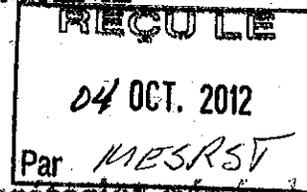


Cabinet
du directeur

HEC MONTRÉAL



Secretariat général

Le 27 septembre 2012

Monsieur Fernand Archambault
Sous-ministre adjoint au financement
et dirigeant Réseau de l'information
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
Édifce Marie-Guyart, 15^e étage
1035, rue de la Chevrotière
Québec (Québec) G1R 5A5

Monsieur,

En référence à votre lettre datée du 26 juillet dernier concernant la *Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire*, vous trouverez ci-joint les documents demandés. Le rapport financier vous sera transmis ultérieurement.

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

Le directeur,



Michel Patry

MP/éb

Pièces jointes

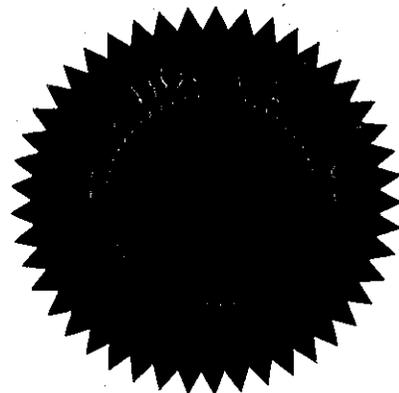


TABLE DES MATIÈRES

- 1. État du traitement pour l'année 2011-2012**
- 2. Rapport de performance pour l'année 2011-2012**
- 3. Rapport financier annuel
(sera transmis ultérieurement)**
- 4. Les perspectives de développement**

État du traitement pour l'année 2011-2012

NOM DE L'UNIVERSITÉ : HEC Montréal

NUMÉRO DE L'UNIVERSITÉ : 976001

ÉTAT DE TRAITEMENT
2011-2012

APPROUVÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

DATE :

6 septembre 2012

ADMINISTRATEUR :

Helene J.
Stuchlik



Raymond Chabot Grant Thornton

Rapport de l'auditeur indépendant

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

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

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

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

Responsabilité de la direction pour l'état du traitement

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

Responsabilité de l'auditeur

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

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

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

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

Opinion

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

Référentiel comptable et restrictions à l'utilisation

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

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

Montréal
Le 24 septembre 2012

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

État du traitement

Établissement : École des hautes études commerciales de Montréal
 Année financière : 2011-2012
 Page : 1 de 4

1. Personnel de direction supérieure

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

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

Note complémentaire

Établissement : École des hautes études commerciales de Montréal

Année financière : 2011-2012

Page : 2 de 4

1. Personnel de direction supérieure

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

État du traitement

Établissement : École des hautes études commerciales de Montréal

Année financière : 2011-2012

Page : 3 de 4

2. Autres catégories de personnel de direction

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(*)	27,92	Le plus élevé	146 199	4 460
		Moyenne	99 389	2 296
		Le moins élevé(****)	97 558	357
Personnel de direction(****) des services	60,90	Le plus élevé	164 830	87 158
		Moyenne	96 597	4 651
		Le moins élevé(****)	52 313	0
Personnel de gérance(****) des emplois de soutien	3,00	Le plus élevé	69 840	1 530
		Moyenne	58 934	1 328
		Le moins élevé	53 277	1 076

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

(**) En équivalence temps complet; le calcul de la moyenne implique une référence au traitement versé.

(***) Un professeur qui accepte une charge administrative conserve une partie de sa tâche d'enseignement en plus de la charge administrative.

Le salaire autorisé est celui de professeur auquel s'ajoute une prime de direction et est réparti dans 34 des 34 cas comme suit :

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

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

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

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

État du traitement

Établissement : École des hautes études commerciales de Montréal

Année financière : 2011-2012

Page : 4 de 4

Valeur pécuniaire non vérifiée des allocations et frais remboursés

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

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

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

Rapport de performance pour l'année 2011-2012

Rapport de Performance 2011-2012

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

Programme universitaire ²	Nombre de crédits	Régime d'étude	Nombre d'inscrits (ens. des cohortes observées)	Cheminement des cohortes à la date d'observation ³				Encadrement en 2011-2012 ⁴					
				Attrition au programme initial après 1 an	Persévérance	Diplo- mation	Affriction	Durée normale selon l'annuaire (trimestres) ⁵	Durée moyenne observée (ens. des cohortes)	EEEIP inscrits 2011-2012	Taille moyenne des groupes-cours	% des crédits d'enseignement dispensés par des professeurs réguliers	
1er cycle													
Baccalauréat en administration des affaires (B.A.A.)	90	Temps complet	2 882	10.4%	1.4%	83.7%	14.9%	9 trim.	9.3 trim.	2759	43.3	36.0%	
Baccalauréat en administration des affaires (B.A.A. bilingue)	90	Temps complet	353	5.7%	0.3%	92.1%	7.6%	9 trim.	9.0 trim.	356	51.3	46.5%	
Certificats	30	Temps partiel	7 901	35.0%	1.1%	47.6%	51.3%	12 trim.	6.2 trim.	2612	40.0	4.8%	
2e cycle													
Maîtrise en administration des affaires (M.B.A. intensif)	57	Temps complet	176	1.7%	0.6%	97.2%	2.3%	3 trim.	3.2 trim.	49	22.9	78.4%	
Maîtrise en administration des affaires (M.B.A. anglais)	57	Temps complet	305	0.7%		99.3%	0.7%	3 trim.	3.1 trim.	126	23.5	79.3%	
Maîtrise en administration des affaires (en action)	57	Temps partiel	311	7.1%	0.3%	88.4%	11.3%	9 trim.	8.4 trim.	137	25.9	54.9%	
Maîtrise en Sciences de la gestion (M.Sc.)	45	Temps partiel	493	22.4%		78.5%	20.3%	6 trim.	8.7 trim.	548	19.7	93.6%	
Maîtrise en droit - Recours (L.L.M.)	45	Temps partiel	59	16.9%		69.5%	30.5%	12 trim.	9.5 trim.	22	32.3	37.3%	
Maîtrise en commerce électronique (M.Sc.E.)	45	Temps partiel	44	9.1%		81.8%	18.2%	5 trim.	6.4 trim.	6	25.5	12.5%	

Rapport de Performance 2011-2012

Programme universitaire	Nombre de crédits	Régime d'étude	Nombre d'inscrits (ins. des cohortes observées)	Attraitement programme initial (ins. des cohortes observées)	Cheminement des cohortes: au date d'observation			Enclèvement en 2011-2012			
					Poursuivance	Diplo- mation	Attrition (ins. des cohortes)	EEEP inscrits 2011-2012	Taille moyenne des groupes de cours	% de crédits dispensés par des professeurs-adjoints	
						Durée normale (trimestre)	Durée moyenne observée (ins. des cohortes)	Durée moyenne observée (ins. des cohortes)			
Programme d'études supérieures spécialisées (DES) en génie électronique (voies DES Affaires et DES)	30	Temps partiel	33	54.5%		12 trim.	6.4 trim.				
DES en communication marketing	30	Temps partiel	107	9.3%	1.9%	12 trim.	8.1 trim.	28			
DES en gestion d'organismes culturels	30	Temps partiel	202	13.4%	2.0%	12 trim.	8.0 trim.	80			
DES en gestion d'entreprises de sociétés d'énergie	30	Temps complet	35	0.0%		3 trim.	6.0 trim.	22			
DES en assurance	30	Temps partiel	189	37.6%	1.6%	12 trim.	6.4 trim.	49			
DES en gestion	30	Temps partiel	567	27.3%	1.4%	12 trim.	7.7 trim.	199			45.2%
DES en comptabilité et finance commerciale	30	Temps complet	422	6.4%		3 trim.	4.6 trim.	194	29.5		
DES en gestion de la chaîne logistique	30	Temps partiel	149	22.1%	2.0%	12 trim.	7.7 trim.	52			
DES en affaires électroniques (sept. 2009 - sept. 2010)	30	Temps partiel	91	31.9%	4.4%	12 trim.	7.0 trim.	30			
DES en gestion de l'opération d'urgence (sept. 2006 - sept. 2009)	30	Temps partiel	60	31.7%		12 trim.	7.5 trim.	25			
DES en gestion opérationnelle (sept. 2009)	30	Temps partiel	27	48.1%		12 trim.	8.5 trim.	0			
DES en professions financières (sept. 2009)	30	Temps plein	s.o. ¹⁰			2 trim.		28			
Microprogramme CSA (DES 6000, 2009)	15	Temps complet	s.o. ¹⁰			2 trim.		72			
3C-3706											
Coopérateur administratif (CPD)	90	Temps complet	116	14.7%	1.7%	15 trim.	16.3 trim.	95	8.4		100.0%

Rapport de Performance 2011-2012

Notes:

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

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

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

Rapport de Performance 2011-2012

Méthode de calcul

Cheminement des cohortes et taux de diplômation:

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

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

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

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

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

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

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

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

Durée moyenne observée des études:

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

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

Encadrement et taille des groupes

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

Population étudiée : Été 2011, Automne 2011, Hiver 2012

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

*Rapport financier annuel
(sera transmis ultérieurement)*

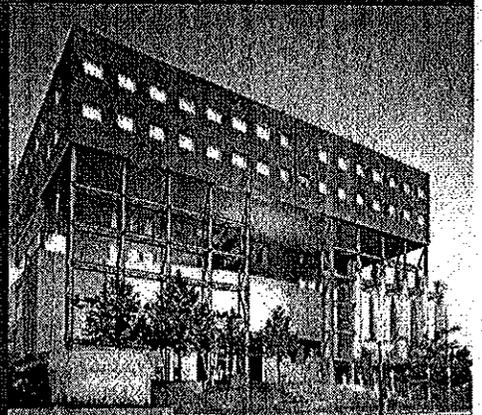
*Les perspectives de développement
de l'École*

HEC MONTRÉAL

**Bilan et Perspectives
de Développement**

2011-2012

Septembre 2012



Sommaire

Présentation	4
1. Orientations 2011-2012	5
Introduction	5
Les innovations dans nos programmes	6
Le MBA	6
La M. Sc.....	7
Programmes de formation continue et pour cadres	8
B.A.A.	8
Le développement ^t du campus	8
La Campagne Campus Montréal.....	11
Conclusion.....	13
Annexe 1 – Priorités 2011-2012.....	14
2. Bilan de l'année	18
3. Conclusion	30

Présentation

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

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

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

1. Orientations 2011-2012

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

Introduction

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

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

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

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

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

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

Les innovations dans nos programmes

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

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

Le MBA

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

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

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

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

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

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

La M. Sc.

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

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

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

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

Programmes de formation continue et pour cadres

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

B.A.A.

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

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

Le développement du campus

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La Campagne Campus Montréal

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

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

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

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

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

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

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

Conclusion

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

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

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

Annexe 1 – Priorités 2011-2012

Formation

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Recherche et transfert

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

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

Implanter le nouveau programme de *professorships*;

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

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

Développer la commercialisation des produits dérivés des centres de transfert;

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

Ressources humaines

Objectif : miser sur le talent pour construire notre avantage comparé

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

Procéder à des embauches ciblées de professeurs;

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

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

Internationalisation de nos activités

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

Développer la visibilité de *HEC Montréal international*;

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

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

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

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

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

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

Organisation et financement

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

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

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

Compléter le Projet Decelles;

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

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

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

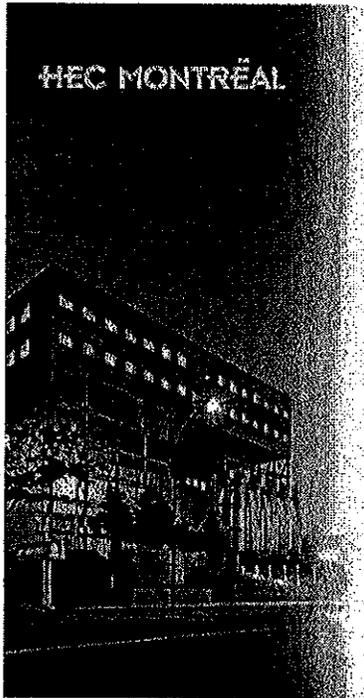
Adopter et mettre en place une politique de sécurité de l'information;

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

Développer une approche de gestion par projets.

2. Bilan de l'année

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



Présentation à l'Assemblée des professeurs

HEC Montréal

Michel Patry
Directeur
25 avril 2012

Michel PATRY - 25 avril 2012

1

HEC MONTRÉAL



Bilan de l'année 2011-2012

Notre orientation stratégique

Quatre actions majeures

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

Conclusion : succès et défis !

Michel PATRY - 25 avril 2012

2

Notre orientation stratégique

Notre mission

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

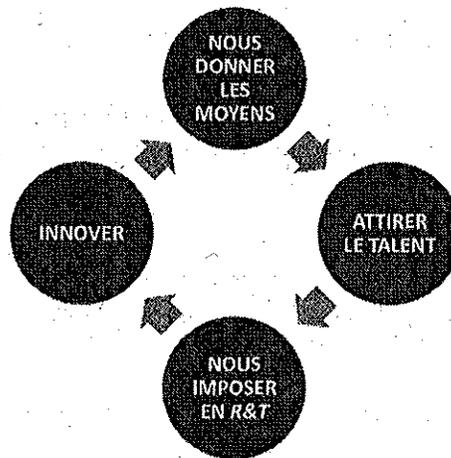
Notre vision

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

Michel PATRY - 25 avril 2012

3

Quatre actions majeures



Michel PATRY - 25 avril 2012

4

Innover

Innovations majeures dans les programmes

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

Michel PATRY - 25 avril 2012

5

Innover (suite)

Innovations majeures dans les programmes

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

Michel PATRY - 25 avril 2012

6



Innover (suite)

Innovations majeures dans les programmes

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

Michel PATRY - 25 avril 2012

7



Innover (suite)

Innovations majeures en formation des cadres

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

Michel PATRY - 25 avril 2012

8

Nous donner les moyens de nos ambitions

Gérer nos clientèles

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

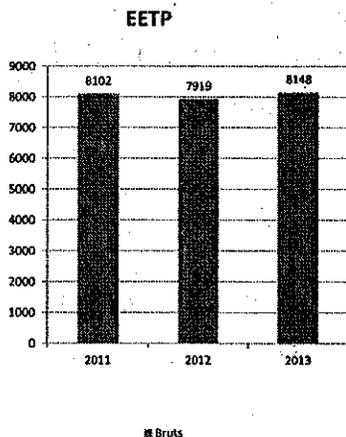
Gérer rigoureusement et investir dans le cœur du métier

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

Michel PATRY - 25 avril 2012

11

Nous donner les moyens de nos ambitions : évolution des inscriptions

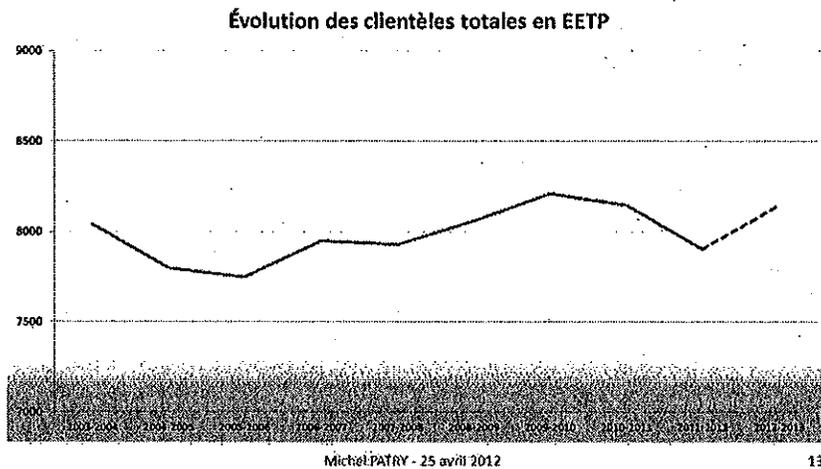


- Fléchissement en 2011-2012 :
 - - 2 %
 - B.A.A.
 - MBA
- Redressement en 2012-2013 (prev.)
 - + 2,8 % (+ 229 EETP)
 - B.A.A.
 - Préparatoire (anglais et français)
 - Faible progression au 2^e cycle
- Innovations et améliorations des processus

Michel PATRY - 25 avril 2012

12

Nous donner les moyens de nos ambitions : les inscriptions



Attirer et retenir le talent

Embauche de nouveaux professeurs

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

Révision du statut des « maîtres d'enseignement »

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

Attirer et retenir le talent (suite)

<i>Personnel enseignant</i>			
<i>Formation régulière et continue</i>			
	2011-2012	2010-2011	2009-2010
<i>* Personnel enseignant au 1^{er} octobre</i>	296	291	281
Corps professoral à temps complet	247	244	232
Titulaires	89	89	87
Agrégés	91	89	85
Adjoints	85	82	80
Invités	6	8	9
Visiteurs	5	4	4
Chargés d'enseignement	1	2	1
<i>Autre personnel enseignant</i>	49	47	49
Professeurs associés	15	12	13
Attachés d'enseignement	34	35	36
Maîtres d'enseignement	20	18	17
Maîtres d'enseignement (cardificats)	12	12	12
* Chargés de cours	464	452	459

Michel PATRY - 25 avril 2012

17

Attirer et retenir le talent (suite)

Mise en oeuvre de la *nouvelle version du RNPP*

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

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

Michel PATRY - 25 avril 2012

18

Nous imposer en recherche et transfert des connaissances

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

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

Mise en œuvre de nos nouvelles politiques

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

Michel PATRY - 25 avril 2012

19

Nous imposer en recherche et transfert des connaissances (suite)

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

Révision du fonctionnement du *CER*

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

Michel PATRY - 25 avril 2012

20



Nous imposer en recherche et transfert des connaissances (suite)

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

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

Source: Thomson-Reuters, 2011
 * - JCR : Journal Citation Reports

Michel PATRY - 25 avril 2012

21



Nous imposer en recherche et transfert des connaissances (suite)

Transfert des connaissances (quelques exemples)

• **MOSAIC**

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

• **Pôle santé**

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

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

Michel PATRY - 25 avril 2012

22



CONCLUSION

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

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

Michel PATRY - 25 avril 2012

23



CONCLUSION (suite)

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

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

Michel PATRY - 25 avril 2012

24



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

P. Coelho
L'alchimiste

Michel PATRY - 25 avril 2012

25

3. Conclusion

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

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

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

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