

École des Hautes Études Commerciales

Rapport financier annuel 2007-2008

APPROUVÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

DATE : _____

ADMINISTRATEURS : _____

Québec 

École des Hautes Études Commerciales
Rapport financier annuel 2007-2008

TABLES DES MATIÈRES

États financiers	PAGE
Notes aux états financiers et aux annexes.....	i
BILANS.....	1
Fonds de fonctionnement: Colonne 1	
Fonds avec restrictions: Colonne 2	
Fonds d'immobilisations: Colonne 3	
Fonds de Dotation: Colonne 4	
Autre Fonds: Colonne 5	
 CONCILIATION DU SOLDE DE FONDS	
Fonds de fonctionnement: Lignes 1 à 11	2
Fonds avec restrictions: Lignes 12 à 18	2
Fonds d'immobilisations:	3
Fonds de Dotation: Colonne 1 à 5	4
Autre Fonds: Colonne 6.....	4
 FONDS DE FONCTIONNEMENT	
Revenus.....	5
Dépenses.....	6
 FONDS AVEC RESTRICTIONS	
Revenus.....	7
Dépenses.....	8

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

École des Hautes Études Commerciales

976001

Notes aux États financiers et aux annexes

2007-2008

École des Hautes Études Commerciales

Bilan
au 31 mai 2008

	<u>Fonds de fonctionnement</u>	<u>Fonds avec restrictions</u>	<u>Fonds d'immobilisations</u>	<u>Fonds de Dotation</u>	<u>Autres fonds</u>	<u>Total</u>	<u>Total au 31 mai 2007</u>	
	1	2	3	4	5	6	7	
ACTIF								
1 Encaisse (001)	0	0	1 659	135 667	211 340	348 666	142 307	1
2 Placements à court terme (005)	10 627 545	0	1 997 034	0	2 366 770	14 991 349	18 773 575	2
3 Intérêts courus à recevoir (010)	113	0	35	61 866	249	62 263	75 836	3
4 Fonds détenus chez le fiduciaire (090)	-	-	0	-	-	\$		4
5 Subventions à recevoir MELS-ES (015) Page 11	15 855 280	-	-	-	-	15 855 280	11 171 624	5
6 Subvention à recevoir GQ (170) Page 13	-	-	(311 366)	-	-	(311 366)	270 513	6
7 Autres montants à recevoir (175,035)	-	-	0	245 059	0	245 059	334 544	7
8 Comptes à recevoir Droits de scolarité (020)	864 509	-	-	-	-	864 509	1 007 585	8
9 Autres comptes à recevoir (030,025)	1 830 062	4 904 565	-	-	-	6 734 628	5 171 028	9
10 Avances à d'autres fonds (040,045,050,055,060) Page 16	4 541 408	11 777 481	0	0	0	16 318 889	15 126 520	10
11 Frais payés d'avance (070)	856 062	0	-	0	-	856 062	1 132 777	11
12 Stocks (075)	61 025	0	-	-	-	61 025	54 020	12
13 Placements à long terme (100)	-	-	0	-	-	\$		13
14 Obligations et actions (125, 130)	-	-	-	6 181 130	-	6 181 130	34 987 446	14
15 Prêts hypothécaires et autres prêts (135 et 140)	-	-	-	0	-	\$		15
16 Biens immobiliers (145)	-	-	-	0	-	\$		16
17 Immobilisations (105, 120) Page 21	-	-	135 238 321	-	-	135 238 321	131 832 224	17
18 Contribution de l'UQSS aux constituantes (110)	-	-	0	-	-	\$		18
19 Frais reportés (080)	0	0	-	0	-	\$		19
20 Autres actifs (085) (085 115 FI) (150,155,160 et 165 pour AF)	755 886	0	0	34 800 796	115 014	35 671 696	1 133 525	20
21 TOTAL DE L'ACTIF	35 391 892	16 682 046	136 925 682	41 424 519	2 693 373	233 117 512	221 213 524	21
PASSIF								
22 Découvert de banque (201)	748 147	0	0	0	0	748 147	493 705	22
23 Emprunts à court terme (205)	3 200 000	0	0	0	-	3 200 000		23
24 Dépôts de garantie et retenues sur contrat (305,310)	-	-	0	-	-	\$		24
25 Subventions à rembourser au MELS-ES (210) Page 11	2 197 367	-	-	-	-	2 197 367	918 945	25
26 Comptes à payer (215,220)	5 115 529	0	1 082 797	702 103	8 100	6 908 529	6 179 446	26
27 Avances d'autres fonds (225, 230,235,240,245) Page 16	11 777 481	0	3 977 771	399 767	163 871	16 318 889	15 126 520	27
28 Salaires, avantages sociaux et déductions à la source (255)	5 767 271	(0)	-	-	-	5 767 271	4 174 200	28
29 Revenus reportés (260) Page 12	3 235 808	-	-	0	-	3 235 808	3 006 907	29
30 Dettes à long terme (315,320,325,330,335)	-	-	87 404 579	-	-	87 404 579	91 829 347	30
31 Autres passifs (265) (270,275,280 et 285 pour PF)	0	0	0	136 102	2 521 402	2 657 505	2 479 004	31
32 Solde de fonds d'affectation d'origine interne (290FF 303 FI) Page 2 et 14	3 132 000	-	0	-	-	3 132 000	4 670 000	32
33 Solde de fonds non affecté (295) Page 2	218 287	-	-	-	-	218 287	169 711	33
34 Solde de fonds (300) Page 14	-	-	-	-	0	\$		34
35 Solde de fonds d'affectation d'origine externe (302) Page 2	-	16 682 046	0	-	-	16 682 046	15 520 746	35
36 Solde de fonds Capital d'affectation interne (340) Page 14	-	-	-	4 742 866	-	4 742 866	4 770 992	36
37 Solde de fonds Capital d'affectation externe (345)	-	-	-	24 097 913	-	24 097 913	21 792 040	37
38 Solde de fonds produits non-attribués affectation interne (350) Page 14	-	-	-	3 383 436	-	3 383 436	2 496 747	38
39 Solde de fonds produits non-attribués affectation externe (355)	-	-	-	7 962 331	-	7 962 331	4 705 092	39
40 Solde de fonds investi en immobilisations (304)	-	-	44 460 535	-	-	44 460 535	42 880 122	40
41 Solde de fonds	3 350 287	16 682 046	44 460 535	40 186 547	\$	104 679 416	97 005 450	41
42 TOTAL DU PASSIF ET DU SOLDE DE FONDS	35 391 892	16 682 046	136 925 682	41 424 519	2 693 373	233 117 512	221 213 524	42

Ecole des Hautes Etudes Commerciales
Conciliation du solde de fonds - Fonds de fonctionnement
Exercice 2007-2008

	Solde non réparti	Enseignement Recherche/soutien	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	
1 Solde au début de l'année		(7 673 558)	1 435 374	(4 154 391)	15 232 286	4 839 711	1
2 Redressement des années précédentes Page 15						\$	2
3 Revenus de l'année Page 5	-	93 913 760	5 596 128	2 996 468	2 749 041	105 255 397	3
4 Dépenses de l'année Page 6	-	97 260 893	5 846 442	2 668 371	969 114	106 744 820	4
5 Résultats de l'année	-	(3 347 133)	(250 315)	328 097	1 779 927	(1 489 423)	5
6 Virements des autres soldes de fonds Page 16						\$	6
7 Virements à d'autres soldes de fonds Page 16						\$	7
8 Solde à la fin de l'année	\$	(11 020 691)	1 185 059	(3 826 294)	17 012 213	3 350 288	8
9 Répartition du solde de fonds							9
10 Solde de fonds d'affectation d'origine interne		3 132 000				3 132 000	10
11 Solde de fonds non affecté		(14 152 691)	1 185 059	(3 826 294)	17 012 213	218 287	11

Ecole des Hautes Etudes Commerciales
Conciliation du solde de fonds - Fonds avec restrictions
Exercice 2007-2008

		6	
12 Solde au début de l'année		15 520 745	12
13 Plus : Fonds alloués Page 7		13 955 901	13
14 Moins : Fonds utilisés Page 8		12 794 601	14
15 Redressement années précédentes Page 15		\$	15
16 Virements des autres soldes de fonds Page 16		\$	16
17 Virements à d'autres soldes de fonds Page 16		\$	17
18 Solde à la fin de l'année		16 682 045	18

Ecole des Hautes Études Commerciales
Conciliation du solde de fonds - Fonds d'immobilisation
Exercice 2007-2008

	DÉBIT 1	CRÉDIT 2	SOLDE 3	
1 SOLDE AU DÉBUT DE L'ANNÉE	-	-	42 880 122	1
2 AJOUT DE CONTRIBUTIONS EXTERNES				2
3 Subventions du gouvernement du Québec (Total des subventions de l'année à la page 13)	-	10 969 829	-	3
4 Contribution du siège social de l'UQ	-		-	4
5 Contributions de d'autres Gouvernements (Fédéraux, municipaux)	-	588	-	5
6 Dons et subventions non gouvernementaux	-		-	6
7 Contribution d'une fondation	-		-	7
8 Revenus d'intérêts et de placements (comprenant ceux provenant des fonds en fiducies)	-		-	8
9 Gains sur vente d'immobilisations	-		-	9
10 Autres contributions	-		-	10
11 TOTAL DES CONTRIBUTIONS EXTERNES	-	10 970 417	10 970 417	11
12 AJOUT DE CONTRIBUTIONS INTERNES				12
13 Redressements des années antérieures Page 15	-	\$	-	13
14 Immobilisations acquises à même les autres fonds Page 21	-	2 609 681	-	14
15 Revenus du fonds de dotation Page 4	-	\$	-	15
16 Virements d'autres fonds Page 16	-	\$	-	16
17 Autres contributions internes	-		-	17
18 TOTAL DES CONTRIBUTIONS INTERNES	-	2 609 681	2 609 681	18
19 DÉDUIRE: DÉDUCTIONS INTERNES				19
20 Redressement des années antérieures Page 15	\$	-	-	20
21 Virements à d'autres fonds Page 16	\$	-	-	21
22 TOTAL DES DÉDUCTIONS INTERNES	\$	-	\$	22
23 DÉDUIRE LES DÉPENSES				23
24 Intérêts sur la dette à long terme	5 338 996	-	-	24
25 Intérêts à court terme et frais bancaires		-	-	25
26 Intérêts sur les contrats de location acquisition		-	-	26
27 Pertes sur ventes d'immobilisations	228 431	-	-	27
28 Amortissements d'immobilisations	5 989 244	-	-	28
29 Radiation d'immobilisations		-	-	29
30 Autres dépenses (comprenant l'amortissement des frais d'escompte)	443 015	-	-	30
31 TOTAL DES DÉPENSES	11 999 686	-	11 999 686	31
32 SOLDE À LA FIN DE L'ANNÉE	-	-	44 460 534	32

École des Hautes Études Commerciales
Conciliation de solde de fonds - Fonds de dotation et autres
Exercice 2007-2008

FONDS DE DOTATION							
	Capital d'affectation interne	Capital d'affectation externe	Produits nets non transférés d'affectation interne	Produits nets non transférés d'affectation externe	TOTAL	AUTRE FONDS	
	1	2	3	4	5	6	
1 SOLDE AU DÉBUT DE L'ANNÉE	4 770 992	21 792 040	2 496 747	4 705 092	33 764 871		
2 AJOUTER							
3 Dons et dotations		2 261 056	-	-	2 261 056		
4 Redressement Page 15			336 992	1 884 378	2 221 370	\$\$	
5 Virements des autres fonds Page 16					\$\$	\$\$	
6 Revenus de placements	-	-	665 822	2 312 940	2 978 762	-	
7 Gains sur vente de placements	-	-	20 281	97 002	117 283	-	
8 Transferts des produits nets non transférés	43 117	44 817	-	-	87 934	-	
9 Autres Ajouts					\$\$		
10 TOTAL DES AJOUTS	43 117	2 305 873	1 023 095	4 294 320	7 666 405	\$	
11 DÉDUCTIONS							
12 Virements aux autres fonds Page 16					\$\$	\$\$	
13 Redressement Page 15					\$\$	\$\$	
14 Frais d'opération	-	-	37 705	182 860	220 565	-	
15 Perte sur vente de placements	-	-	258	6 147	6 405	-	
16 Transferts aux solde de fonds - capital	-	-	43 117	44 817	87 934	-	
17 Contributions au Fonds de fonctionnement	-	-			\$\$	-	
18 Contributions au Fonds avec restrictions	-	-	13 167	636 257	649 424	-	
19 Contributions au Fonds d'immobilisations	-	-			\$\$	-	
20 Autres déductions	71 243		42 158	167 000	280 401		
21 TOTAL DES DÉDUCTIONS	71 243	\$	136 405	1 037 081	1 244 729	\$	
22 SOLDE À LA FIN DE L'ANNÉE	4 742 866	24 097 913	3 383 437	7 962 331	40 186 547	\$	

École des Hautes Études Commerciales
Revenus - Fonds de fonctionnement

Exercice 2007-2008

	<u>Enseignement</u>	<u>Recherche</u>	<u>Soutien à l'enseignement et à la recherche</u>	<u>Administration</u>	<u>Terrains et bâtiments</u>	<u>Services à la collectivité</u>	<u>Services aux étudiants</u>	<u>Entreprises auxiliaires</u>	<u>Total</u>	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1 Droits de scolarité (401)	14 519 906	-	-	-	-	4 381 345	-	-	18 901 250	1
2 Forfaitaires étudiants étrangers (402)	-	-	-	2 169 942	-	-	-	-	2 169 942	2
3 Forfaitaires des étudiants canadiens non-résidents au Québec (403)	-	-	-	123 832	-	-	-	-	123 832	3
4 Cotisations des étudiants (455)	-	-	-	-	-	-	2 298 099	-	2 298 099	4
5 Autres revenus provenant des étudiants (450, 461)	4 524 729	0	0	0	0	56 744	0	295 398	4 876 871	5
6 Total des revenus provenant des étudiants	19 044 635	0	0	2 293 774	0	4 438 089	2 298 099	295 398	28 369 995	6
7 Subvention MELS-ES (515) - Conciliation Page 9	-	-	-	68 234 650	-	-	559 000	-	68 793 650	7
8 Autres subventions provinciales (405, 410)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
9 Subventions fédérales (415, 420)	0	0	0	997 940	0	0	0	0	997 940	9
10 Autres Subventions (425, 426, 430)	160 700	0	0	0	0	0	0	0	160 700	10
11 Total des subventions	160 700	0	0	997 940	0	0	559 000	0	1 657 640	11
12 Revenus d'intérêts (435, 440)	0	0	0	175 281	0	108	0	0	175 389	12
13 Revenus provenant du fonds de dotation (445)- Page 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13
14 Revenus provenant d'une fondation (446)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14
15 Recouvrement de coûts indirects (465)	14 129	52 693	0	927 105	0	0	0	0	993 927	15
16 Ventes externes (460)	963 598	2 129	137 430	441 070	97 652	709 563	139 369	2 453 643	4 944 454	16
17 Autres revenus (466, 470) Page 18	147 871	0	53 687	58 287	111 129	448 367	0	0	819 342	17
18 Total des revenus autres	1 125 598	54 822	191 117	1 601 743	208 780	1 158 039	139 369	2 453 643	6 933 112	18
19 TOTAL DES REVENUS	20 330 933	54 822	191 117	73 128 108	208 780	5 596 128	2 996 468	2 749 041	105 255 397	19

École des Hautes Études Commerciales
Dépenses - Fonds de fonctionnement
Exercice 2007-2008

	Enseignement	Recherche	Soutien à l'enseignement et à la recherche	Administration	Terrains et bâtiments Détail Page 20	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1 Masses salariales										1
2 Direction	258 122	54 474	423 581	1 491 506	365 180	262 117	176 730	45 395	3 077 103	2
3 Gérance	326 522	295 273	376 386	955 032	239 090	0	0	0	2 192 304	3
4 Professeur-chercheur	26 066 669	1 376 136	0	31 169	0	839 828	0	0	28 313 802	4
5 Chargés de cours	9 827 271	0	0	2 800	0	440 772	0	0	10 270 843	5
6 Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	125 514	271 814	0	10 905	0	6 609	0	0	414 842	6
7 Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	1 574 146	106 315	0	5 189	0	3 373	0	0	1 689 023	7
8 Personnel professionnel non-enseignant	1 764 653	420 933	2 090 798	2 052 794	251 057	652 864	490 982	0	7 724 081	8
9 Personnel de soutien technique	1 282 635	94 190	2 058 533	478 923	200 385	97 372	284 882	37 584	4 534 502	9
10 Personnel de soutien de bureau	3 321 847	438 442	612 701	1 290 358	115 523	713 835	393 683	0	6 886 387	10
11 Personnel de métier et personnel ouvrier	187 962	0	0	0	1 864 853	0	0	154 927	2 207 742	11
12 Avantages sociaux (700) - Détail page 17	6 936 326	467 579	1 031 049	1 188 780	585 680	459 015	247 302	49 228	10 964 959	12
13 Total des masses salariales et des avantages sociaux	51 671 666	3 525 155	6 593 048	7 507 455	3 621 766	3 475 784	1 593 579	287 134	78 275 588	13
14 Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14
15 Postdoctoraux (706)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15
16 Formation et perfectionnement (710)	99 450	161 919	104 704	199 890	20	8 475	40 420	0	614 877	16
17 Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	770 888	119 991	14 511	432 817	7 096	616 954	47 189	74	2 009 521	17
18 Bourses (735)	1 969 485	101 705	0	41 073	0	21 500	0	0	2 133 763	18
19 Dépenses de subventions et cotisations (740, 871)	104 805	527 585	18 943	371 721	3 463	26 791	59 972	0	1 113 281	19
20 Fournitures et matériels (745)	449 939	19 743	285 405	258 721	445 327	358 062	35 406	259 913	2 112 517	20
21 Coûts des marchandises vendues (755)	0	0	0	0	0	126 199	0	0	126 199	21
22 Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795, 800)	1 174 772	48 027	736 079	1 785 214	2 004 798	1 036 229	837 997	372 382	7 995 497	22
23 Volumes et périodiques (750)	179 965	16 980	1 628 793	62 399	2 174	103 199	21 820	109	2 015 440	23
24 Dépenses reliées aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826, 827, 84)	29 027	0	815 101	3 179	2 426 011	755	0	30 712	3 304 785	24
25 Locations de locaux (840, 845)	199 597	0	0	31 116	332 056	14 076	0	0	576 844	25
26 Immobilisations - Achats et locations (825, 830, 835)	19 480	30 348	926 967	18 777	651 620	3 039	3 607	15 133	1 668 970	26
27 Dépenses d'intérêts (850, 855)	1 395	0	70	321 646	0	70	21 932	0	345 112	27
28 Transfert de coûts indirectes (865)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	28
29 Autres dépenses (860, 870) - Détails page 18	99 366	0	0	4 427 422	0	2 157	0	0	4 528 944	29
30 Total des dépenses autres	5 098 167	1 026 298	4 530 573	7 953 977	5 872 564	2 317 506	1 068 343	678 324	28 545 751	30
31 Virements interfonctions (877)	0	(0)	0	0	0	0	0	0	(0)	31
32 Ventes internes (878)	55 039	8 347	(316 287)	109 273	3 851	53 152	6 450	3 656	(76 518)	32
33 Total avant dépenses exceptionnelles	56 824 871	4 559 800	10 807 335	15 570 705	9 498 181	5 846 442	2 668 371	969 114	106 744 820	33
34 Dépenses exceptionnelles (880) - Détail page 19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	34
35 TOTAL DES DÉPENSES	56 824 871	4 559 800	10 807 335	15 570 705	9 498 181	5 846 442	2 668 371	969 114	106 744 820	35

École des Hautes Études Commerciales
Revenus - Fonds avec restrictions
Exercice 2007-2008

	<u>Enseignement</u>	<u>Recherche</u>	<u>Soutien enseignement recherche</u>	<u>Administration</u>	<u>Terrains et bâtiments</u>	<u>Services à la collectivité</u>	<u>Services aux étudiants</u>	<u>Entreprises auxiliaires</u>	<u>Total</u>	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1 Subvention MELS-ES (475) (Page 9)	0	0	0	0	0	0	357 237	0	357 237	1
2 Autres subventions provinciales (490, 495, 410)	0	1 608 235	0	0	0	0	0	0	1 608 235	2
3 Subventions fédérales (415,420)	80 361	2 637 142	0	0	0	0	0	0	2 717 503	3
4 Autres Subventions (425, 426, 430)	299 804	786 373	0	0	0	19 723	662 350	0	1 768 251	4
5 Total des subventions	380 165	5 031 750	0	0	0	19 723	1 019 587	0	6 451 225	5
6 Intérêts et dividendes (435)	0	25 674	0	0	0	0	0	0	25 674	6
7 Revenus provenant du fonds de dotation (445) Page 3	0	649 425	0	0	0	0	0	0	649 425	7
8 Revenus provenant d'une fondation (446)	0	32 400	0	0	0	21 140	0	0	53 540	8
9 Ventes externes (460)	2 852 720	1 694 556	0	0	0	505 901	325 100	0	5 378 277	9
10 Ventes aux étudiants (461)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
11 Autres revenus (466, 470) Page 18	35 000	942 479	0	37 089	0	8 000	375 192	0	1 397 760	11
12 Total des revenus autres	2 887 720	3 344 534	0	37 089	0	535 041	700 292	0	7 504 676	12
13 TOTAL DES REVENUS	3 267 885	8 376 284	0	37 089	0	554 764	1 719 879	0	13 955 901	13

École des Hautes Études Commerciales
Dépenses - Fonds avec restrictions
Exercice 2007-2008

	<u>Enseignement</u>	<u>Recherche</u>	<u>Soutien enseignement recherche</u>	<u>Administration</u>	<u>Terrains et bâtiments</u>	<u>Services à la collectivité</u>	<u>Services aux étudiants</u>	<u>Entreprises auxiliaires</u>	<u>Total</u>	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1 Masses salariales										1
2 Direction	0	211 990	0	0	0	0	0	0	211 990	2
3 Gérance	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
4 Professeur-chercheur	283 288	686 317	0	0	0	43 269	1 050	0	1 013 924	4
5 Chargés de cours	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
6 Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	1 721	407 357	0	0	0	60	482	0	409 620	6
7 Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	65 515	501 080	0	0	0	22 390	64 537	0	653 522	7
8 Personnel professionnel non-enseignant	315 096	411 523	0	0	0	111 105	30 025	0	867 749	8
9 Personnel de soutien technique	0	133 261	0	0	0	6	0	0	133 267	9
10 Personnel de soutien de bureau	0	392 265	0	0	0	171 866	20 092	0	584 224	10
11 Personnel de métier et personnel ouvrier	0	0	0	0	0	0	222	0	222	11
12 Avantages sociaux (700)- Détaillé page 17)	51 570	344 352	0	0	0	39 247	12 790	0	447 959	12
13 Total des masses salariales et des avantages sociaux	717 189	3 088 146	0	0	0	387 944	129 198	0	4 322 478	13
14 Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14
15 Postdoctoraux (706)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15
16 Formation et perfectionnement (710)	991	329 305	0	0	0	1 282	0	0	331 577	16
17 Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	631 259	582 189	0	0	0	69 468	114 522	0	1 397 439	17
18 Bourses (735)	13 880	1 420 125	0	0	0	2 300	1 727 416	0	3 163 721	18
19 Dépenses de subventions et cotisations (740, 871)	21 546	379 586	0	0	0	9 999	38 541	0	449 672	19
20 Fournitures et matériels (745)	89 784	118 185	0	0	0	11 558	17 549	0	237 076	20
21 Coûts des marchandises vendues (755)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21
22 Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795, 800)	60 874	1 074 884	0	0	0	68 954	20 135	0	1 224 846	22
23 Volumes et périodiques (750)	28 106	178 463	0	0	0	1 259	0	0	207 829	23
24 Dépenses reliées aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826, 827, 841, 846)	154 423	7 112	0	0	0	0	0	0	161 535	24
25 Locations de locaux (840, 845)	0	3 798	0	0	0	265	21 180	0	25 244	25
26 Immobilisations - Achats et locations (825, 830, 835)	50 203	153 446	0	0	0	466	2 277	0	206 391	26
27 Dépenses d'intérêts (850, 855)	278	70	0	0	0	0	0	0	348	27
28 Transfert de coûts indirectes (865)	900 000	79 798	0	0	0	14 129	0	0	993 927	28
29 Autres dépenses (860, 870) - Détails page 18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	29
30 Total des dépenses autres	1 951 343	4 326 962	0	0	0	179 679	1 941 620	0	8 399 604	30
31 Virements interfonctions (877)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	31
32 Ventes internes (878)	12 943	45 574	0	0	0	8 891	5 110	0	72 518	32
33 Total avant dépenses exceptionnelles	2 681 476	7 460 682	0	0	0	576 513	2 075 929	0	12 794 601	33
34 Dépenses exceptionnelles - Détail page 19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	34
35 TOTAL DES DÉPENSES	2 681 476	7 460 682	0	0	0	576 513	2 075 929	0	12 794 601	35

NOM DE L'UNIVERSITÉ : HEC Montréal

NUMÉRO DE L'UNIVERSITÉ : 976001

**ÉTAT DE TRAITEMENT
2007-2008**

APPROUVÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

DATE :

ADMINISTRATEUR :

État du traitement

Établissement : École des hautes études commerciales de Montréal

Année financière : 2007-2008

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 éléments	Droits d'indem- nité de départ exercés ⁽¹⁾	Fondations ou personnes morales	TC : nb de mois	TP : % du temps
Michel Patry, Directeur	240 288	25 679			12	
Jacques Nantel, Secrétaire général	184 050	10 132			12	

(1) La valeur pécuniaire des droits d'indemnité de départ détenus et non exercés pendant l'année 2007-2008 apparaît en note complémentaire à l'état du traitement (page 2).

Note complémentaire

Établissement : École des hautes études commerciales de Montréal

Année financière : 2007-2008

Page : 2 de 4

1. Personnel de direction supérieure

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

État du traitement

Établissement : École des hautes études commerciales de Montréal

Année financière : 2007-2008

Page : 3 de 4

2. Autres catégories de personnel de direction

		Valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt (en \$)		
Catégorie	Effectif total(**) de la catégorie	Étendue du traitement	Salaire de base	Autres éléments de traitement
Personnel de direction(***) des composantes de l'établissement(*)	48,26	Le plus élevé	134 013	7 259
		Moyenne	72 930	1 967
		Le moins élevé(****)	0	0
Personnel de direction(****) des services	50,87	Le plus élevé	159 461	20 709
		Moyenne	91 462	2 441
		Le moins élevé(****)	36 177	0
Personnel de gérance(****) des emplois de soutien	3,00	Le plus élevé	64 017	998
		Moyenne	53 999	813
		Le moins élevé	48 824	704

(*) 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 52 des 52 cas comme suit :

0 à 25 % = 26 - 26 à 50 % = 21 - 51 à 75 % = 0 - 76 % à 100 % = 5

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 : 2007-2008

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	64 550
Nantel, Jacques	Secrétaire général	12	16 193
Autres catégories de personnel de direction	Étendue des frais remboursés	Effectif(*)	Valeur pécuniaire
Personnel de direction des composantes de l'établissement(**)	Le plus élevé	52	21 763
	Moyenne		5 123
	Le moins élevé		0
Personnel de direction des services	Le plus élevé	58	39 031
	Moyenne		4 521
	Le moins élevé		0
Personnel de gérance des emplois de soutien	Le plus élevé	3	475
	Moyenne		208
	Le moins élevé		0

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

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

Rapport de Performance 2007

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

Grade universitaire ²	Nombre de crédits	Régime d'étude	Nombre d'inscrits (ens. des cohortes observées)	Attrition au programme initial après 1 an						Encadrement en 2007-2008 ⁵		
					Persévérance	Diplomation	Attrition	Durée normale selon l'annuaire (trimestres) ⁴	Durée moyenne observée (ens. des cohortes) ⁴	EEETP Inscrits 2007-2008 ⁸	Taille moyenne des cours-groupes	% des crédits d'enseignement dispensés par des professeurs réguliers
1er cycle												
Baccalauréat en administration des affaires (B.A.A. classes de jour)	90	Temps complet	2 311	11,6%	1,8%	82,9%	15,3%	9 trim.	9,1 trim.	2654	47,7	36,9%
		Temps partiel	96	25,0%	7,3%	40,6%	52,1%	24 trim.	10,3 trim.			
Baccalauréat en administration des affaires (B.A.A. classes de soir)	90	Temps complet	379	11,9%	5,3%	77,6%	17,2%	9 trim.	10,4 trim.	523	46,0	19,5%
		Temps partiel	168	34,5%	12,5%	19,0%	68,5%	24 trim.	11,3 trim.			
Baccalauréat en administration des affaires (B.A.A. trilingue)	90	Temps complet	s.o. ⁷					9 trim.		321	49,6	44,7%
		Temps partiel	s.o. ⁷					24 trim.				
Certificats	30	Temps complet	2 626	22,4%	0,5%	69,6%	29,9%	3 trim.	3,9 trim.	2541	37,9	3,6%
		Temps partiel	5 496	36,6%	1,7%	42,8%	55,5%	12 trim.	6,8 trim.			
2e cycle												
Maîtrise en administration des affaires (M.B.A. intensif)	50	Temps complet	183	3,8%	0,0%	94,5%	5,5%	3 trim.	3,4 trim.	133	28,9	78,4%
Maîtrise en administration des affaires (M.B.A. anglais)	50	Temps complet	277	1,4%	0,0%	97,8%	2,2%	3 trim.	3,3 trim.	211	30,4	77,1%
Maîtrise en administration des affaires (en action)	50	Temps partiel	275	6,9%	0,4%	89,1%	10,5%	9 trim.	8,0 trim.	183	30,8	57,6%
Maîtrise ès sciences de la gestion (M.Sc.)	45	Temps complet	553	13,9%	0,9%	69,6%	29,5%	6 trim.	8,7 trim.	310	15,6	92,4%
								9 trim.				
Maîtrise en droit – fiscalité (L.L.M.)	45	Temps complet	22	13,6%	0,0%	72,7%	27,3%	5 trim.	7,8 trim.	12	29,7	12,1%
		Temps partiel	77	14,3%	1,3%	72,7%	26,0%	12 trim.	7,7 trim.			
Maîtrise en commerce électronique (M.Sc.C.E.) ⁶	45	Temps complet	64	21,9%	0,0%	76,6%	23,4%	5 trim.	5,4 trim.	7	27,9	6,5%

Grade universitaire ²	Nombre de crédits	Régime d'étude	Nombre d'inscrits (ens. des cohortes observées)	Attrition au programme initial après 1 an						Encadrement en 2007-2008 ⁵		
					Persévérance	Diplomation	Attrition	Durée normale selon l'annuaire (trimestres) ⁴	Durée moyenne observée (ens. des cohortes) ⁴	EEETP Inscrits 2007-2008 ⁸	Taille moyenne des cours-groupes	% des crédits d'enseignement dispensés par des professeurs réguliers
Diplôme d'études supérieures spécialisées (D.E.S.S.) en commerce électronique	30	Temps complet	54	27,8%	0,0%	57,4%	42,6%	3 trim.	4,4 trim.	2	31,2	45,8%
		Temps partiel	93	31,2%	0,0%	35,5%	64,5%	12 trim.	8,7 trim.			
D.E.S.S. en communication marketing	30	Temps partiel	78	20,5%	0,0%	70,5%	29,5%	12 trim.	8,7 trim.	35		
D.E.S.S. en gestion d'organismes culturels	30	Temps complet	31	16,1%	0,0%	80,6%	19,4%	3 trim.	5,0 trim.	68		
		Temps partiel	71	25,4%	1,4%	40,8%	57,7%	12 trim.	8,8 trim.			
D.E.S.S. en gestion d'entreprises du secteur de l'énergie	30	Temps complet	35	0,0%	2,9%	94,3%	2,9%	3 trim.	6,5 trim.	21		
D.E.S.S. en fiscalité	30	Temps complet	72	37,5%	0,0%	43,1%	56,9%	3 trim.	3,7 trim.	45		
		Temps partiel	97	38,1%	3,1%	11,3%	85,6%	12 trim.	10,5 trim.			
D.E.S.S. en gestion	30	Temps complet	225	20,4%	0,0%	71,6%	28,4%	3 trim.	4,5 trim.	209		
		Temps partiel	507	42,4%	2,2%	37,7%	60,2%	12 trim.	9,7 trim.			
D.E.S.S. en comptabilité professionnelle	30	Temps complet	249	12,4%	0,0%	78,7%	21,3%	3 trim.	4,6 trim.	224		
D.E.S.S. en juricomptabilité ^{6 9}	30	Temps partiel	13	15,4%	0,0%	84,6%	15,4%	6 trim.	7,3 trim.	-		
D.E.S.S. en gestion de la chaîne logistique	30	Temps complet	8	0,0%	0,0%	62,5%	37,5%	3 trim.	6,6 trim.	45		
		Temps partiel	36	38,9%	5,6%	38,9%	55,6%	12 trim.	9,4 trim.			
D.E.S.S. en affaires électronique	30	Temps complet	s.o. ⁷					3 trim.		40		
		Temps partiel	s.o. ⁷					12 trim.				
D.E.S.S. en gestion du patrimoine privé	30	Temps partiel	s.o. ⁷					12 trim.		8		
D.E.S.S. en gestion et développement durable	30	Temps complet	s.o. ⁷					3 trim.		17		
		Temps partiel	s.o. ⁷					12 trim.				
3e cycle												
Doctorat en administration (Ph.D.)	90	Temps complet	74	12,2%		58,1%	41,9%	15 trim.	19,6 trim.	86	8,0	99,7%

Rapport de Performance 2007

Notes:

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

Le tableau présente l'ensemble des grades et diplômes offerts par HEC Montréal. NOUVEAU: la Maîtrise en commerce électronique et le DESS en juricomptabilité ont été ajoutés. Comme leurs cours sont partagés avec ceux d'autres programmes, les données sur les crédits enseignés ne sont pas distinguées. Les cours offerts conjointement par l'Université de Montréal sont exclus des analyses.
3. Le taux de réussite est ici mesuré par un indice simple, soit celui du pourcentage des étudiants admis et inscrits à ce programme qui après un délai d'études raisonnable ont obtenu le diplôme ou le grade. La population retenue exclut les étudiants libres. Les calculs sont faits à la date d'observation.
4. La durée des études est basée sur la moyenne de durée observée entre le premier trimestre d'inscription et le trimestre de diplômation, parmi les étudiants de la population retenue qui ont obtenu leur diplôme. Les rapports précédents mesuraient la durée des études à partir des étudiants ayant obtenu leur diplôme au cours des cinq dernières années universitaires.
5. La loi 95 demeure floue quant à la définition des attentes du législateur vis-à-vis la performance en matière d'encadrement. Nous fournissons donc au tableau deux mesures classiques d'encadrement, soit la taille moyenne du groupe-cours pour chacun des programmes et le pourcentage des cours enseignés par des professeurs réguliers. Ces chiffres sont les plus récents disponibles, soit pour l'année 2007-2008. Ils ne s'appliquent donc pas aux cohortes pour lesquelles les statistiques sur le taux de succès et la durée des études ont été calculées. Veuillez noter qu'à compter du trimestre d'hiver 2001, les cours des diplômes d'études supérieures spécialisées ont été regroupés sous le même cheminement D.E.S.S.
6. Nouveau programme à l'automne 2001. Programme conjoint: certains cours sont donnés conjointement par l'U.deM, mais ceux-ci sont exclus des statistiques. Plusieurs cours HEC sont partagés avec d'autres programmes. Le programme est inactif depuis 2004 (aucune inscription).
7. Nouveau programme. Aucune donnée disponible pour les cohortes couvertes sauf en ce qui concerne les taux actuels d'encadrement qui portent sur l'année dernière.
8. EEETP inscrits, trois trimestres, selon l'année financière. Cours préparatoires, coaching et étudiants en accueil exclus.
9. Le programme est inactif depuis 2004 (aucune inscription).

Les données de ces tableaux excluent les cours préparatoires au B.A.A. et à la M.Sc. et coaching d'examens des ordres comptables.

Rapport de Performance 2007

Méthode de calcul

Taux de réussite:

(SQL Rapport_performance_2007, en septembre 2008)

Méthode de calcul: Ratio simple des diplômés sur les inscrits dans un programme ou cheminement donné (selon le programme). La cohorte est déterminée selon le 1er trimestre d'inscription à ce programme ou cheminement. Depuis 2004: moyenne mobile de trois cohortes (cinq dans le cas du Ph.D., un ou deux an pour les nouveaux programmes). L'étudiant qui change de programme est rapporté sous le premier programme inscrit.

Au Certificat et D.E.S.S., on réfère au 1er trimestre inscrit à chacun des diplômes ou certificats spécifiques auxquels l'étudiant s'inscrit. Au B.A.A.jour ou soir, au M.B.A. intensif ou en action, à la M.Sc. et au Ph.D., on réfère au 1er trimestre inscrit dans le cheminement (BAA, M.Sc, M.B.A., Ph.D.).

Cohortes ayant servi à l'analyse :

B.A.A. jour/soir	- automne 2001 à automne 2003 (5)
Certificats	- automne 2001 à automne 2003 (2)
MBA Intensif	- automne 2001 à automne 2003 (temps complet)
MBA en action	- automne 2001 à automne 2003 (temps partiel)
M.Sc.	- automne 2001 à automne 2003 (4)
M.Sc.C.E.	- automne 2001 à automne 2003 (4)
DESS	- automne 2001 à automne 2003 (2)
L.L.M.	- automne 2001 à automne 2003 (2)
Ph.D.	- automne 1995 à automne 1999 (temps complet)

Le régime d'étude est déterminé par le nombre de trimestres observés à temps complet par rapport à un seuil minimum. Ce seuil est indiqué ci-haut entre parenthèses.

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

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

Rapport de Performance 2007

Méthode de calcul (suite)

La durée des études

(SQL Rapport_performance_2007 en septembre 2008)

Même population que pour le taux de réussite.

Méthode de calcul: Durée en trimestres entre le premier trimestre d'inscription dans ce programme (dans chacun des certificats ou DESS) ou cheminement (BAA, M.Sc. MBA, Ph.D.) et le trimestre de fin d'études, pour les étudiants des cohortes observées.

Méthode de calcul: Durée en trimestres entre le mois d'obtention du diplôme (date de sanction ou date du statut complété, selon la première occurrence) et le premier trimestre d'inscription à des crédits dans ce programme (regroupement de programmes), pour les étudiants des cohortes observées.

Aux Certificats et D.E.S.S. on réfère au 1er trimestre inscrit à chacun des diplômes ou certificats spécifiques auxquels l'étudiant s'inscrit. Au B.A.A.jour ou soir, au M.B.A. intensif ou en action, à la M.Sc. et au Ph.D., on réfère au 1er trimestre inscrit dans le cheminement (BAA, M.Sc. M.B.A., Ph.D.).

Méthode utilisée dans les rapports antérieurs: Durée en nombre de trimestres convertis en mois (Automne et hiver = 5 mois et été, 2 mois), entre le trimestre de fin d'études et le premier trimestre d'inscription au programme ou au cheminement, pour les étudiants qui ont diplômé entre l'automne de la première année d'observation et l'année précédant le rapport (ex: Automne 1993 à Hiver 2002 pour le rapport de 2003).

Encadrement et taille des groupes

(Fichier des charges 2007-2008 – extrait en sept. 2008)

Population étudiée : Été 2007, Automne 2007, Hiver 2008

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

**Bilan et
Perspectives
de Développement
2007-2008**



Septembre 2008

(Ce document est tiré d'une présentation faite par le directeur à l'Assemblée des professeurs de HEC Montréal en octobre 2007, auquel nous avons ajouté le bilan de 2007-2008)

INTRODUCTION

C'est avec un réel plaisir que je me présente à l'Assemblée des professeurs pour discuter des orientations de HEC Montréal pour la prochaine année. Cette présentation sera consacrée à la définition des priorités dans les grands secteurs de notre activité. Une seconde présentation, effectuée par la présidente de notre Conseil d'Administration, abordera la situation financière de l'École et, comme le prévoit d'ailleurs la Loi constitutive de l'École, je ferai une autre présentation au printemps que je consacrerai à un bilan de nos activités et aux enjeux auxquels nous sommes confrontés.

D'entrée de jeu, j'aimerais vous livrer trois messages.

Le premier, c'est que HEC Montréal se porte remarquablement bien. L'École n'a sans doute jamais joui d'une meilleure réputation dans toute son histoire et la visibilité qu'elle a, notamment en raison des célébrations de notre centenaire, est sans égale. Nous avons vu au cours des derniers mois certains de nos agréments être renouvelés et nous avons, de nouveau, fait les classements du *Business Week*, de *The Economist* et de *Forbes*. Nos chercheurs ont raflé des prix et vu leurs efforts être récompensés de belle manière. Nous avons resserré les liens avec notre grande communauté — étudiants, diplômés, entreprises — et avons constaté avec plaisir l'estime que cette communauté a pour l'École.

Ceci, bien évidemment, est le résultat d'années de travail et de patients investissements. J'en profite pour remercier la grande famille de HEC Montréal : ses employés, ses cadres et bien sûr son personnel enseignant, pour la très grande qualité des efforts consentis.

Le second message, c'est que la société attend beaucoup de nous. J'ai consacré une bonne partie de ma présentation du printemps dernier à décrire les importants enjeux auxquels les entreprises québécoises et canadiennes sont aujourd'hui confrontées. La vigueur de notre économie et notre capacité à produire de la richesse et à investir dans des services collectifs sont aujourd'hui mises à l'épreuve.

Les défis de la compétitivité, de l'adaptation à la mondialisation et à la révolution numérique, de la relève des entreprises, de l'évolution démographique et de la gouvernance n'ont rien de théorique : ils se posent de manière concrète, chaque jour, aux dirigeants des entreprises et aux responsables des affaires publiques. Le sort de larges pans de notre industrie et le développement des secteurs les plus dynamiques de notre économie dépendent de la manière avec laquelle nous réagirons à ces défis.

Or nous, à HEC Montréal, nous avons la responsabilité de chercher des réponses aux questions que se posent les gestionnaires et les décideurs, nous avons la responsabilité de préparer les futurs gestionnaires à agir efficacement et de manière responsable et nous avons la responsabilité d'accompagner les gestionnaires en poste dans les transformations et les ajustements qu'ils et elles doivent introduire dans leurs organisations.

Notre tâche est donc importante et elle nous invite à chercher par tous les moyens à faire un effort de pertinence et d'innovation. C'est pourquoi je répète souvent que notre signature de qualité repose sur des enseignements d'une qualité exceptionnelle, sur leur pertinence et sur leur caractère innovant.

Mon troisième message est un rappel. Rappel de notre ambition: offrir une formation, appuyée sur nos activités de recherche et d'enseignement, qui n'a rien à envier aux meilleurs établissements dans le monde.

Je me propose de présenter sommairement les priorités dans chacun des grands secteurs d'activité dans le document qui suit. Ce document ne prétend nullement à l'exhaustivité et de nombreux projets sont passés sous silence. L'ambition ici est d'indiquer une direction et de susciter commentaires et observations.

PRIORITÉS POUR LES PROGRAMMES

Je voudrais en premier lieu rappeler certains développements survenus en 2006-2007 au plan des programmes. Au cours de la dernière année, nous avons affirmé le positionnement des programmes de l'École. Au premier cycle, nos efforts ont visé à clarifier et à renforcer notre positionnement. Au B.A.A., nous avons rehaussé la cote 'R', fermé le B.A.A. soir de telle sorte que tous les étudiants qui cheminent dans notre programme sont soumis aux mêmes normes d'admission et de cheminement, étendu la cohorte trilingue et fait des efforts pour diversifier la provenance des candidats.

Au programme des certificats qui, rappelons-le, accueille chaque année plus de 5000 étudiants à HEC Montréal, nous avons fait une campagne pour renforcer l'image de marque du programme, nous avons accentué nos efforts pour soutenir les étudiants et favoriser leur succès, nous avons amorcé la réflexion sur le développement des *certificats destination* qui permettront à des étudiants d'atteindre leurs objectifs de formation à Laval ou à Longueuil.

Aux deuxième et troisième cycles, nous avons mis sur pied un comité de travail pour mieux planifier nos efforts en vue des importants classements du MBA et, bientôt, de la M.Sc. Nous avons également mené une réflexion sur la meilleure façon de composer avec les demandes pour une formation de 2^e cycle comprenant davantage d'éléments de formation de type cours et de stages.

Comme je l'indiquais dans ma présentation à l'Assemblée en avril dernier, j'ai demandé aux directions de programme de préciser le positionnement de chacun des programmes et de renforcer notre signature de qualité. Celle-ci repose sur l'exceptionnelle qualité de nos programmes, sur leur pertinence et sur leur caractère innovant.

Les priorités pour 2007-2008 sont les suivantes.

Au B.A.A., nous avons identifié trois priorités majeures : (i) accentuer nos efforts de diversification de la clientèle, notamment pour la cohorte trilingue, tant en Europe qu'en Amérique du Nord (où les écoles et programmes d'immersion en français au Canada, de même qu'aux États-Unis pourraient constituer un terrain fertile); (ii) augmenter notre offre de cours en anglais et en espagnol et préparer le projet d'offrir des cours d'introduction au chinois des affaires ; et (iii) réfléchir aux changements à apporter à notre très beau – et très populaire – programme Passeport pour le monde face à l'explosion des demandes et à l'évolution des préférences de nos étudiants qui privilégient maintenant les destinations asiatiques. Par exemple, nous voudrions explorer le potentiel des stages en entreprises et des *campus abroad*, tout en accentuant nos efforts pour augmenter notre capacité d'échange en Asie.

En ce qui concerne les programmes de certificat, je crois utile de rappeler deux données fondamentales : la première c'est que ces programmes jouent un rôle important dans nos équilibres financiers et la seconde est qu'il ne faut jamais

oublier que ces programmes constituent présentement la seule porte pour les étudiants désireux de poursuivre des études au premier cycle à temps partiel à HEC Montréal. À ce titre, il convient de rappeler que l'École a une responsabilité et que, tout au long de son histoire, elle s'est acquittée de cette responsabilité de manière convaincante : l'École innova en offrant des cours du soir et des cours par correspondance. De nombreux leaders du monde des affaires ont, en leur temps, emprunté cette voie pour leur plus grand bénéfice et celui de l'École.

Les priorités pour l'année qui commence sont les suivantes : (i) poursuivre le travail entrepris de mise à jour et de développement en misant sur l'accessibilité, la qualité et la pertinence professionnelle des cursus offerts ; (ii) deuxièmement, nous assurer que nos règles de cheminement et la structure de nos programmes sont adéquates pour, non seulement, permettre, mais faciliter la poursuite des études aux certificats pour ceux et celles qui choisissent cette voie, notamment au B. Gest. Ceci, bien évidemment, sans modifier le positionnement de ces programmes, ni compromettre nos normes de qualité ; et (iii) troisièmement, finaliser le déploiement de nos programmes de certificat sur chacun de nos sites en renforçant la cohérence et l'attrait de notre offre.

Aux cycles supérieurs, les trois chantiers majeurs concerneront l'introduction d'un cheminement sans mémoire à la M.Sc., notre réflexion sur le développement des DESS et celle concernant notre offre au MBA de type exécutif.

Premier chantier, celui de la poursuite de notre réflexion concernant les cheminements à la M.Sc. Je vous rappelle que le Comité des programmes et le Conseil pédagogique ont choisi d'aménager un cheminement sans mémoire au programme de la M.Sc. à l'instar de ce qui se fait à l'Université de Montréal, comme dans un très grand nombre d'universités canadiennes et américaines.

D'autres options étaient concevables, dont celles de travailler à une réforme des DESS ou à la création d'un nouveau programme. Mais les discussions qui eurent lieu entre pairs dans les services d'enseignement et au sein de nos conseils ont convergé vers l'aménagement d'une voie sans mémoire, mais comportant un projet supervisé (essai, rapport d'expertise ou de stage) d'au moins neuf crédits. En fait plusieurs propositions seront étudiées par le Conseil pédagogique d'ici Noël.

Je sais que cette discussion soulève des passions et que le choc des idées est parfois difficile. Je connais l'estime et l'importance dans lesquelles les collègues tiennent notre programme de M.Sc. J'en suis moi-même très fier et j'y suis très attaché. Je suis un des premiers diplômés de ce programme et j'y ai enseigné pendant vingt ans. J'espère même continuer de le faire.

D'entrée de jeu, je voudrais rappeler trois choses. Premièrement, il se trouve que deux grades s'imposent présentement à l'échelle internationale en gestion au 2^e cycle (tant ici qu'en Europe ou en Asie) : ceux de MBA et de M.Sc. Il y en a d'autres, bien sûr, allant des diplômes aux M.A., M.P., Mastères et tutti quanti. Mais les deux «marques» MBA et M.Sc. sont définitivement en voie de s'imposer comme les titres correspondant aux profils «avec» et «sans» expérience et au caractère généraliste ou spécialisé de la formation. Il ne faut jamais perdre ce

fait de vue dans un contexte d'internationalisation de nos diplômes et de notre corps étudiant.

Deuxièmement, nous devons reconnaître et composer avec une concurrence, en particulier au 2^e cycle, qui s'intensifie. Concurrence internationale, provenant du déploiement de programmes de maîtrise par les écoles européennes et même nord-américaines et concurrence locale et nationale, provenant des écoles de gestion québécoises et canadiennes. Ce ne sont pas des écoles de deuxième zone qui innovent dans ce domaine, ce sont d'excellentes institutions : *HEC Paris, EM Lyon, Warwick Business School* en Europe ; *McGill*, qui vient d'approuver une M.Sc., *Queen's* et *Rotman*, qui viennent de lancer de nouveaux programmes de M.Sc de 12 et 20 mois ; et *l'Université de Sherbrooke* qui construit un campus à nos portes.

Qui plus est, la plupart des nouvelles offres permettent à des candidats possédant un solide premier cycle et possédant peu ou pas d'expérience d'obtenir une maîtrise, souvent sans mémoire mais avec plus de cours et de stages, dans une période de 12 à 20 mois. Ajoutons à cela la pression des ordres professionnels et des employeurs de choix qui souhaitent que nous couvrions plus de matière et que nous offrions davantage de stages supervisés.

Le résultat est que le nombre d'étudiants inscrits à la M.Sc. est en baisse depuis quatre ans. D'un sommet de 643 inscrits à l'automne 2004, les inscriptions sont passées à 546 cet automne, un retrait de 15% en quatre ans. En fait, le nombre d'inscrits à l'automne 2007 est inférieur au nombre correspondant en 2004 dans 8 des 13 options. Seulement une option, affaires internationales, enregistre une progression, alors que quatre options sont stables.

Une des causes potentielles de l'érosion de notre marché au deuxième cycle recherche est sans doute la durée des études. Malgré d'importants efforts consentis depuis une douzaine d'années à la réduction de la durée des études à la M.Sc. et malgré l'injection d'importantes sommes dans des bourses pour les étudiants de la M.Sc., force est de constater que les progrès à ce chapitre sont modestes. La durée moyenne des études à la M. Sc. est aujourd'hui de neuf trimestres (qu'on s'arrête à y penser : il s'agit de la durée moyenne qui avoisine les trois ans).

Je sais et je comprends que beaucoup d'étudiants poursuivent en fait leurs études tout en travaillant et il ne saurait être question d'empêcher cela. Mais toutes les données à notre disposition montrent qu'il est très difficile, même aux plus doués, de compléter la M.Sc. en moins de 24 mois même en se consacrant aux études à temps complet !

Par comparaison, dans le récent classement du Financial Times des 40 programmes de M. Sc. les plus réputés en Europe (classement qui sera sous peu ouvert aux programmes nord-américains), la durée 'normale' des études oscille entre 12 et 24 mois, avec une durée inférieure à 18 mois dans 4 des 10 meilleurs programmes.

Au même moment, il nous faut nous assurer que le profil recherche à la M.Sc. continue d'attirer ceux et celles intéressés par une formation plus analytique ou

des études avancées. D'où les efforts et les ressources qui seront déployés pour faciliter le passage direct au Ph.D.

Enfin, je pense que nous devrions réfléchir en 2007-2008 à l'intérêt d'élargir notre offre à la M.Sc. de diverses manières : (i) en innovant dans des domaines où nous avons des compétences distinctives, comme dans le management de l'innovation et de la création, en gestion de projet et en développement durable ; (ii) en consolidant et complétant notre offre de formation dans les domaines de la finance et en rendant celle-ci plus lisible et attrayante ; et (iii) en offrant davantage de cours à la M.Sc. en anglais, car la faiblesse de notre offre dans cette langue limite de plus en plus nos possibilités d'échanges avec nos meilleurs partenaires internationaux.

Deuxième chantier : celui des DESS. La professeure Veronika Kisfalvi, en terminant son mandat, a légué à la direction des programmes un document de réflexion sur le développement du DESG. La nouvelle directrice des programmes de diplômes poursuit la réflexion et voudra saisir notre communauté des enjeux et défis qui confrontent le développement des diplômes. Parmi ceux-ci, notons les ajustements à apporter suite à l'aménagement d'une voie sans mémoire à la M.Sc., une analyse du positionnement du DESS en gestion et le potentiel que représente l'offre de diplômes avec des partenaires. La professeure Louise Côté pilote cet important chantier.

Le troisième chantier concerne notre offre au MBA. Premier développement majeur, en 2007-2008, le lancement de notre EMBA, conjointement avec l'Université McGill. Le programme, qui a été officiellement lancé le 25 septembre dernier, accueillera ses premiers étudiants à l'automne prochain. Comme vous le savez, il s'agit d'un programme totalement privé et très innovateur dans son contenu et son format. L'équipe de professeurs de l'École est pilotée par le professeur Louis Hébert que je remercie. Il nous faudra faire un succès de ce nouveau programme.

Deuxième développement : nous voulons explorer le potentiel d'offrir un MBA ou un *executive MBA* à l'étranger, soit de type générique, ce qui pourrait nous conduire à offrir un programme de type *Global MBA*, soit sectoriel — dans le domaine de l'énergie par exemple. Le directeur du programme de MBA, le professeur Jean Talbot, poursuit cette réflexion et suit de près une expérience que nous tentons cette année : la participation au programme de MBA-FSI, offert à des cadres supérieurs dans le domaine de l'industrie des services financiers, conjointement avec les écoles de *Vlerick* et de *St-Gallen*.

La réputation internationale de l'École nous autorise à imaginer que nous pourrions avoir du succès dans ce créneau qui exigera une coordination serrée de nos directions qui s'intéressent à la formation des cadres, aux projets internationaux et aux programmes réguliers de l'École.

Avant de passer à un autre thème, je voudrais souligner la grande qualité du travail effectué par la Direction des programmes et par chacune des directions de programmes. Parvenir à étudier simultanément autant d'enjeux reliés à nos objectifs de formation et à innover de tant de façons a quelque chose de remarquable.

En conclusion, au chapitre des programmes, je vous rappelle que notre objectif ultime est d'offrir une formation qui n'a rien à envier aux formations offertes dans les meilleurs établissements dans le monde. Nous voulons imprimer à chacun de nos programmes, du 1^{er} au 3^e cycle, le même sceau de qualité et nous différencier de nos concurrents par notre capacité à innover dans tous les domaines où nous possédons les ressources pour le faire.

LES PRIORITÉS EN RECHERCHE

Notre capacité de différenciation et notre réputation sont intimement liées à notre potentiel de recherche. Nous voulons faire de HEC Montréal une référence incontournable en recherche en gestion au Canada et dans le monde. À cette fin, il nous faut viser et atteindre un nouveau palier d'excellence en recherche.

L'atteinte d'un nouveau palier suppose que nous évaluions rigoureusement notre positionnement en recherche. C'est pourquoi j'ai demandé au directeur de la recherche de revoir nos instruments d'évaluation et de mesure de notre performance, tant en recherche appliquée que scientifique. Il nous faudra par la suite examiner l'efficacité de nos politiques d'incitation à la recherche.

À ce titre, deux questions devraient être explorées d'ici Noël : celle de la forme et de la pertinence de l'Atelier stratégique de recherche multidisciplinaire et des moyens à prendre pour favoriser et encourager nos chercheurs à publier dans les meilleures revues : les revues 'A' et celles que l'on retrouve dans la compilation des classements, comme le *Financial Times* et le *Business Week*. J'attends donc des propositions de la direction de la recherche dans la première moitié de l'année.

Autre priorité : consolider et améliorer le «coaching» des jeunes chercheurs afin d'assurer leur insertion rapide et réussie dans les circuits de la recherche et d'améliorer leur taux de succès.

Deux autres priorités pour 2007-2008 au plan de la recherche : (i) poursuivre le développement de nos infrastructures de recherche ; et (ii) faciliter le fonctionnement du Comité d'éthique en recherche.

J'ai déjà autorisé une augmentation de l'enveloppe consacrée par la Fondation Mercure au support des infrastructures de recherche et d'autres ressources seront ajoutées afin de permettre des mises en chantier majeures susceptibles de mettre en évidence nos compétences distinctives en recherche.

Nous comptons notamment soumettre un dossier pour le financement d'une Chaire de recherche du Canada de premier niveau et nous devrions créer deux ou trois professorships en cours d'année. Les développements, en ce qui concerne les chaires, sont conditionnels au financement de ces infrastructures : mais nous préparons déjà la prochaine campagne majeure et nous n'hésiterons pas un instant pour prendre des initiatives.

En ce qui concerne le CER, la présidente sortante, le professeur Céline Bareil et le président en poste, le professeur Jean-Sébastien Marcoux, ont procédé à une analyse rigoureuse du fonctionnement du CER qui, je veux le rappeler, est une réalité incontournable dans le paysage de la recherche. D'ailleurs, les prochaines années verront les pouvoirs publics nous demander de faire davantage, et pas moins, à ce chapitre. Le président du CER fera en 2007-2008 des recommandations afin de faciliter le fonctionnement du Comité et d'en maintenir, voire d'augmenter son efficacité, qui est déjà très grande.

PRIORITÉS DANS LE DÉVELOPPEMENT DU CORPS PROFESSORAL

Je le répète souvent, aucun de nos objectifs stratégiques ne pourra être atteint sans un corps professoral et un personnel enseignant de grande qualité. HEC Montréal se distingue déjà par la qualité et la diversité de son corps professoral. Nous désirons attirer et retenir dans nos rangs des professeurs de talent qui sont à la fine pointe des connaissances, qui contribuent au développement de la recherche fondamentale ou appliquée dans tous les domaines de la gestion et qui accordent une grande attention à la pédagogie et au transfert des connaissances.

Nous nous sommes donné trois priorités pour l'année à venir. La première est de consacrer efforts et ressources à la rétention des professeurs et à l'embauche d'une quinzaine de professeurs de carrière pour juin 2008. J'estime en effet que nous devons accélérer le pas par rapport à l'année dernière au plan du recrutement afin de ne pas perdre le terrain durement gagné au cours des dernières années, de composer avec les départs à venir de nombreux collègues à la retraite et, enfin, de consolider nos expertises dans plusieurs domaines.

La deuxième priorité est de nous doter d'une structure d'accueil de professeurs visiteurs de haut niveau, qui devraient normalement faire des contributions en enseignement et en recherche, pour de courts séjours. Je crois, en effet, qu'il y aurait de nombreux bénéfices à accueillir chaque année des collègues étrangers et d'offrir la réciprocité. Ceci consolide de manière efficace nos partenariats avec certaines institutions et nous permet d'accéder à des savoirs de pointe dans de nombreux domaines et dans des langues différentes du français.

La troisième priorité consiste à examiner l'extension que nous voulons donner aux profils non conventionnels du personnel enseignant (« *non tenure-track* », dirait-on en anglais). Je pense ici aux professeurs associés, invités, chargés d'enseignement et chargés de formation. Notre stratégie de développement de la formation des cadres, par exemple, exigera que d'importantes ressources soient consacrées à cette activité. Or, le corps professoral est présentement très sollicité, d'où l'intérêt d'explorer des alternatives. Ne pourrait-on pas, par exemple, associer plus étroitement pour des périodes déterminées des personnes possédant une longue expérience pratique à la formation des cadres, aux projets internationaux ou à certaines unités de l'École ?

Une autre question qui interpelle l'Assemblée des professeurs est celle d'un code de déontologie pour les professeurs. Je vous rappelle que les administrateurs et les cadres de HEC Montréal se sont donné des codes de déontologie. À l'invitation du Conseil d'administration de l'École et de la direction, les associations étudiantes étudient présentement un projet de code de déontologie pour l'ensemble des étudiants. J'estime que les professeurs devraient se pencher sur cette question : les autres membres de la communauté s'attendent à cela et l'adoption d'un tel code, qui n'a rien de très contraignant servirait également la communauté des pairs face à certaines situations parfois délicates. J'invite par

conséquent de nouveau l'AP et son président à se pencher sur cette question. Il est difficile pour les professeurs, qui jouissent d'un statut spécial à l'université, de demander aux autres membres de la communauté d'accepter des principes généraux en matière de déontologie tout en se soustrayant à un tel exercice.

PRIORITÉS EN VALORISATION, TRANSFERT ET FORMATION DES CADRES

HEC Montréal entend servir la communauté en transférant les connaissances de pointe en gestion vers les entreprises afin d'améliorer leur performance et de contribuer au développement économique de la société ainsi qu'en offrant aux cadres et aux gestionnaires en exercice des formations de pointe tout au long de leur carrière.

La création au printemps dernier de la Direction de la valorisation, du transfert et de la formation des cadres visait précisément à impulser un nouvel élan à ces activités, en particulier aux activités de valorisation et de transfert.

La valorisation

La priorité pour la valorisation est d'améliorer la reconnaissance de cette activité auprès des professeurs de l'École et d'améliorer leur accompagnement. Mais, déjà, deux technologies ont fait l'objet de déclarations d'invention et leur commercialisation est en bonne voie avec l'aide, entre autres, de la société UNIVALOR. De plus, quatre projets ont été déposés depuis le printemps, projets qui devraient normalement mener à des déclarations d'invention et à des ententes de commercialisation. Nous n'avions pas espéré un tel développement en seulement quelques mois !

Le transfert

Au plan du transfert, HEC Montréal désire augmenter le rayonnement et les retombées des avancées en recherche qui se font chaque jour à l'École. Je n'ai personnellement aucun doute quant à la pertinence ou à l'utilité des travaux de recherche à caractère scientifique ou appliquée qui sont réalisés par les professeurs de l'École. Nous avons le devoir de faire les efforts nécessaires pour communiquer à la communauté les fruits de cette recherche.

En gros, nous voulons passer d'un modèle réactif à un modèle stratégique proactif qui repose sur des partenariats entre entreprises ou communautés d'une part et des grappes de professeurs-chercheurs de HEC Montréal d'autre part. Ces regroupements de chercheurs devraient idéalement faire émerger les compétences distinctives présentes à l'École.

Les priorités du volet transfert sont au nombre de trois. D'abord, développer la reconnaissance de l'importance de cette activité à l'École. Ensuite, nous organiser afin de faciliter un transfert efficace. De nouveau, et bien que je sache que ces institutions jouissent de moyens dont nous ne pouvons que rêver, je ne peux qu'admirer ce que Wharton, Columbia et Harvard, pour ne citer que ces

institutions, font sur ce plan. On s'en convaincra en jetant ne serait-ce qu'un coup d'œil à knowledge@wharton.com ou à *Ideas at Work* à la *Columbia Business School* !

Enfin, nous voudrions finaliser le développement et le lancement de centres ou de regroupements de recherche et de transfert dédiés à des problématiques clés. Il s'agit, dans tous les cas, d'encourager des recherches collaboratives et des activités de transfert des connaissances vers des communautés précisément identifiées.

Déjà, des projets pour la création de trois de ces centres sont très avancés et devraient déboucher au cours des prochains mois. Il s'agit du Laboratoire consacré aux *Business Simulation Games*, dédié aux jeux de simulation d'affaires ; et construit autour de la formidable simulation *ERPSIM* qui a été développée principalement par des collègues de TI à HEC Montréal; d'un Centre qui serait dédié aux familles en affaires; et d'un Centre consacré au management des activités de création et d'innovation. D'autres projets de recherche collaborative ont également été lancés ou prennent forme depuis juin 2007.

La formation des cadres et des dirigeants

HEC Montréal est déjà un leader dans le domaine de la formation des cadres. Nous avons connu une belle progression depuis cinq ans. Les priorités pour l'année 2007-2008 sont au nombre de trois.

Premièrement, nos collègues évalueront le modèle d'affaires actuel afin de faire porter nos efforts sur les créneaux les plus porteurs. Un effort particulier sera consacré au développement des programmes sur mesure et des programmes de partenariat stratégique, comme ceux que nous avons conçu avec beaucoup de succès dans le domaine de la télévision avec le *Groupe TVA* et avec des pharmaceutiques en marketing.

Deuxièmement, nous voulons développer une position de leadership au niveau de la formation des dirigeants, un marché très difficile à percer. Nous avons fait plusieurs tentatives au cours des dernières années et une nouvelle approche est sans doute requise. C'est ce que le professeur Alain Gosselin a entrepris de mettre au point en étroite collaboration avec le directeur de la valorisation, du transfert et de la formation des cadres, le professeur Réal Jacob. Entre deux et quatre nouveaux produits seront développés et offerts dès cette année. Mais il faut être conscient que nous devons déployer de grands efforts pendant plusieurs années pour nous tailler une place dans ce marché.

Troisièmement, nous souhaitons accentuer l'innovation pédagogique dans nos activités de formation des cadres. Ceci pourrait passer par le développement de formule de *team-teaching* qui fait intervenir des professeurs et des haut dirigeants ; par un recours à des formes de coaching ; et l'utilisation des technologies pour supporter notre effort de formation.

PRIORITÉS AU PLAN INTERNATIONAL

Notre déploiement international contribue au renforcement de notre image à l'échelle mondiale, renforce notre apprentissage de la mondialisation et génère des ressources. N'oublions jamais que les entreprises québécoises et canadiennes réalisent un fort pourcentage de leurs ventes à l'étranger et que nous devons les accompagner et les assister dans leurs efforts d'ajustement face aux pressions de la mondialisation.

Deux grands axes marquent notre stratégie : l'axe de l'ALÉNA et celui du développement fulgurant des économies émergentes. Je pense que nous n'avons pas le choix et que nous devons accélérer le pas dans nos efforts de renforcement de notre présence dans les pays du BRIC : Brésil, Russie, Inde et Chine, ainsi que dans des pays émergents prometteurs.

Déjà, en 2006-2007, une étroite collaboration entre la direction de la valorisation, du transfert et de la formation des dirigeants et celle des Projets internationaux a permis la livraison de formation de haut niveau auprès de *Doosan* en Corée et de la *BCR* en Roumanie. D'autre part, la demande pour notre expertise en énergie est très grande : nous avons signé cinq ententes de formation des cadres dans le domaine de l'énergie depuis le printemps.

Quatre priorités se dégagent pour l'année courante. La première concerne notre important réseau de partenaires universitaires à travers le monde. Nous devons consolider celui-ci et le compléter pour satisfaire l'intérêt de notre communauté et de nos étudiants vis-à-vis de l'Asie. Déjà, au cours des douze derniers mois, des ententes ont été conclues avec trois des meilleures écoles de gestion en Corée, deux en Inde, une à Singapour, une au Japon et une autre en Chine. D'autres ententes ont été conclues avec des universités canadiennes, australiennes et péruviennes. Ces accords permettent principalement l'échange d'étudiants, surtout au premier cycle.

La deuxième priorité consiste à effectuer les aménagements qui sont requis par l'adhésion d'un nombre grandissant de pays et d'institutions aux Accords de Bologne. Nous avons perdu certains partenaires l'an dernier et nous risquons d'en perdre d'autres si nous ne parvenons pas à ajuster nos pratiques. Chose intéressante, à titre de membre du Comité des affaires internationales de l'Association des Universités et Collèges du Canada (AUCC), j'ai pu constater que nos partenaires canadiens et américains se posent la même question. Nous sommes cependant plus directement touchés que la plupart des universités nord-américaines vu l'étendue de nos partenariats en Europe et parce que beaucoup de nos étudiants étrangers viennent d'Europe.

La troisième priorité concerne ce qu'il est convenu d'appeler les hôtes payants dans le système international. Nous accueillons chaque année un bon nombre d'étudiants étrangers pour un trimestre, mais généralement sur la base d'un échange. De plus en plus d'écoles nous demandent si nous accueillerions de leurs étudiants sans réciprocité. Ceci suppose que nous avons une structure d'accueil et que nous ayons mis au point un mode de financement de ces

activités. De plus, cet accueil des hôtes payants devra vraisemblablement se faire en anglais.

La quatrième priorité est l'appui qu'il faut apporter à la direction des programmes dans le développement de programmes de stages et de *campus abroad* pour nos étudiants réguliers et pour le déploiement à l'international de nos compétences distinctives en formation des cadres. Nous sommes présentement en discussion avec le TEC de Monterrey, la première école de gestion du Mexique, pour offrir dès l'été prochain un *campus abroad* en espagnol à nos étudiants. Pourquoi n'offririons-nous pas, à chaque année, plusieurs options de *campus abroad* à nos étudiants du B.A.A. : en Chine, au Brésil, en Indes et aux États-Unis, par exemple ?

PRIORITÉS DANS LE DÉVELOPPEMENT DE NOS COMMUNAUTÉS

HEC Montréal est au cœur d'un ensemble de communautés — étudiants, diplômés, employés, retraités — qui la soutiennent et lui permettent de faire porter son action. L'école désire resserrer les liens au sein de sa grande communauté afin de renforcer le sentiment d'appartenance et de fierté des membres de ces communautés envers elle.

Les étudiants

Nous voulons à la fois améliorer nos communications, qui sont déjà très bonnes, avec les étudiants et améliorer les services qui leur sont offerts. C'est à cette fin que nous avons par ailleurs convenu d'augmenter, de concert avec les associations étudiantes, les frais afférents cette année.

Une école avec nos aspirations doit chercher constamment à améliorer la qualité des services à ses étudiants. Ainsi, cette année, nous voulons améliorer la gestion des bourses, augmenter les ressources mises à la disposition des étudiants pour les compétitions étudiantes et les projets spéciaux (Jeux du commerce, etc.) et améliorer notre performance auprès des employeurs de choix.

Les diplômés

L'année 2007-2008 marque un tournant décisif dans nos relations avec nos diplômés. Avec l'accord intervenu au printemps dernier entre le RÉSEAU HEC et l'École, les employés du RÉSEAU sont devenus des employés de l'École et le programme d'activités destinées aux diplômés est dorénavant conçu et réalisé par le nouveau Service aux diplômés de HEC Montréal, après consultation auprès du Conseil d'administration de l'Association des diplômés.

Cet important virage s'est déjà traduit par le développement d'un plan stratégique et d'un plan d'affaires pour les diplômés. Ce plan d'affaires implique au premier rang les professeurs qui sont, pour nos diplômés, l'incarnation de leur Alma Mater. L'objectif que l'École poursuit est celui d'un renforcement des liens avec l'ensemble de ses 58 000 diplômés. Nous désirons notamment augmenter significativement le nombre de diplômés actifs — c'est-à-dire activement impliqués dans l'une ou l'autre des activités du RÉSEAU — de 6 000 à 10 000 au cours de la prochaine année. À cette fin, le Service aux diplômés lancera de nouvelles activités visant à augmenter le sentiment d'appartenance des diplômés envers l'École. Des activités de formation et des rencontres de diplômés seront lancées. Et une stratégie de relation électronique mise au point.

Je participerai tout au long de l'année à plusieurs événements destinés à nos diplômés hors Québec : Toronto, New-York ; Paris, Lyon et Bruxelles. Dans le futur, et bien au-delà des activités du 100^e de HEC Montréal, les professeurs de l'École seront encouragés à rencontrer nos diplômés ici et à l'étranger.

Le très grand succès remporté par Les retrouvailles du siècle tenues à la Place Bonaventure cet automne et qui ont réuni quelque 1000 diplômés est une indication de l'intérêt des diplômés. À cette occasion, plusieurs de nos collègues ont accepté de donner des séminaires de formation d'environ 90 minutes sur différents thèmes. Ces séminaires ont connu un immense succès et pourraient être repris, comme l'événement, dans un format modifié.

Les retraités

L'ensemble des retraités de l'École constituent une autre communauté qui est susceptible d'appuyer et d'étendre le rayonnement de l'institution. J'ai donc entrepris de revoir nos relations avec nos collègues retraités afin de les associer, dans la mesure où ils le souhaitent bien entendu, à certaines activités sociales, intellectuelles ou à la réalisation de certains projets de l'école. Je pense notamment au rôle important que plusieurs pourraient jouer dans la livraison d'activités de formation des cadres, dans la gestion de *campus abroad* ou dans l'organisation de conventums destinés à nos diplômés.

Dans le même esprit, j'ai rencontré à quelques reprises des représentants de l'Association des retraités et, notamment, son président, le professeur honoraire Jean-Guy Rousseau et nous avons convenu d'un ensemble de mesures qui faciliteraient la gestion de cette communauté : site web, liste d'envoi de courriels, bureau, etc.

Les employés

Les succès que connaît l'École sont étroitement liés au dévouement et à la compétence de son personnel. Il faut évidemment nous féliciter de cet état de choses, mais il faut surtout travailler au renforcement du sentiment d'appartenance des employés envers l'École. C'est dans cette politique que je souhaite réviser notre programme d'activités de reconnaissance et rapprocher, de diverses manières, les employés et le corps professoral.

D'autres initiatives, comme le développement d'un intranet à l'intention de l'ensemble des employés, nous fourniront des outils supplémentaires pour améliorer la communication avec l'ensemble des employés de HEC Montréal.

En terminant, je ne saurais passer sous silence le rôle de notre Bureau de développement. Celui-ci a pour but de gérer le nerf de la guerre. Il veille non pas uniquement à recueillir les fonds que veulent bien contribuer à l'École, étudiants, diplômés et employés, mais il vise surtout à faire en sorte que l'École ait, le plus possible, les moyens de ses ambitions.

LES RESSOURCES : LES ENJEUX PRIORITAIRES

L'atteinte de nos ambitieux objectifs exige évidemment que nous disposions de ressources financières et matérielles suffisantes. Voici quelques-uns des enjeux majeurs à ce chapitre.

Le financement

Au plan du financement, nous contribuons très activement aux travaux du comité mis sur pied par le MELS sur le financement de la famille administration. Un premier rapport de ce comité devrait être remis à la ministre Courchesne d'ici 10 jours.

Parallèlement, nous explorons les voies alternatives de financement. J'ai formé à cette fin un comité de travail composé des professeurs Hugues Boisvert et Daniel Racette ainsi que de messieurs Claude Séguin, membre du conseil d'administration et Moréno Dumont, directeur des finances de l'École. Ce comité a pour mandat d'examiner ce qui se fait ailleurs au Canada ainsi qu'à l'étranger et de faire des suggestions qui seront par la suite examinées dans nos instances. Parmi les avenues explorées, mentionnons la privatisation totale ou partielle de certains programmes, l'augmentation des droits de scolarité pour les étudiants étrangers et l'évaluation du potentiel de génération de revenus par les activités entrepreneuriales de l'École.

Nous avons également renouvelé nos démarches afin d'obtenir le financement requis pour compléter les rénovations du Pavillon Decelles, estimées à quelque 35 millions \$.

Enfin, les grandes lignes de notre stratégie pour la prochaine campagne majeure de levée de fonds seront élaborées au cours de l'année. Le secrétaire général pilote ce dossier d'une grande importance.

Les espaces

Nous reprenons possession cet automne des 5^e et 6^e étages et de la moitié du 4^e étage, complètement rénovés, du Pavillon Decelles (sauf pour une petite partie du 6^e étage). Et nous espérons compléter la mise à niveau de l'ensemble de cet équipement vers le début de 2009.

Concernant nos besoins additionnels d'espace, la priorité demeure pour le moment le transfert et la rénovation du Pavillon de la Faculté d'aménagement. Les progrès sont lents depuis quelques mois. Le dépôt incessant d'une politique d'encadrement pour les constructions et les emprunts des universités et des progrès dans les discussions entourant le déploiement de l'Université de Montréal sur le site de la gare de triage d'Outremont apparaissent comme des étapes préalables à tout développement dans ce dossier.

Nous avons cependant décidé d'aller de l'avant avec deux réaménagements importants au Pavillon Côte-Sainte-Catherine : le réaménagement et le rééquipement de la Salle des marchés d'une part et l'aménagement d'une salle de cours «flexible» à haute saveur technologique dans la Salle Standard Life, grâce notamment à un don majeur de la firme TRIUM. Dans les deux cas, l'École veut ainsi encourager l'innovation pédagogique et investir dans un milieu d'apprentissage riche. Nous poursuivons toutefois notre réflexion sur la pertinence de nous doter de 4 ou de 8 salles d'environ 110 places à l'édifice Decelles au moment de compléter la rénovation de l'édifice. Les avis à ce sujet sont partagés : nous devons cependant prendre une décision dans un avenir rapproché.

Les technologies

Nous avons employé les derniers mois à dresser un bilan de nos ressources en technologies et à chercher les meilleures façons de les exploiter afin de soutenir la mission fondamentale de l'École. En 2007-2008, il nous faudra disposer des principales recommandations du comité de travail sur les technologies de l'information.

Pour développer notre plan de match et identifier les innovations que nous devons encourager, je nommerai dans un avenir rapproché un *Chief Information Officer (CIO)*. Relevant du directeur de HEC Montréal, le CIO est responsable de l'ensemble des activités de systèmes d'information et des technologies de l'information de l'École. À ce titre, le CIO est membre du comité de direction de l'École. Le mandat du CIO consistera, à court terme, à atteindre l'excellence opérationnelle; puis, à moyen terme, à développer la contribution des technologies de l'information à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'École.

Le terme de *Chief Information Officer* renvoie à une dimension stratégique qui dépasse le déploiement des technologies. Je pense que les importants investissements que l'école a consentis au fil des ans en TI et ceux qu'elle fera au cours des prochaines années doivent être utilisés comme leviers afin de rendre plus accessible l'immense réservoir d'informations et de connaissances de l'École.

Qu'on pense un instant à un étudiant, à un chercheur, ou à un dirigeant d'entreprise qui cherche à savoir ce que HEC Montréal a à offrir dans un domaine particulier ou à propos d'une problématique donnée, il devrait idéalement être possible d'identifier rapidement les professeurs qui possèdent une expertise dans le domaine, les articles et les cas qui ont été publiés sur le sujet, les programmes réguliers et les formations pour cadres que nous offrons, etc. La personne qui s'intéresse à une formation pour cadres devrait être informée des programmes réguliers que nous offrons dans ce domaine. Le chercheur qui cherche une infrastructure donnée, devrait être orienté vers les publications de nos collègues et les cas que nous avons développés. Et ainsi de suite.

D'où la nécessité de gérer l'ensemble de nos connaissances de la manière la plus intégrée possible, tout en respectant — c'est bien évident — l'autonomie d'action de chacun des secteurs. C'est un beau défi et une tâche colossale, mais l'enjeu est important !

Il apparaît d'ores et déjà que le premier objectif que nous devons nous fixer est celui d'atteindre l'excellence opérationnelle dans l'ensemble de nos activités de TI : tant celles servant au support des fonctions administratives, que celles qui soutiennent l'enseignement et la recherche. Une approche orientée vers la satisfaction des clientèles interne à l'École sera recherchée.

À cette fin, un comité des priorités et un comité des usagers seront formés dans les prochaines semaines. Le mandat du premier comité est de conseiller la direction de l'École quant aux priorités en matière de technologies. Le second comité, composé d'usagers — notamment de professeurs chercheurs — conseillera le CIO sur le déploiement et les usages des technologies de l'information.

Autre développement relié aux TI : le dévoilement du nouveau site web de HEC Montréal, prévu pour décembre 2007. Le rajeunissement de notre vitrine électronique presse puisque, comme chacun le sait, notre site web est devenu la principale source d'information pour ceux et celles qui cherchent une information à propos de nos programmes, de nos activités, de notre présence ou à propos de qui nous sommes.

D'autres projets sont en cours de réalisation ou en phase de planification. Parmi ceux-ci, le projet de numérisation du dossier étudiant qui est amorcé, celui du développement de notre réseau sans fil dans les espaces non câblés sur nos deux sites et le remplacement ou la mise à niveau d'un grand nombre de serveurs en soutien à la pédagogie ou la recherche (LACFAS, etc.).

Enfin, une des questions prioritaires à l'étude pour l'année qui vient est celle des outils dont nous avons besoin afin de nous doter d'une capacité adéquate de livrer des formations à distance.

BILAN 2007-2008

(Présentation électronique du directeur à l'Assemblée des professeurs de HEC Montréal, le 30 avril 2008.)

UNE VUE D'ENSEMBLE

☐ Notre *ambition*

☐ Notre défi :

Nous distinguer/différencier au Québec et sur la scène internationale par notre signature de qualité

■ Notre «marque»

■ Notre originalité, notre personnalité

■ Nos valeurs: excellence, pertinence, innovation

«Aujourd'hui, HEC Montréal s'affirme fièrement comme un leader de la formation en affaires au Canada et dans le monde. Notre ambition est d'offrir une formation en gestion qui est inégalée dans le monde francophone et qui rivalise avec celle offerte par les meilleures institutions nord-américaines.»

Michel Patry, CCMM, 15 mars 2007

☐ Une concurrence qui s'intensifie

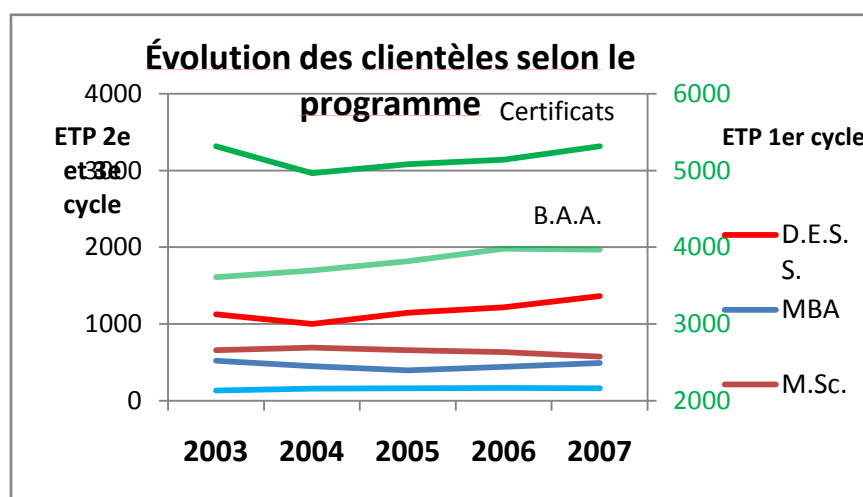
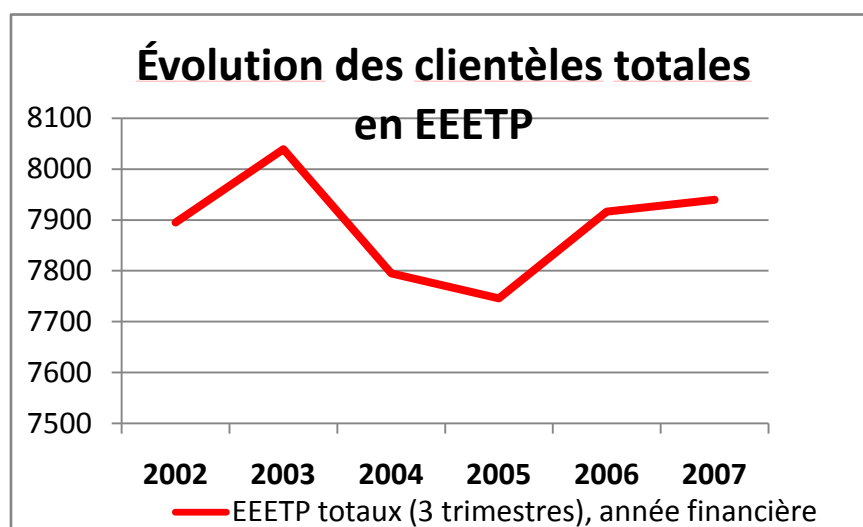
☐ Un agenda chargé avec le Gouvernement du Québec

☐ Des attentes élevées du milieu

☐ ...et une excellente année!

INSCRIPTIONS DANS LES PROGRAMMES

- ☐ Des clientèles globalement stables depuis 5 ans (face à des normes+)
- ☐ Clientèle des CEGEPs en plafonnement
- ☐ Mais HEC Montréal attire de nombreux étudiants étrangers



Inscriptions selon le statut des étudiants – Trimestre d'automne

	Citoyens canadiens	Étrangers (ET)	Résidents per. (RP)	% (ET+RP)	
A2003	8855	1064	1757	24	
A2004	8512	1011	1811	25	
A2005	8546	1107	1999	27	
A2006	8538	1335	2144	29	
A2007	8601	1493	2232	30	

Provenance des 3357 étudiants étrangers — Automne 2007

France	913	27%
Maroc	564	17%
Roumanie	279	8%
Haïti	198	6%
Algérie	145	4%
Tunisie	139	4%
Chine	85	3%
Liban	79	2%
Colombie	71	2% ... 77%

ENSEIGNEMENT ET FORMATION DES CADRES

☐ **Développements au 1^{er} cycle**

- La cohorte trilingue
- Les langues: français, anglais, espagnol,...chinois!
- Offre au BAA d'un *Campus Abroad—Mexique*
- Ajout de sept partenaires internationaux pour les échanges (Chine, Inde, Japon, Corée et Pérou; n=91)
- Préparation des Certificats Destination pour A2009

☐ **Principales réalisations aux cycles supérieurs**

M.Sc.

- Un 2^e cheminement dans huit options

MBA

- Le format week-end ... lancement réussi
- l'Espace MBA au RJ

- Un investissement dans nos relations avec les diplômés
 - Recrutement pour deux programmes privés: le E-MBA et le MBA-FSI
 - Discussions amorcées avec la Faculté de Droit de l'UdeM pour l'offre d'une formation Droit-MBA
- Une refonte du calendrier
- Réalisations à la formation des cadres
- Clarification du positionnement face à une concurrence intensifiée
 - Rationalisation de l'offre de séminaires (124 en 2007-2008, versus 144 en 2005-2006: -14%)
 - Lancement de trois programmes pour cadres supérieurs
 - Offre de programmes prestigieux à l'international (avec les PI) : DOOSAN, BCR, BAD, GUODIAN, etc.
 - Développement de partenariats (SECOR, BN, UBISOFT,...)
 - Déploiement de trois professeurs associés
- Des résultats en hausse:
- 7318 participants: hausse de 18%
 - Produits: 5 M \$ (FCD) + 2 M \$ (PI)
 - Marge brute: en hausse face à une concurrence de prix qui s'intensifie

RECHERCHE, VALORISATION ET TRANSFERT

- Recherche: d'excellents résultats
- HEC Montréal ...
 - dans le Top 100 au monde (U. of Texas-Dallas)
 - 1^{ère} école parmi les écoles francophones
 - Recherche subventionnée en hausse
 - 1,8 M \$: (n=18): CRSH, FQRSC, taux=38%
 - 9,5 M \$: CRIMT, CIRPEE, CRISES, CIREQ,...

LA RECHERCHE: LES DÉVELOPPEMENTS

- Plusieurs nouvelles activités
 - ☐ Révision des *Ateliers stratégiques*
 - ☐ Lancement des *Midis de la recherche*
 - ☐ Annonce de la *Journée de la recherche* (hiver 2009)
 - ☐ Révision du fonctionnement du *CER*
- Créations
 - ☐ Trois nouveaux professorships
 - ☐ Un dossier de CRC-I déposé après concours
- Processus d'évaluation
 - ☐ Sept dossiers de chaire évalués ou en évaluation
- Cinq nouveaux groupes, centres et labo.
 - ☐ *GRIDD*
 - ☐ *GRAI*
 - ☐ *MosaiC*
 - ☐ *Centre international McGill-HEC Montréal des Familles en affaires*
 - ☐ *ERPSIM*
- Exploration d'autres possibilités: importance
différenciation/pertinence
- Valorisation
 - ☐ Quatre ententes de commercialisation conclues

CORPS PROFESSORAL

Évolution du corps professoral

Personnel enseignant			
	2007-2008	2006-2007	2005-2006
Personnel enseignant			
<i>Personnel enseignant au 1er octobre ²</i>	259	258	251
<i>Corps professoral</i>	227	232	228
Titulaires	90	88	82
Agrégés	84	86	86
Adjoints	53	56	54
Chargés d'enseignement	0	2	6
<i>Personnel enseignant complémentaire</i>	32	26	23
Attachés d'enseignement	7	5	4
Chargés de formation	13	10	8
Chargés de formation certificat	12	11	11
<i>Chargés de cours</i>	456*	485	483

* Données partielles. Données à valider par les services d'enseignement.

- 16 embauches de professeurs de carrière en 2007-2008
 - ☐ Trois canadiens, 11 étrangers
 - ☐ Universités d'obtention du doctorat:
 - Canada: Ottawa, UdeM, École Polytechnique, Schulich, Queen's, McGill
 - France: HEC Paris, Paris I, U. Pierre-Mendès France
 - USA: Michigan State U., U. of South Carolina
 - Belgique: Leuven
 - Suisse: U. de Genève
 - G-B: Imperial College (Oxford)
 - Espagne: U. de Navarre (IESE)
- Implantation d'une structure d'accueil pour des professeurs visiteurs (courte durée)

GOUVERNANCE ET ORGANISATION

- ☐ Une année d'intenses discussions avec le
MELS ...
 - ☐ Sur la gouvernance
 - ☐ Sur le financement

- ☐ Gouvernance:
 - Plusieurs nouvelles réglementations
 - Exigences de reddition de comptes plus fortes

- ☐ Financement:
 - De bonnes et de mauvaises nouvelles...
 - ☐ Investissement fédéral de 112 M \$ / an
 - ☐ Investissement de Québec de 50 M \$ / an
 - ☐ Fin des financements transitoires — dont celui de HEC Montréal
 - Règles budgétaires à venir en mai 2008

- ☐ Dans ce contexte, HEC Montréal a ...
 - Cherché à obtenir un dispositif spécial
 - Milité pour une modulation des droits de scolarité
 - Exploré les avenues alternatives de financement
 - ☐ Programmes privés
 - ☐ Autres sources de revenus autonomes

- ☐ Vers une gouvernance renforcée: réception du rapport *Guertin-Fortin-Leroux*
 - Diffusion des informations financières
 - Adoption d'indicateurs de performance

- ☐ Espaces
 - Decelles: une rénovation complète
 - La Faculté d'aménagement: le projet privilégié à moyen terme
 - Deux autres projets: résidences + garderie

