 975	29
30	Pertes sur vente de placements (886)	s/o	0	0	0	0	0	0	30
31	Biens sous le seuil de capitalisation (892)	Note 3 (annexe 20)	246 328	66 122	76 351	-	0	388 801	31
32	Biens de nature non capitalisable (893)	Note 3 (annexe 20)	0	0	0	-	-	0	32
33	Frais bancaires et charges d'intérêts (850, 851, 852, 853)	s/o	311 547	(444)	2 240 693	0	0	2 551 797	33
34	Intérêts relatifs aux avances interfonds (855)	s/o	0	0	0	0	0	0	34
35	Perte sur la cession d'immobilisations (885)	s/o	-	-	22 444	-	-	22 444	35
36	Amortissements des immobilisations (890)	s/o	-	-	9 375 257	-	-	9 375 257	36
37	Amortissements des autres éléments de l'actif (891)	s/o	-	-	0	-	-	0	37
38	Autres charges (860, 870)	Annexe 10	172 057	69 050	0	0	0	241 107	38
39	TOTAL DES AUTRES CHARGES		25 847 624	9 556 740	11 714 744	\$	\$	47 119 108	39
40	Ventes internes (878)	s/o	0	0	-	-	-	0	40
41	Gains et pertes latents (870)	s/o	(317 631)	(1 430 170)	0	0	0	(1 747 801)	41
42	TOTAL AUTRES CHARGES AVANT ÉLÉMENTS EXTRAORDINAIRES		25 529 993	8 126 571	11 714 744	\$	\$	45 371 308	42
43	Éléments extraordinaires (880)	Annexe 13	0	0	0	0	0	0	43
44	TOTAL DES CHARGES		127 772 875 \$	13 313 686 \$	11 714 744 \$	- \$	- \$	152 801 305 \$	44
EXCÉDENT (INSUFFISANCE) DES PRODUITS									
45	PAR RAPPORT AUX CHARGES		2 925 266 \$	55 663 \$	(6 049 358) \$	- \$	- \$	(3 068 429) \$	45

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

	Annexe à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation (Note 1) 4	Autres fonds 5	Ajustements 6	Total 7	
1	SOLDE AU DÉBUT DE L'ANNÉE	11 018 374		35 490 455	33 540 435			80 049 264	1
2	Redressement des années précédentes	Annexe 11 2 230 100	0	0	0	0		2 230 100	2
3	Solde de fonds redressé	13 248 474	\$	35 490 455	33 540 435	\$	\$	82 279 364	3
4	Produits de l'année	Annexes 1 et 3 130 698 141	13 369 349	5 665 386	0	0	0	149 732 876	4
5	Charges de l'année	Annexes 2 et 4 127 772 875	13 313 686	11 714 744	0	0	0	152 801 305	5
6	Excédent (insuffisance) des produits par rapport aux charges	2 925 266	55 663	(6 049 358)	\$	\$	\$	(3 068 429)	6
7	Rééval. autres éléments afférents au régime de retraite et d'avantages compl. de retraite	s/o 3 113 400						3 113 400	7
8	Apports reçus à titre de dotations	s/o			118 397			118 397	8
9	Apports reçus pour le financement d'actifs non amortissables	s/o		225 000				225 000	9
10	Virements d'autres soldes de fonds	Annexes 12 et 12a 0	0	2 102 207	20 728	0		2 122 935	10
11	Virements vers d'autres soldes de fonds	Annexes 12 et 12a 2 067 272	55 663	0	0	0		2 122 935	11
12	Sous-total	3 971 395	(0)	(3 722 151)	139 125	\$	\$	388 368	12
18	SOLDE À LA FIN DE L'EXERCICE	17 219 869 \$	(0) \$	31 768 304 \$	33 679 560 \$	- \$	- \$	82 667 733 \$	18

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

	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)	19 942 735	---	---	---	---	6 540 761	---	---		26 483 496	1
2 Montants forfaitaires des étudiants étrangers (402, 404)	---	---	---	2 929 995	---	---	---	---		2 929 995	2
3 Montants forfaitaires des étudiants canadiens non-résidents au Québec (403)	---	---	---	143 973	---	---	---	---		143 973	3
4 Cotisations des étudiants (455)	---	---	---	---	---	---	3 196 065	---		3 196 065	4
5 Admissions, inscriptions, amendes, frais de stage ou de supervision, etc. (450)	7 483 316	0	0	0	0	47 409	0	399 363		7 930 087	5
6 Locations et ventes de biens et services aux étudiants (461)	0	0	0	0	0	0	0	0		0	6
7 Total des produits provenant des étudiants	27 426 051	\$	\$	3 073 968	\$	6 588 169	3 196 065	399 363	\$	40 683 616	7
8 Subventions du Ministère (315)	---	---	0	77 428 219	---	---	632 000	---		78 060 219	8
9 Autres subventions provinciales (405, 410, 495)	0	0	0	0	0	0	0	0		0	9
10 Subventions du gouvernement du Canada (415, 420)	0	0	0	845 989	0	0	0	0		845 989	10
11 Autres produits et aides des gouvernements autres que ceux du Québec et du Canada (425, 426, 427)	0	0	0	0	0	0	0	0		0	11
12 Total des subventions	\$	\$	\$	78 274 208	\$	\$	632 000	\$	\$	78 906 208	12
13 Intérêts et dividendes (435)	---	---	---	719 090	---	0	0	0		719 090	13
14 Intérêts sur les avances interfonds (440)	0	0	0	0	0	0	0	0		0	14
15 Produits provenant du fonds de dotation (445)	---	---	---	0	---	0	0	0		0	15
16 Produits provenant d'une fondation (446)	104 060	30	0	2 002 581	0	141 170	0	0		2 247 840	16
17 Subventions et dons non gouvernementaux (430)	13 000	0	1 000	805 536	0	30 933	4 200	0		854 668	17
18 Gains sur vente de placement (526)	0	0	0	43 656	0	0	0	0		43 656	18
19 Recouvrement des coûts indirects (465)	0	120 162	0	0	0	6 795	0	0		126 958	19
20 Ventes coternes (460)	438 467	7 311	157 168	434 947	201 676	2 283 268	204 012	2 551 833		6 278 681	20
22 Autres produits (466, 470)	388 064	0	0	(8 457)	0	457 817	0	0		837 423	22
23 Total des produits autres	943 591	127 503	158 168	3 997 352	201 676	2 919 983	208 212	2 551 833	\$	11 108 317	23
24 TOTAL DES PRODUITS	28 369 642 \$	127 503 \$	158 168 \$	85 345 528 \$	201 676 \$	9 508 152 \$	4 036 277 \$	2 951 196 \$	- \$	130 698 141 \$	24

	Enseignement	Recherche	Soutien à l'enseignement et à la recherche	Administration	Terrains et bâtiments Détail Annexe 15	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Ajustements	Total		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Masses salariales										1	
2	Direction	516 051	43 765	386 613	1 834 797	597 223	358 474	260 623	0	3 997 546	2	
3	Gérance	266 361	183 839	735 527	1 154 137	505 411	196 350	253 160	0	3 294 784	3	
4	Enseignants-chercheurs	34 643 951	111 117	0	53 509	0	1 539 741	0	0	36 348 317	4	
5	Chargés de cours	12 338 220	0	0	4 390	0	529 633	0	0	12 872 244	5	
6	Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	196 949	94 875	0	1 963	0	16 342	0	0	310 128	6	
7	Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	1 817 242	39 549	0	4 728	0	13 251	0	0	1 874 770	7	
8	Personnel professionnel non enseignant	2 504 559	447 284	3 829 328	2 870 128	446 158	1 234 122	888 894	0	12 220 474	8	
9	Personnel de soutien technique	1 441 550	85 603	2 403 992	1 057 429	347 586	152 016	65 286	0	5 913 166	9	
10	Personnel de soutien de bureau	3 141 364	217 526	563 836	1 646 146	169 140	946 893	315 914	0	7 000 819	10	
11	Personnel de métier et ouvrier	0	0	0	0	2 519 441	0	153 830	0	2 673 270	11	
12	Avantages sociaux (700) - Complétez l'annexe 14	9 889 179	221 459	1 665 979	1 700 441	972 665	807 829	424 209	55 511	15 737 563	12	
13	Total des masses salariales et des avantages sociaux	66 755 426	1 445 017	9 585 275	10 327 668	5 557 624	5 794 651	2 502 593	274 627	\$ 102 242 882	13	
14	Avantages sociaux futurs (704)	---	---	---	---	---	---	---	(331 900)	(331 900)	14	
15	Variation de la provision heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages	61 814	15 963	62 640	22 034	55 592	(2 288)	12 657	(120)	228 292	15	
16	Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	13 000	0	0	0	0	0	0	0	13 000	16	
17	Stagiaires Postdoctoraux (706)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	
18	Formation et perfectionnement (710)	87 472	124 802	102 384	61 989	18 183	15 630	10 655	0	421 116	18	
19	Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	658 014	361 359	20 099	253 089	16 420	978 058	103 991	183	2 391 613	19	
20	Bourses (735)	1 716 764	486 970	0	48 872	0	255 800	96 090	0	2 604 495	20	
21	Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	46 340	127 872	50 723	782 996	13 707	990 919	189 370	0	2 201 927	21	
22	Fournitures et matériel (745)	288 665	22 648	211 755	158 271	492 749	333 165	18 921	273 467	1 799 641	22	
23	Coûts des marchandises vendues (755)	0	0	0	0	0	136 983	0	0	136 983	23	
24	Frais de services (760, 765, 775, 780, 785, 790, 795, 800)	1 571 620	55 902	950 386	1 430 688	2 259 690	743 960	1 113 373	468 595	8 594 214	24	
25	Volumes et périodiques (750)	200 593	17 452	2 183 022	45 376	(76)	113 121	38 179	105 215	2 702 881	25	
26	Charges reliées aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	1 274	167	1 067 767	1 824	2 348 502	0	41 900	0	3 461 435	26	
27	Locations de locaux et de bâtiments (840, 845)	224 297	0	0	23 927	559 257	86 514	0	0	893 995	27	
28	Location-exploitation (830)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	28	
29	Peres sur vente de placements (886)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	29	
30	Biens sous le seuil de capitalisation (892)	806	21 565	186 350	2 231	31 238	3 838	299	0	246 328	30	
31	Biens de nature non capitalisable (893)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	31	
32	Frais bancaires et charges d'intérêts (850, 851, 852, 853)	2 961	35	105	136 968	18 820	418	152 241	0	311 547	32	
33	Intérêts relatifs aux avances interfinés (855)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	33	
34	Autres charges (860, 870)	432 722	9 250	(254 987)	(130 018)	20 634	101 854	17 601	(25 000)	172 057	34	
35	Total des charges autres	5 306 343	1 244 385	4 580 244	2 838 247	5 834 715	3 757 972	1 753 378	864 241	(331 900)	25 847 624	35
36	Virements interfonctions (877)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	36	
37	Ventes internes (878)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	37	
38	Gains et pertes latents (879)	0	0	0	(317 631)	0	0	0	0	(317 631)	38	
39	Total avant éléments extraordinaires	72 061 769	2 689 402	14 165 519	12 848 284	11 392 339	9 552 623	4 255 971	1 138 868	(331 900)	127 772 875	39
40	Éléments extraordinaires (880)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40	
41	TOTAL DES CHARGES	72 061 769 \$	2 689 402 \$	14 165 519 \$	12 848 284 \$	11 392 339 \$	9 552 623 \$	4 255 971 \$	1 138 868 \$	(331 900) \$	127 772 875 \$	41

	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	Subventions du Ministère (515)	0	0	0	0	0	918 030	0	0	918 030	1	
2	Autres subventions provinciales (405, 410, 495)	500	1 575 313	0	0	9 819	0	0	0	1 585 632	2	
3	Subventions du gouvernement du Canada (415, 420)	0	3 000 510	0	0	0	0	0	0	3 000 510	3	
4	Autres produits et aides des gouvernements que ceux du Québec et du Canada (425, 426, 427)	0	453 610	0	0	3 000	2 436	0	0	459 046	4	
5	Total des subventions	500	5 029 433	\$	\$	\$ 12 819	920 466	\$	\$	5 963 218	5	
6	Intérêts et de dividendes (435)	(7 800)	(100)	0	2 808 456	0	11 804	(14 451)	0	2 797 909	6	
7	Intérêts sur les avances interfonds (440)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	
8	Produits provenant du fonds de dotation (445)	0	622 681	0	(4 077 321)	0	3 400	574 499	0	(2 876 741)	8	
9	Produits provenant d'une fondation (446)	87 163	886 221	0	8 238	0	1 118 642	885 050	0	2 982 333	9	
10	Subventions et dons non gouvernementaux (430)	11 172	174 538	0	1 742	0	120 011	1 139 788	0	1 447 250	10	
11	Gains sur vente de placements (526)	0	0	0	238 635	0	0	0	0	238 635	11	
12	Ventes externes (460)	1 784	1 730 507	4 040	0	754 823	295 509	0	0	2 787 064	12	
14	Autres produits (466, 470)	0	(12 545)	0	0	35 263	6 963	0	0	29 681	14	
15	Total des produits autres	92 319	3 401 303	4 040	(1 020 231)	\$ 2 040 943	2 887 758	\$	\$	7 406 131	15	
16	TOTAL DES PRODUITS	92 819 \$	8 430 736 \$	4 040 \$	(1 020 231) \$	- \$	2 053 762 \$	3 808 224 \$	- \$	- \$	13 369 349 \$	16

HEC Montréal
Charges par fonction - Fonds avec restrictions
de l'exercice terminé le 30 avril 2015

	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	54 674	0	0		54 674	2	
3	Gérance	0	902 468	0	0	178 267	(9 827)	0		1 070 908	3	
4	Enseignants-chercheurs	0	388 372	0	0	16 841	1 100	0		406 313	4	
5	Chargés de cours	0	0	0	0	0	0	0		\$ 5	5	
6	Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	0	767 978	0	0	51 750	0	0		819 728	6	
7	Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	0	620 855	0	0	67 073	59 513	0		747 441	7	
8	Personnel professionnel non enseignant	0	489 985	0	0	359 657	66 838	0		916 480	8	
9	Personnel de soutien technique	0	173 402	0	0	0	41 050	0		214 452	9	
10	Personnel de soutien de bureau	0	303 883	0	0	85 215	40 618	0		429 715	10	
11	Personnel de métier et ouvrier	0	0	0	0	0	0	0		\$ 11	11	
12	Avantages sociaux (700) - Complétez l'annexe 14	0	412 364	0	0	88 960	26 081	0		527 405	12	
13	Total des masses salariales et des avantages sociaux	\$ 4 059 307	\$ 4 059 307	\$ 0	\$ 0	\$ 902 437	\$ 225 372	\$ 0	\$ 0	\$ 5 187 116	13	
14	Variation de la provision heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages (701, 702, 703)	0	14 015	0	0	17 242	0	0		31 257	14	
15	Étais pour congés sabbatiques et d'études (705)	0	0	0	0	0	0	0		\$ 15	15	
16	Stagiaires postdoctoraux (706)	0	27 032	0	0	0	0	0		27 032	16	
17	Formation et perfectionnement (710)	0	310 948	0	0	11 447	513	0		322 909	17	
18	Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	7 951	709 778	158	0	230 679	146 045	0		1 094 610	18	
19	Bourses (735)	36 700	1 689 574	0	0	105 150	3 122 361	0		4 953 785	19	
20	Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	89	553 011	0	163 177	82 351	31 833	0		830 481	20	
21	Fournitures et matériel (745)	638	107 427	86	0	61 284	15 704	0		185 138	21	
22	Coûts des marchandises vendues (755)	0	0	0	0	0	0	0		\$ 22	22	
23	Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795, 800)	33 770	643 443	588	247 206	213 323	208 401	0		1 346 731	23	
24	Volumes et périodiques (750)	10 805	123 185	0	0	6 507	0	0		140 497	24	
25	Charges reliées aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	101	17 663	3 208	0	190	0	0		21 153	25	
26	Location de locaux et de bâtiments (840, 845)	2 070	214	0	0	0	41 161	0		43 445	26	
27	Location exploitation (830)	0	0	0	0	0	0	0		\$ 27	27	
28	Transfert de coûts indirects (865)	0	127 333	0	0	0	297 643	0		424 975	28	
29	Pertes sur vente de placements (886)	0	0	0	0	0	0	0		\$ 29	29	
30	Biens sous le seuil de capitalisation (892)	695	56 472	0	0	894	8 061	0		66 122	30	
31	Biens de nature non capitalisable (893)	0	0	0	0	0	0	0		\$ 31	31	
32	Frais bancaires et charges d'intérêts (850, 851, 852, 853)	0	0	0	(444)	0	0	0		(444)	32	
33	Intérêts relatifs aux avances interfonds (855)	0	0	0	0	0	0	0		\$ 33	33	
34	Autres charges (860, 870)	0	53 151	0	0	13 495	2 404	0		69 050	34	
35	Total des charges autres	92 819	4 433 234	4 040	409 939	\$ 1 040 205	\$ 3 576 504	\$ 0	\$ 0	\$ 9 556 740	35	
36	Virements interfonctions (877)	0	0	0	0	0	0	0		\$ 36	36	
37	Venues internes (878)	0	0	0	0	0	0	0		\$ 37	37	
38	Gains et pertes latents (879)	0	0	0	(1 430 170)	0	0	0		(1 430 170)	38	
39	Total avant éléments extraordinaires	92 819	4 433 234	4 040	(1 020 231)	\$ 1 040 205	\$ 3 576 504	\$ 0	\$ 0	\$ 8 126 571	39	
40	Éléments extraordinaires (880)	0	0	0	0	0	0	0		\$ 40	40	
41	TOTAL DES CHARGES	92 819 \$	8 492 541 \$	4 040 \$	(1 020 231) \$	- \$	1 942 642 \$	3 801 876 \$	- \$	- \$	13 313 686 \$	41

HEC MONTRÉAL

**État du traitement
du personnel de direction**

2014-2015

NOM DE L'UNIVERSITÉ : HEC Montréal

NUMÉRO DE L'UNIVERSITÉ : 976001

ÉTAT DE TRAITEMENT
2014-2015

APPROUVÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

DATE :

3 septembre 2015

ADMINISTRATEUR :

Hélène Desmarais
[Signature]



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 incluses 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 2015 (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 2014-2015*.

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 2014-2015*, 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 2014-2015*.

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 2014-2015*. 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 4.1 de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire. En conséquence, il est possible que l'état du traitement ne puisse se prêter à un usage autre. Notre rapport est destiné uniquement aux membres du conseil d'administration de Corporation de l'École des hautes études commerciales de Montréal et au ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et ne devrait pas être utilisé par d'autres parties.

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

Montréal
Le 24 août 2015

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

État du traitement

Établissement : École des hautes études commerciales de Montréal
 Année financière : 2014-2015
 Page : 1 de 4

1. Personnel de direction supérieure

Nom, fonction	Valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt (en \$)					
	Salaire de base	Autres ⁽²⁾ éléments de traitement	Droits d'indemnité de départ exercés ⁽¹⁾	Fondations ou personnes morales	TC : ** nb de mois	TP : % du temps
Michel Patry, Directeur	268 087	16 027			12	
Federico Pasin, Secrétaire général	199 761	8 974			12	
Georges Montplaisir, Directeur des finances	183 336	9 949			12	

(1) La valeur pécuniaire des droits d'indemnité de départ détenus et non exercés pendant l'année 2014-2015 apparaît en note complémentaire à l'état du traitement (page 2).

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

Note complémentaire

Établissement : École des hautes études commerciales de Montréal

Année financière : 2014-2015

Page : 2 de 4

1. Personnel de direction supérieure

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

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

Nom, fonction	Allocation automobile	Permis de stationnement	Coût pour régime privé d'assurance
Michel Patry, Directeur	12 548	1 041	2 437

État du traitement

Établissement : École des hautes études commerciales de Montréal

Année financière : 2014-2015

Page : 3 de 4

2. Autres catégories de personnel de direction

Catégorie	Effectif total(**) de la catégorie	Valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt (en \$)		
		Étendue du traitement	Salaire de base	Autres éléments de traitement
Personnel de direction(***) des composantes de l'établissement(*)	24,59	Le plus élevé	153 630	4 944
		Moyenne	100 811	2 760
		Le moins élevé(****)	104 055	835
Personnel de direction(****) des services	66,77	Le plus élevé	145 592	19 789
		Moyenne	107 974	2 460
		Le moins élevé(****)	59 648	0
Personnel de gérance(****) des emplois de soutien	2,90	Le plus élevé	73 386	2 277
		Moyenne	64 672	2 435
		Le moins élevé	44 781	1 358

(*) 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 % = 30 - 51 à 75 % = 1 - 76 % à 100 % = 1

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

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

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

État du traitement

Établissement : École des hautes études commerciales de Montréal

Année financière : 2014-2015

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	33 822
Pasin, Federico	Secrétaire général	12	23 877
Georges Montplaisir	Directeur des finances	12	3 860
Autres catégories de personnel de direction	Étendue des frais remboursés	Effectif(*)	Valeur pécuniaire
Personnel de direction des composantes de l'établissement(**)	Le plus élevé	34	10 879
	Moyenne		2 122
	Le moins élevé		126
Personnel de direction des services	Le plus élevé	73	123 473
	Moyenne		5 359
	Le moins élevé		13
Personnel de gérance des emplois de soutien	Le plus élevé	4	0
	Moyenne		0
	Le moins élevé		0

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

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

HEC MONTRÉAL

Rapport sur la performance

2014-2015

Rapport de performance 2014-2015
Programmes d'études selon paragraphe 4.6 de la loi 95
secteur disciplinaire : administration¹

Programme universitaire ²	Nombre de crédits	Régime d'étude	Nombre d'inscrits (ens. des cohortes observées ⁵)	Cheminement des cohortes ³						Encadrement en 2014-2015 ⁴		
				Attrition au programme initial après un an	Diplomation	Attrition totale	Persévérance	Durée normale selon l'annuaire (trimestres) ⁶	Durée moyenne observée (ens. des cohortes) ⁶	EEETP Inscrits 2014-2015 ⁷	Taille moyenne des groupes-cours	% des crédits d'enseignement dispensés par des professeurs réguliers
1er cycle												
Baccalauréat												
Baccalauréat en administration des affaires (B.A.A. régulier) ⁸	90	Temps complet	2 746	9,2%	86,0%	13,0%	1,0%	9 trim.	9,1 trim.	1926	42,2	34,0%
Baccalauréat en administration des affaires (B.A.A. trilingue)	90	Temps complet	337	3,3%	94,4%	5,6%		9 trim.	9,0 trim.	394	41,3	33,3%
Baccalauréat en administration des affaires (B.A.A. bilingue)	90	Temps complet	-- aucune donnée historique. Programme offert à compter de 2012 --							1088	60,6	21,1%
Certificats												
Certificats ^{9,10}	30	Temps partiel	8 134	30,1%	56,6%	42,3%	1,1%	12 trim.	6,6 trim.	2916	48,0	3,4%
2e cycle												
MBA												
Maîtrise en administration des affaires (M.B.A. intensif)	57	Temps complet	116	0,9%	99,1%	0,9%		3 trim.	3,3 trim.	51	29,4	72,1%
Maîtrise en administration des affaires (M.B.A. anglais)	57	Temps complet	313	2,6%	97,4%	2,6%		3 trim.	3,1 trim.	86	19,4	80,5%
Maîtrise en administration des affaires (en action)	57	Temps partiel	262	9,9%	88,9%	11,1%		9 trim.	8,4 trim.	110	29,4	67,4%
Maîtrise ès Sciences en gestion												
Maîtrise ès sciences de la gestion (M.Sc.)	45	Temps partiel	1 010	22,4%	66,7%	31,0%		6 trim.	8,0 trim.	673	21,7	91,7%
Maîtrises professionnelles												
Maîtrise en droit – fiscalité (L.L.M.)	45	Temps partiel	74	9,5%	85,1%	14,9%		12 trim.	5,8 trim.	10	29,2	50,8%
Maîtrise en commerce électronique (M.Sc.C.E.)	45	Temps partiel	79	17,7%	73,4%	25,3%	1,3%	5 trim.	6,6 trim.	12	26,3	13,3%
Maîtrise en management entreprises culturelles (M.M.E.C.)	45	Temps partiel	-- aucune donnée historique. Programme offert à compter de 2012 --							12	28,1	46,2%

Rapport de performance 2014-2015

Programme universitaire ²	Nombre de crédits	Régime d'étude	Nombre d'inscrits (ens. des cohortes observées ⁵)	Cheminement des cohortes ³						Encadrement en 2014-2015 ⁴		
				Attrition au programme initial après un an	Diplomation	Attrition totale	Persévérance	Durée normale selon l'annuaire (trimestres) ⁵	Durée moyenne observée (ens. des cohortes) ⁶	EEETP Inscrits 2014-2015 ⁷	Taille moyenne des groupes-cours	% des crédits d'enseignement dispensés par des professeurs réguliers
D.E.S.S. en communication marketing ¹¹	30	Temps partiel	106	10,4%	80,2%	19,8%		12 trim.	7,5 trim.	30		
D.E.S.S. en gestion d'organismes culturels ¹¹	30	Temps partiel	228	17,5%	66,7%	31,6%	1,8%	12 trim.	7,8 trim.	92		
D.E.S.S. en fiscalité ^{11 12}	30	Temps partiel	211	27,5%	51,2%	47,9%	0,9%	12 trim.	6,0 trim.	54		
D.E.S.S. en gestion ¹¹	30	Temps partiel	630	27,3%	58,1%	40,2%	1,7%	12 trim.	7,5 trim.	264		
D.E.S.S. en comptabilité professionnelle ¹¹	30	Temps complet	402	17,4%	77,1%	22,9%		3 trim.	4,4 trim.	228		
D.E.S.S. en gestion de la chaîne logistique ¹¹	30	Temps partiel	161	23,6%	65,2%	34,2%	0,6%	12 trim.	8,2 trim.	49	33,0	40,3%
D.E.S.S. en affaires électroniques (début A2006) ^{11 12}	30	Temps partiel	117	23,1%	57,3%	42,7%		12 trim.	6,4 trim.	29		
D.E.S.S. en gestion et développement durable (début A2006) ¹¹	30	Temps partiel	129	19,4%	66,7%	33,3%		12 trim.	6,2 trim.	19		
D.E.S.S. en gestion du patrimoine privé (début A2007) ¹¹	30	Temps partiel	-- aucune inscription durant cette période. Programme fermé									
D.E.S.S. en professions financières (début A2009) ¹¹	30	Temps complet	51	23,5%	74,5%	25,5%		2 trim.	2,7 trim.	25		
Microprogrammes ¹³	15	Temps partiel	238	9,7%	87,4%	12,6%		6 trim.	4,1 trim.	50		
3e cycle												
Doctorat en administration (Ph.D.)	90	Temps complet	189	14,3%	59,8%	39,7%	0,5%	15 trim.	18,7 trim.	75	9,0	100,0%

Rapport de performance 2014-2015

Notes:

1. HEC Montréal offre tous ses programmes dans le secteur de l'administration.
2. Les statistiques de durée et de taux de réussite sont basées sur une moyenne de trois cohortes (cinq dans le cas du Ph.D.). Voir page suivante pour le détail des cohortes observées.
Plusieurs cours de DESS sont communs à plusieurs programmes à l'intérieur du cheminement DESS. Aussi, les données sur les crédits enseignés ne sont pas distinguées par programme.
Le tableau présente l'ensemble des programmes de grade offerts par HEC Montréal. Exclusions:
Programmes autofinancés : EMBA, D.E.S.S. secteur énergie, Maîtrise internationale en management des arts.
Cours des programmes conjoints offerts par l'Université de Montréal (MSc.CE, LL.M.).
Cours préparatoires au B.A.A. et à la M.Sc.
Cheminement Accueil (étudiants non-HEC)
Étudiants libres.
3. Le taux de réussite est mesuré par un indice simple, soit le pourcentage des étudiants admis et inscrits à ce programme qui, après un délai d'études raisonnable, ont obtenu le diplôme ou le grade. Les calculs sont faits à la date d'observation.
4. La loi 95 demeure floue quant à la définition des attentes du législateur vis-à-vis la performance en matière d'encadrement. Deux mesures classiques d'encadrement sont donc présentées, soit la taille moyenne du groupe-cours pour chacun des programmes et le pourcentage des cours enseignés par des professeurs réguliers. Ces statistiques sont basées sur les données les plus récentes disponibles, soit pour l'année 2014-2015. 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 diplomation, parmi les étudiants d'un programme qui ont obtenu leur diplôme.
7. EEETP inscrits, trois trimestres, selon l'année financière. Programmes préparatoires, coaching et étudiants en accueil exclus.
8. Le programme est offert le jour, à temps complet. Toutefois, les étudiants peuvent s'inscrire à moins de crédits que dans un régime à temps complet.
9. Toutes options confondues. Incluant Gestion financière, Planification financière personnelle, Affaires internationales, Gestion des opérations et de la logistique, Analyse des processus organisationnels, Certificat personnalisé en administration, Création d'entreprise, Gestion d'entreprise - profil B.Gest., Gestion d'entreprise - profil régulier, Gestion de projets, Leadership organisationnel, Commerce de détail, Gestion du marketing, Vente relationnelle, Gestion des ressources humaines, Supervision, Accès à la profession comptable, Comptabilité professionnelle, Gestion comptable des organisations, Analyse de la sécurité de l'information et des systèmes, Gestion des affaires électroniques, Systèmes d'information et analyse d'affaires. Peut inclure des programmes qui ne sont plus offerts.
10. Statistiques calculées par certificat. L'étudiant qui s'inscrit à plusieurs certificats est suivi séparément dans chacun de ses certificats.
11. 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.
12. Incluant les étudiants diplômés des programmes de LL.M. et M.C.E. et ayant satisfait aux exigences de ce programme.
13. En 2015, l'École offre 9 microprogrammes spécialisés de 30 crédits (Amélioration de la performance des processus du système de santé et des services sociaux, Expertise professionnelle CGA, Gestion – introduction, Gestion – avancé, Gestion de la chaîne logistique, Gestion des arts et de la culture, Gestion – entrepreneuriat, Gestion et développement durable, Internationalisation des affaires, et Gestion des ressources humaines). Les données des microprogrammes sont présentées de façon agrégée.

Rapport de performance 2014-2015

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 à des crédits au cheminement.

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

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

Cohortes de nouveaux inscrits ayant servi à l'analyse et régime d'étude (premier trimestre inscrit):

B.A.A.	- automne 2008 à automne 2010 (programme à temps complet; les étudiants inscrits à temps partiel ne sont plus distingués)
Certificats	- automne 2008 à automne 2010 (programme à temps partiel; les étudiants inscrits à temps plein ne sont plus distingués)
MBA Intensif et anglais; M.Sc.	- automne 2008 à automne 2010 (programmes à temps complet)
MBA en action; Maîtrises professionnelles	- automne 2008 à automne 2010 (programmes à temps partiel; les étudiants inscrits à temps plein ne sont plus distingués)
DESS	- automne 2008 à automne 2010 (programmes à temps complet ou à temps partiel; le régime des étudiants inscrits n'est plus distingué)
Ph.D.	- automne 2002 à automne 2006 (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 (ils représentent environ 4% de la population).

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 2014-2015 – extrait en sept. 2015)

Population étudiée : Été 2014, Automne 2014, Hiver 2015

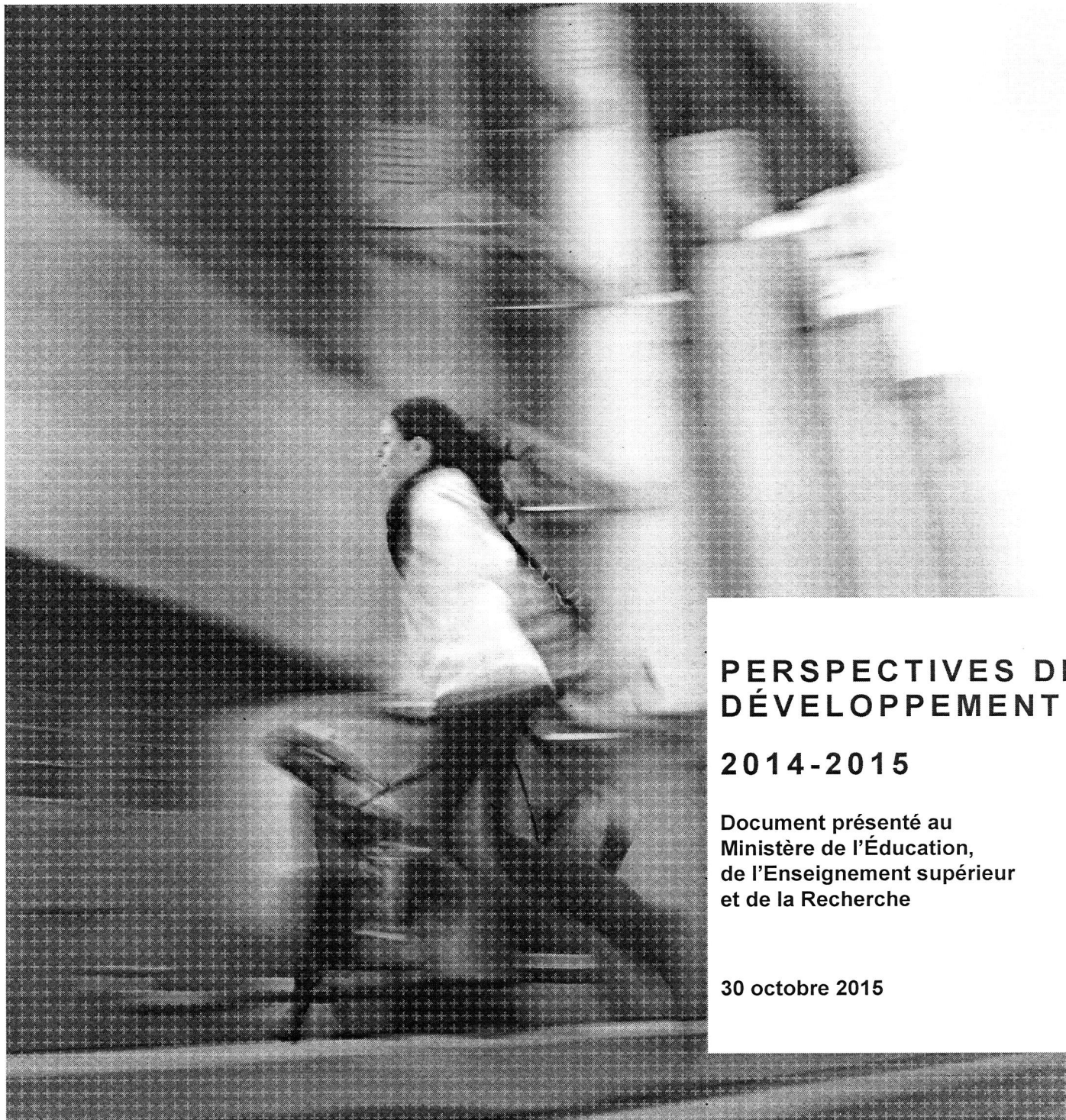
Méthode inchangée. Exclusions : cours dispensés par des institutions partenaires (hors HEC), rédactions de thèses, stages, cours projets.

HEC MONTRÉAL

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

2014-2015

HEC MONTRÉAL



PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT

2014-2015

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

30 octobre 2015

**Réinventer, renouveler, renforcer notre école :
les priorités pour 2015-2016**

**PRÉSENTATION À L'ASSEMBLÉE DES PROFESSEURS
(adjoints, agrégés et titulaires)**

**Michel Patry
Professeur titulaire
Directeur
HEC Montréal**

Le 7 octobre 2015

Introduction

Comme le veut l'usage, cette présentation est consacrée aux priorités pour l'année universitaire 2015-2016. Pour l'année universitaire qui s'amorce, nous avons de vastes chantiers devant nous. Et j'entends bien certaines voix qui opinent que les collègues sont très, voire trop sollicités, ou qu'il n'est peut-être pas aussi urgent d'entreprendre de grandes réformes.

Au cours de cette présentation, je voudrai vous convaincre du contraire. Et bien que je convienne qu'il nous faudra ajuster le nombre de grands travaux que nous voudrions entreprendre, de même que le rythme auquel nous avancerons, afin de développer un vaste consensus sur la direction à prendre, je maintiens qu'il nous faut innover et repenser nos façons de faire.

C'est ce que j'ai proposé à notre communauté il y a un an déjà, en l'invitant à réinventer, renouveler et renforcer notre École. J'ai par ailleurs été très réconforté par votre réaction, comme par celle de toute notre communauté, par cet emballant projet.

Je regrouperai mes remarques, aujourd'hui, sous trois thèmes. Je voudrai montrer en premier lieu que, malgré l'environnement très turbulent dans lequel nous évoluons, nous avons progressé et nous progressons : notre plan fonctionne! Puis, je rappellerai pourquoi nous devons maintenir le cap et la cadence, malgré le sentiment que nous en avons beaucoup sur notre agenda : le succès appartient à celles et à ceux qui auront su se réinventer. Enfin, je décrirai à grands traits les grandes actions prioritaires de la prochaine année.

NOTRE PLAN FONCTIONNE, NOUS PROGRESSONS!

Il m'apparaît important, en premier lieu, de rappeler que notre plan de match fonctionne et que nous progressons. Malgré la tempête, malgré les chocs structurels sur lesquels je reviendrai brièvement, malgré les coupures dans le financement public, nous avons progressé dans le développement de nos programmes et au plan de leur fréquentation. Nous avons progressé en recherche et en transfert et nous avons fait de grands pas pour rétablir notre équilibre financier et dégager les marges de manœuvre qui nous permettront d'investir dans notre mission.

Ainsi, la fréquentation de nos programmes est en hausse et nous prévoyons un accroissement de notre population étudiante de l'ordre de 1 % à 2 % en 2015-2016. Ceci, alors que nous avons maintenu, voire haussé nos normes d'admission dans nos programmes¹; et au moment où les droits de scolarité exigés des étudiants français ont presque triplés.

Ce résultat est attribuable aux efforts constants que nous déployons pour innover en lançant de nouvelles formations et pour nous assurer que nos programmes sont à la fine pointe des connaissances et des besoins des apprenants, comme des organisations qui recrutent nos étudiants. Par exemple, l'importante réforme de notre MBA se traduit déjà par une hausse dans la fréquentation de ce programme, bien qu'il nous faille faire encore davantage pour atteindre la masse critique désirée.

À la M. Sc., nous accueillerons un nombre record de nouveaux candidats, bien que nous ayons encore élevé, dans une majorité de spécialisations, les normes d'admission. Par ailleurs, le succès indiscutable de ce programme nous interpelle nécessairement. Plusieurs invoquent un plafond qui aurait été atteint, soit par une saturation de la demande, soit par notre capacité d'encadrement. Au risque de surprendre plusieurs collègues, je ne partage pas cet avis! Je pense, au contraire, que nous avons une belle occasion de développer davantage ce grand programme. Pour y arriver, il nous faudra faire trois choses : d'abord dégager des ressources professorales pour encadrer les nouveaux et nombreux étudiants; puis, poursuivre nos efforts pour maintenir, voire réduire, la durée des études; et, enfin, revoir certains de nos processus ou règles de fonctionnement pour permettre un cheminement efficace et prévisible à près de 1 500 étudiants.

Nos professeurs et nos enseignants, pour leur part, ont continué de se distinguer en pédagogie et en recherche. Nos collègues ont remporté de nombreux prix et distinctions. À titre d'exemple, je mentionnerai le très grand honneur qui fut fait à notre collègue Danny Miller, qui reçut le *Distinguished Scholarly Contributions to Management Award* décerné par l'*Academy of Management*.

¹ Ainsi, la revue *Canadian Business*, dans son édition du 1^{er} octobre dernier, plaçait l'École au quatrième rang des écoles de gestion du Canada pour le GMAT moyen des étudiants au MBA.

Notre programme de MBA s'est classé au 11^e rang dans le palmarès des MBA internationaux, hors États-Unis, que présente la revue *Forbes*. Et la revue *Canadian Business* classe notre programme parmi les meilleurs et plus sélectifs au pays. Ces distinctions suivent la 27^e position mondiale qu'avait ravie notre EMBA McGill-HEC Montréal au classement du prestigieux *Financial Times* en 2015.

Et nous continuons d'investir dans notre mission. Nous avons repris le rythme des embauches de professeurs et accueillons, à la rentrée 2015, 13 nouveaux collègues d'une très grande qualité, provenant de 7 pays différents. Et notre plan d'embauches pour l'année qui vient est encore plus ambitieux. Enfin, nous venons de créer, cet automne, cinq nouveaux professorships.

Ces avancées, aux plans des programmes, de la recherche et du corps professoral, ne nous empêchent pas de déployer d'importants efforts pour améliorer nos infrastructures et trouver des solutions à nos problèmes -bien réels-, d'espace. Nous venons d'inaugurer notre première résidence étudiante, après plus de dix années d'efforts en ce sens. Et nous poursuivons le développement de notre dossier d'opportunité, qui sera déposé cet automne au gouvernement du Québec, dans le but d'obtenir les crédits qui nous permettront de construire un troisième pavillon, seule solution viable et durable à notre déficit d'espace de plus de 13 000 mètres carrés net. Déficit qui est, rappelons-le, reconnu par le ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

Enfin, je me réjouis que nous ayons pu progresser de la sorte tout en mettant en œuvre notre plan de retour à l'équilibre financier. Nous nous étions donné trois années pour revenir à l'équilibre financier après les réductions importantes que nous avons accusées au chapitre du financement public. Celles-ci, rappelons-le, font partie de l'effort exigé de tous pour un retour à l'équilibre budgétaire par le gouvernement du Québec. Il nous fallait prendre la mesure du défi et poser des gestes pour adopter un plan de retour à l'équilibre fait d'un dosage d'augmentation de nos revenus subventionnés et autonomes et de gains de productivité pour réduire nos dépenses par étudiant.

Au moment d'écrire ces lignes, je suis fier et heureux de vous informer que nous avons progressé comme prévu et que nous parviendrons peut-être même à revenir à l'équilibre de manière pérenne en 2016-2017, plutôt qu'en 2017-2018.

Ces progrès ont nécessité un énorme effort collectif, des professeurs comme de tous les membres de notre famille. Je tiens à féliciter les collègues pour les efforts consentis et pour leur détermination. Si nous ne sommes pas arrivés à bon port, nous devons nous réjouir du chemin parcouru. Et, comme je le remarquais au début de cette présentation, je suis bien conscient du grand nombre de chantiers en cours. Mais nous devons garder le cap et poursuivre notre chemin si nous voulons demeurer fidèles à notre ambition.

NOUS DEVONS CONTINUER D'INNOVER

Comme je le rappelle souvent, notre ambition, c'est de maintenir HEC Montréal dans le peloton de tête des écoles de gestion à l'échelle internationale, tout en demeurant fidèle à nous-mêmes. Cette grande école est francophone, elle se situe à la croisée des traditions nord-américaine et européenne, elle est solidement ancrée dans son milieu et est ouverte sur le monde. Elle se hisse dans le Top 1 % des quelque 14 000 écoles de gestion au monde pour sa recherche, pour la réputation de ses programmes, pour ses classements.

Cet objectif est noble et emballant. Il signifie que nous nous donnons comme défi d'offrir aux étudiants et aux cadres qui nous choisissent une expérience d'apprentissage de qualité mondiale.

Si nous voulons nous donner les moyens de nos ambitions, il nous faut dégager des ressources humaines et financières afin d'investir dans notre mission de base : la formation et la recherche. Or, nous vivons une phase de rapides transformations et, à moins d'ajuster nos approches et notre fonctionnement, nous ne pourrons dégager ces ressources.

Je veux, pour mémoire, rappeler que trois chocs se conjuguent pour modifier notre environnement et ouvrir de nouvelles perspectives. Le choc démographique comporte une composante locale et une composante globale. Au plan local, la population des jeunes québécois qui termineront des études collégiales déclinera au cours des prochaines années. On estime ainsi que le nombre d'inscrits dans les Cégeps de la région de Montréal chutera de près de 10 % d'ici 2020. A contrario, à l'échelle internationale, la mobilité croissante des étudiants, surtout au deuxième cycle, est une donnée majeure.

Le choc technologique multiplie les alternatives et les concurrents, alors qu'il transforme les habitudes et les anticipations des apprenants, comme des organisations.

Enfin, le choc financier a retranché plus de 10 M \$ de financement public à l'École. Depuis 2011-2012, la subvention par étudiant que touche l'École a fondu de 11 % en termes nominaux (sans tenir compte de l'inflation). De telle sorte que nous toucherons en 2015-2016 sensiblement la même subvention du MEESR qu'en 2011-2012, alors que nous accueillerons et formerons 1 000 étudiants de plus, tout en ayant absorbé les hausses de coûts de système!

Je résumais la situation ainsi au printemps dernier : « Comment réagir? Nous avons deux grandes options. La première consiste à tenter coûte que coûte de préserver le mode de fonctionnement actuel, avec des ressources de plus en plus limitées et au risque de sacrifier la qualité de nos formations et de notre recherche. J'ai la conviction que cette avenue nous éloignera progressivement de notre ambition et nous empêchera de nous démarquer des autres écoles de gestion.

D'un autre côté, nous pouvons nous engager dans une transformation qui nous permettra de demeurer fidèles à nos valeurs et à notre ambition, mais qui nous forcera à innover de manière significative. C'est la voie que j'ai proposée à notre communauté

l'automne dernier et que j'ai résumée par trois impératifs : réinventer, renouveler et renforcer l'École. »²

RÉINVENTER, RENOUVELER ET RENFORCER L'ÉCOLE EN 2015-2016

Je propose d'identifier quelques grands enjeux et un petit nombre d'actions prioritaires pour la prochaine année.

RÉINVENTER

On ne peut tout réinventer en une année! Je pense que nos efforts à ce chapitre en 2015-2016 porteront principalement sur trois grands domaines : les modes de livraison de nos programmes, l'implantation de l'*École des dirigeants* et le développement de notre réflexion sur l'utilisation de nos espaces.

-Nos modes de livraison des formations

Au cours des dernières années, nous avons expérimenté, puis donné un véritable élan à l'utilisation des technologies dans la livraison de certains cours aux programmes de certificat. En 2015-2016, nous poursuivrons le déploiement des cours en format hybride aux programmes de certificat, cours auxquels plus de 4 000 personnes sont inscrites. Nous effectuerons également une migration du mode hybride synchrone vers un mode hybride asynchrone dans les programmes de certificat pour les cours à grand volume afin de gagner en flexibilité, comme en efficacité. Et nous accélérerons également le pas dans le développement d'un Certificat en gestion d'entreprise entièrement livré en ligne. Les premiers cours de ce certificat seront en effet offerts dès l'hiver 2016 et l'ensemble des dix cours seront disponibles en ligne à compter de l'automne 2018.

Il ne faut pas sous-estimer l'importance de ces développements, non plus que celle des investissements humains et financiers que ceci implique. Je tiens d'ailleurs à cet égard à remercier et à féliciter le directeur des programmes de certificat ainsi que les professeurs qui se sont portés volontaires et qui se sont investis dans cette innovation, de même que le directeur de l'Apprentissage et de l'innovation pédagogique pour son soutien.

L'initiative est importante à deux titres. D'abord parce qu'elle nous permettra d'élargir considérablement le bassin auquel nos excellents programmes de certificat s'adressent, sans exercer une pression proportionnelle sur nos coûts. Ensuite, parce qu'elle représente une occasion de créer des contenus de très grande qualité, dans un format

² Présentation du directeur à l'Assemblée des professeurs, 22 avril 2015.

très original, dont plusieurs modules ou éléments pourront être redéployés dans d'autres programmes.

Enfin, nous devons poursuivre notre réflexion et discuter entre nous du potentiel que représentent les modèles alternatifs de livraison de certains cours, notamment dans les programmes où un grand nombre de sections d'un même cours doivent être offertes, trimestre après trimestre. Il ne s'aurait s'agir de chercher un modèle universel qui s'appliquerait partout, bien sûr, mais vu la puissance et la qualité des modes alternatifs de livraison et le besoin de libérer du temps de professeurs-chercheurs, je pense que nous n'avons pas d'autre choix que de pousser cette réflexion. C'est ce que fera le *Comité sur le renouvellement des approches pédagogiques*, co-présidé par la directrice des études et le directeur du corps professoral, au cours des prochains mois en consultant les professeurs, bien entendu.

-La formation des cadres et des dirigeants

L'*École des dirigeants*, qui fut officiellement lancée au printemps dernier, a pris son envol de belle manière. L'objectif est ambitieux, tant au plan stratégique que financier. Pour assurer le succès de l'opération, il nous faudra au cours de la prochaine année donner aux collègues qui ont accepté de relever ce défi les moyens additionnels dont ils auront besoin.

Trop souvent, dans notre fonctionnement, reléguons-nous la formation des cadres et des dirigeants à une activité un peu périphérique. Nous acceptons que ceux et celles qui s'y consacrent le fassent, mais l'attention que nous accordons à cette activité et la place que nous lui faisons dans la gestion de la tâche et de la carrière des collègues sont insuffisantes; et les impacts que ces activités peuvent avoir sur d'autres activités à l'École sont trop souvent sous-estimés.

N'oublions jamais que l'*École des dirigeants* ambitionne de présenter un portefeuille intégré de l'ensemble de nos formations, diplômantes ou qualifiantes, qui s'adressent aux cadres en exercice. Il s'agit d'une grande partie du grand écosystème qui relie les organisations à l'École.

Parmi les questions qu'il faudra nous poser, j'en retiens deux : à l'instar d'excellentes écoles de gestion dans le monde, devrions-nous permettre à certains professeurs (agrégés ou titulaires) d'effectuer une partie de leur charge d'enseignement dans des activités de formation pour cadres? Et devrions-nous rattacher des professeurs invités sans perspective de carrière et des maîtres d'enseignement directement à l'*École des dirigeants*?

C'est pourquoi j'ai demandé au directeur des affaires professorales et au directeur de l'*École des dirigeants* de formuler des pistes de solution afin de renforcer la centralité des activités de formation des cadres dans la vie de l'École et de s'assurer que l'*École des dirigeants* disposera des ressources nécessaires à la réalisation de sa mission.

-Notre utilisation de l'espace

De plus, nous entreprenons cet exercice au moment où nous planifions l'utilisation de nos espaces pour les vingt, trente prochaines années. Ceci nous conduira à revoir notre fonctionnement face au déploiement prochain —nous l'espérons— d'un campus au centre-ville de Montréal. Nous devons donc réinventer nos façons de faire, comme l'ont fait de très nombreuses écoles de gestion qui opèrent sur plusieurs campus, souvent situés sur différents continents!

Si nous franchissons la prochaine étape pour obtenir les autorisations gouvernementales nécessaires dans les prochains mois, nous voudrions accélérer et approfondir les consultations afin de définir plus précisément notre mode de fonctionnement et l'utilisation des espaces que nous privilégierons dans l'utilisation d'un troisième pavillon.

Déjà, nous prévoyons maintenir à l'édifice principal les bureaux du personnel enseignant. Quant aux activités d'enseignement pour le B.A.A., la M. Sc. et le Ph. D., nous planifions les concentrer dans nos deux pavillons au nord du Mont-Royal. Mais beaucoup reste à définir dans la perspective d'une utilisation optimale des espaces au centre-ville.

RENOUVELER

Nos efforts de renouvellement, au cours des prochains mois, porteront principalement sur notre portefeuille de programmes. J'entends bien les voix qui disent que nous en avons beaucoup sur notre agenda. Je sais également que nous avons beaucoup d'étudiants dans nos programmes de B.A.A. et de M. Sc., notamment. Pourquoi donc aborder le renouvellement de ces programmes?

Parce que c'est essentiel pour nous assurer que nous offrons, à celles et ceux qui choisissent l'École, une formation et une expérience d'apprentissage hors pair qui n'ont rien à envier à celles offertes dans les meilleures écoles au Canada et à travers le monde. Nous voulons maintenir des normes d'admission élevées et attirer les meilleurs étudiants. Or, ceux-ci sont exigeants, avec raison! Nous prenons le pari de repenser constamment nos programmes pour nous assurer que les objectifs d'apprentissage et les approches pédagogiques sont toujours en phase avec les besoins des apprenants. C'est le prix de l'excellence.

Bien sûr, nous ne pouvons aborder de front toutes nos formations. C'est pourquoi nous avons convenu, dans une approche d'amélioration continue, de répartir cet effort sur un cycle de cinq à dix ans. Ainsi, nous venons de conclure une importante révision de notre programme de MBA intensif et nous avons entrepris celle de notre programme de B.A.A.

Ces exercices sont difficiles, puisqu'ils reposent sur le développement d'une vision commune d'une part et sur la nécessité de procéder à des arbitrages, toujours délicats, d'autre part. Mais ils sont nécessaires.

En jetant un coup d'œil aux dernières années, il est facile d'apprécier combien les innovations que nous avons collectivement favorisées ont eu un grand impact sur notre

portefeuille de programmes et sur la fréquentation de ceux-ci. Pensons à l'introduction des cours hybrides aux programmes de certificat, à celle du cheminement bilingue au B.A.A., ou au développement du double cheminement mémoire/projet supervisé de recherche à la M. Sc. Dans chacun de ces cas, nous avons débattu du pour et du contre et il nous a fallu, à chaque fois, beaucoup d'ingéniosité et de souplesse pour introduire ces modifications. Mais le résultat est clair et il montre que le jeu en valait la chandelle!

Je vous demande d'aborder les discussions entourant la révision de nos programmes avec un souci obsessif de la qualité des apprentissages! En vous posant toujours la question suivante : comment nous assurer que nos programmes seront vus pour les prochaines années comme les plus pertinents et les plus courus? Il nous faut placer l'intérêt des apprenants et celui de l'École avant toute autre considération. C'est notre seul véritable gage de succès durable. J'invite donc les directeurs de département et les directeurs de programme à conjuguer leurs efforts afin que l'École puisse atteindre ses objectifs en matière de renouvellement de ses programmes.

Quant aux arbitrages, nous les aborderons avec franchise et en nous donnant le temps et l'espace pour en discuter. Je prends bonne note que plusieurs souhaitent avoir plus de temps pour évaluer les scénarios ou formuler des propositions. Je veux bien ajuster le rythme si ceci nous permet, comme par le passé, de dégager le consensus le plus large et le plus solide qui soit. Mais il nous faut néanmoins poursuivre sur la voie du renouvellement et continuer d'innover.

J'ai confié à la directrice des études une autre grande priorité pour l'année qui vient : celle qui consiste à revoir le positionnement général de nos programmes au moment où plusieurs projets se profilent. Quelle est la taille désirée, dans les prochaines années, de chacun de nos grands programmes? Lesquels sont susceptibles de connaître les plus fortes croissances? Devons-nous chercher à lancer de nouveaux programmes ou à élargir la gamme des spécialisations des programmes existants, ou voulons-nous faire un peu les deux?

Les échanges que nous aurons à ce sujet sont d'une grande importance puisqu'ils auront un impact sur les innovations que nous chercherons à privilégier au cours des prochains mois. Ils détermineront, dans une certaine mesure, l'ordre dans lequel nous voudrions examiner plusieurs projets potentiellement très prometteurs, comme la révision de notre MBA en action, l'éventuel lancement d'un DBA ou la révision de notre très important programme de M. Sc.

En conclusion, au chapitre du renouvellement de notre portefeuille de programmes, j'insiste sur la nécessité de poursuivre ce travail, souvent difficile, mais tellement nécessaire. Et je vous invite à aborder cette tâche d'une grande importance stratégique en adoptant la perspective de l'étudiant et de son expérience d'apprentissage.

RENFORCER

Le renforcement de la position de l'École passera par deux actions majeures en 2015-2016. La première action vise le renforcement du corps professoral de l'École grâce à un ambitieux programme de recrutement et à la réalisation d'investissements

stratégiques importants. La seconde série d'actions a pour objectif d'améliorer notre cohésion et d'accroître notre efficacité.

-Renforcer le corps professoral

Nous prévoyons en effet procéder à un minimum de 15 embauches, et peut-être davantage, au cours des prochains mois. Nous venons par ailleurs de déployer cinq nouveaux professorships à l'automne 2015, ce qui porte le nombre à 27. Notons que ces professorships s'ajoutent aux 26 chaires et aux 12 bourses d'excellence du MEESR.

En 2015-2016, nous entrevoyons poursuivre ce travail de consolidation qui vise à attirer et à retenir les meilleurs professeurs chercheurs à HEC Montréal en créant un minimum de trois nouveaux professorships et deux nouvelles chaires.

Nous continuerons donc d'investir dans notre mission et dans le développement de notre corps professoral de belle manière au cours des prochains mois.

-Renforcer notre cohésion

Nous voudrions également maximiser l'alignement stratégique de ces embauches avec les développements projetés au plan de la formation diplômante ou qualifiante. C'est pourquoi un deuxième axe prioritaire de renforcement de nos actions concerne le développement de plans stratégiques de recrutement par chacun des départements et d'un outil de planification des clientèles dans nos programmes pour les cinq prochaines années. En agissant ainsi, nous voulons améliorer notre cohésion et assurer la plus grande adéquation possible entre nos besoins et nos efforts de recrutement.

Ainsi, les changements qui sont déjà survenus à la M. Sc. ou que nous anticipons à l'*École des dirigeants*, pour ne prendre que ces deux exemples, devraient en toute logique instruire les plans de recrutement des départements. J'ai par conséquent demandé au directeur des affaires professorales et à la directrice des études d'engager des discussions sur ce sujet avec les collègues. Mon souhait est que nous nous soyons dotés de nouveaux outils d'ici la fin de l'année universitaire. On pourrait ainsi imaginer que nous mettions régulièrement à jour les lignes et les colonnes de notre matrice programmes-corps professoral pour mieux éclairer nos choix et améliorer la cohérence de nos décisions.

Toujours afin d'améliorer notre cohésion, le secrétaire général et directeur des affaires internationales de l'École proposera en cours d'année un *Énoncé de politique d'internationalisation* qui définira notre ambition au plan international, qui définira des « cibles » dans divers domaines d'activités et qui positionnera l'École comme leader dans la Francophonie internationale.

Dans le même ordre d'idée, le directeur de la recherche et du transfert proposera une *Politique de gestion des unités de recherche et de transfert*. Cette innovation apparaît d'autant plus opportune que le nombre d'unités de recherche est en forte progression, comme les demandes de financement. Nous avons, au cours des dernières années,

progressé en cette matière pour les chaires et les professorships. Il s'agit maintenant d'élargir notre effort d'évaluation et de rigueur pour nous assurer que chacune de nos unités de recherche et de transfert participe à notre ambition en recherche et pour faciliter la consolidation de nos actions.

Nous espérons d'ailleurs que 2015-2016 permettra de consolider de manière significative les activités de recherche et de transfert effectuées à l'École dans plusieurs domaines. Je n'en retiendrai que deux pour le moment, bien que d'autres domaines pourraient être témoins de développements majeurs.

D'abord, nous annoncerons sous peu un investissement important dans le domaine de la gestion et des politiques publiques concernant les retraites. En effet, l'École entend créer un institut qui coordonnera nos actions dans cet important domaine et qui fédérera les efforts de collègues de différentes disciplines. Cette création sera grandement facilitée par un don majeur.

Ensuite, HEC Montréal -en partenariat avec Polytechnique Montréal et l'Université de Montréal- voudra élever le financement de l'Institut pour la valorisation des données (IVADO). IVADO a par ailleurs été choisi comme candidat pour le concours des grandes subventions *Apogée* du gouvernement canadien. Les actifs très importants que possède déjà l'École dans ce domaine, associés à ceux de nos partenaires, nous autorisent à espérer positionner IVADO comme un leader mondial dans le domaine de la valorisation des données.

Enfin, autre effort au plan de l'amélioration de notre cohésion et de notre efficacité, nous implanterons en 2015-2016 *Alliances HEC Montréal – Entreprises* et chercherons de la sorte à faciliter les communications et à enrichir la conversation que l'École et ses différentes unités entretiennent avec la communauté des organisations et des partenaires de l'École.

Dans le même esprit, nous poursuivrons la révision de nos processus pour permettre une plus grande collaboration entre la *Fondation HEC Montréal*, le *Service aux diplômés* et notre *Service de gestion de carrière*. Ceci nous amènera d'ailleurs à revoir la mission et le fonctionnement de notre Bureau International Europe.

CONCLUSION

En poursuivant sur la voie de la réinvention, du renouvellement et du renforcement de notre École, nous faisons preuve d'audace et positionnons avantageusement HEC Montréal face aux autres écoles de gestion au Canada et à l'étranger.

La tâche est certes impressionnante. Mais il faut nous reconforter en constatant le chemin que nous avons parcouru au cours des deux dernières années. Nos progrès sont notables, à tous les plans, malgré le choc financier avec lequel nous n'avons eu d'autre choix que de composer.

Nous sommes parvenus à investir dans notre mission. Nous avons maintenu, voire relever la qualité et l'attractivité de nos programmes et poursuivi notre progression en recherche et transfert des connaissances.

C'est le fruit d'un immense travail collectif auquel tous les membres de notre communauté -enseignants, personnel administratif et de soutien, cadres et amis de l'École- ont participé. Gardons le cap!

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