

Le 23 octobre 2014

Monsieur Jean Leroux
Directeur général par intérim
Ministère de l'Enseignement supérieur,
de la Recherche et de la Science
Édifice Marie-Guyart, 19^e étage
1035, rue de la Chevrotière
Québec (Québec) G1R 5A5

Monsieur,

En référence à votre lettre datée du 24 juillet dernier, concernant la *Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire*, veuillez trouver ci-joint les documents demandés.

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

Le directeur,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Michel Patry', with a long horizontal stroke extending to the right.

Michel Patry
MP/mv

Pièce jointe

HEC MONTRÉAL

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

2013-2014

HEC MONTRÉAL

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

2013-2014

Système d'information financière des universités 2013-2014



Responsable des ressources financières

25-09-2014

Date

TABLE DES MATIÈRES

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

ACTIF		Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation 4	Autres fonds 5	Ajustements 6	Total 7	
Actif à court terme										
1	Encaisse (001)	s/o	0	0	0	70 964	0		70 964	1
2	Placements à court terme (005)	s/o	0	0	0	0	0		\$	2
3	Intérêts courus à recevoir (010)	s/o	0	0	0	23 290	0		23 290	3
4	Fonds détenus par un fiduciaire (090)	s/o	0	0	0	0	0		\$	4
5	Subventions à recevoir Ministère (015)	Note 2 (annexe 20)	13 470 197	---	---	---	---		13 470 197	5
6	Comptes débiteurs - Droits de scolarité (020)	s/o	580 548	---	---	---	---		580 548	6
7	Autres montants à recevoir (025, 026, 030, 170)	s/o	4 314 953	736 774	1 710 253	332 735	0		7 094 715	7
8	Encaissements exigibles à court terme (141, 142)	s/o	77 461	0	0	0	0		77 461	8
9	Avances à d'autres fonds (040, 045, 050, 055, 060, 065)	Annexe 12	34 995 488	31 755 897	759 900	0	0		67 511 285	9
10	Frais payés d'avance (070)	s/o	1 681 851	0	0	0	0		1 681 851	10
11	Stocks (075)	s/o	78 314	0	---	0	0		78 314	11
Total de l'actif court terme			55 198 812	32 492 672	2 470 153	426 989	0	\$	90 588 626	
Actif à long terme										
12	Frais reportés (080)	s/o	0	0	0	0	0		\$	12
13	Subventions et autres apports à recevoir à long terme (171, 172, 173, 174)	s/o	2 486 965	0	0	0	0		2 486 965	13
14	Avances à d'autres fonds à long terme (185)	Annexe 12	0	0	0	0	0		\$	14
15	Placements à long terme (125, 130)	s/o	0	0	0	4 739 385	0		4 739 385	15
16	Effets à recevoir à long terme (124)	s/o	53 386	0	0	0	0		53 386	16
17	Prêts hypothécaires et autres prêts (135, 140)	s/o	0	0	0	0	0		\$	17
18	Immobilisations (105)	Annexe 16	---	---	138 151 126	---	---		138 151 126	18
19	Contribution du siège sociale aux constituantes de l'UQ (110)	s/o	---	---	0	---	---		\$	19
20	Autres actifs (085, 115, 150, 155, 160, 165)	Annexe 9	164 082	194 951	0	52 102 430	0		52 461 464	20
21	Juste valeur des instruments financiers dérivés (180)	s/o	0	0	0	0	0		\$	21
22	TOTAL DE L'ACTIF		57 903 245 \$	32 687 623 \$	140 621 279 \$	57 268 805 \$	0 \$	- \$	288 480 952 \$	22

PASSIF		Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation 4	Autres fonds 5	Éliminations 6	Total 7	
Passif à court terme										
23	Découvert de banque (201)	s/o	1 103 694	0	0	0	0		1 103 694	23
24	Emprunts à court terme (205)	Note 4 (annexe 20)	3 018 000	0	0	0	0		3 018 000	24
25	Dépôts de garantie et retenues sur contrats (305, 310)	s/o	1 110 186	0	0	0	0		1 110 186	25
26	Subventions à rembourser au Ministère (210)	Note 2 (annexe 20)	1 576 390	---	---	---	---		1 576 390	26
27	Salaires et charges sociales à payer (255, 256, 257, 258)	s/o	14 486 869	(0)	---	0	0		14 486 869	27
28	Avantages sociaux futurs à payer (259)	s/o	0	0	---	0	0		\$	28
29	Comptes créditeurs (215, 220)	s/o	7 050 505	0	763 706	55 295	0		7 869 506	29
30	Produits reportés (260)	Annexe 7	3 864 287	0	---	---	0		3 864 287	30
31	Apports reportés à court terme (261, 262, 263, 264)	s/o	0	16 312 890	0	0	0		16 312 890	31
32	Portion de la dette exigible à court terme (314)	s/o	0	0	10 332 344	0	0		10 332 344	32
33	Avances d'autres fonds (225, 230, 235, 240, 245, 250)	Annexe 12	32 508 407	0	11 576 611	23 426 267	0		67 511 285	33
Total du passif à court terme			64 718 339	16 312 890	22 672 661	23 481 562	\$	\$	127 185 451	
Passif à long terme										
34	Avantages sociaux futurs à payer à long terme (370)	s/o	(17 842 700)	0	0	0	0		(17 842 700)	34
35	Dettes à long terme (315, 320, 325, 330)	s/o	0	0	63 629 553	0	0		63 629 553	35
36	Obligations découlant des contrats de location - acquisition (335)	s/o	0	0	0	0	0		\$	36
37	Apports reportés (360, 361, 362, 363)	s/o	0	16 287 961	18 828 610	---	---		35 116 571	37
38	Juste valeur des instruments financiers dérivés (365)	s/o	0	0	0	0	0		\$	38
39	Autres passifs (265, 270, 275, 280, 285)	Annexe 9	9 232	86 773	0	246 808	0		342 812	39
40	TOTAL DU PASSIF		46 884 871 \$	32 687 623 \$	105 130 824 \$	23 728 370 \$	- \$	- \$	208 431 687 \$	40

SOLDES DE FONDS

41	Grevé d'affectations d'origine interne (290)	Annexe 8	10 890 552	0	0	4 870 639	0		15 761 191	41
42	Grevé d'affectations d'origine externe (302 FD et AF)	s/o	---	---	---	28 669 796	0		28 669 796	42
43	Non grevé d'affectation (295 FF)	s/o	127 822	---	---	---	---		127 822	43
44	Produits nets non transférés d'affectation d'origine interne (350 FD)	s/o	---	---	---	0	---		\$	44
45	Produits nets non transférés d'affectation d'origine externe (355 FD)	s/o	---	---	---	0	---		\$	45
46	Investi en immobilisations (304 FI)	s/o	---	---	35 490 455	---	---		35 490 455	46
47	TOTAL DES SOLDES DE FONDS		11 018 374 \$	- \$	35 490 455 \$	33 540 435 \$	- \$	- \$	80 049 264 \$	47
48	TOTAL DU PASSIF ET DES SOLDES DE FONDS		57 903 245 \$	32 687 623 \$	140 621 279 \$	57 268 805 \$	- \$	- \$	288 480 952 \$	48

	Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement	Fonds avec restrictions	Fonds d'immobilisations	Fonds de dotation (Note 1)	Autres fonds	Ajustements	Total	
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Droits de scolarité (401)	s/o	25 520 660	---	---	---	---	25 520 660	1
2	Montants forfaitaires des étudiants étrangers (402, 404)	s/o	2 687 371	---	---	---	---	2 687 371	2
3	Montants forfaitaires des étudiants canadiens non-résidents au Québec (403)	s/o	156 039	---	---	---	---	156 039	3
4	Cotisations des étudiants (455)	s/o	3 155 473	---	---	---	---	3 155 473	4
5	Autres frais communs exigés à des groupes d'étudiants ciblés et pénalités (450)	s/o	8 197 177	---	---	---	---	8 197 177	5
6	Locations et ventes de biens et services aux étudiants (461)	s/o	0	---	---	---	---	0	6
7	TOTAL DES PRODUITS PROVENANT DES ÉTUDIANTS		39 716 720	\$	\$	\$	\$	39 716 720	7
8	Subventions du Ministère (515)	Annexe 5	81 292 159	1 052 289	2 950 564	---	---	85 295 011	8
9	Autres subventions provinciales (405, 410, 495)	s/o	0	1 720 601	0	0	0	1 720 601	9
10	Subventions du gouvernement du Canada (415, 420)	s/o	856 219	3 157 185	0	0	0	4 013 404	10
11	Autres produits et autres aides (425, 426, 427)	s/o	30 000	1 043 837	0	0	0	1 073 837	11
12	Contributions du siège social aux constituantes de l'UQ (520)	s/o	---	---	0	---	---	0	12
13	Amortissement des apports reportés afférents aux immobilisations:								
13	Ministère (530)	s/o	---	---	0	---	---	0	13
14	Entités incluses dans le périmètre comptable du gouvernement du Québec autre que le Ministère (531)	s/o	---	---	0	---	---	0	14
15	Gouvernement du Canada (532)	s/o	---	---	707 805	---	---	707 805	15
16	Autres (533)	s/o	---	---	0	---	---	0	16
17	TOTAL DES SUBVENTIONS		82 178 377	6 973 912	3 658 369	\$	\$	92 810 659	17
18	Intérêts et dividendes (435)	s/o	490 793	1 742 324	25 771	0	0	2 258 889	18
19	Intérêts sur les avances interfonds (440)	s/o	0	0	0	0	0	0	19
20	Produits provenant du fonds de dotation (445)	s/o	1 122 111	(1 188 444)	0	---	0	(66 333)	20
21	Produits provenant d'une fondation (446)	s/o	3 111 610	1 934 209	0	0	0	5 045 819	21
22	Subventions et dons non gouvernementaux (430)	Note 1 (annexe 20)	1 176 239	1 880 225	0	0	0	3 056 464	22
23	Gains sur vente de placements (526)	s/o	27 128	237 625	0	0	0	264 753	23
24	Gains sur la cession d'immobilisations (525)	s/o	---	---	0	---	---	0	24
25	Récouvrement des coûts indirects (465)	s/o	158 643	---	---	---	---	158 643	25
26	Ventes externes (460)	s/o	5 893 956	3 348 869	0	0	0	9 242 826	26
28	Autres produits (466, 470)	Annexe 10	638 032	140 192	0	0	0	828 224	28
29	TOTAL DES PRODUITS AUTRES		12 668 513	8 095 001	25 771	\$	\$	20 789 285	29
30	TOTAL DES PRODUITS		134 563 610 \$	15 068 913 \$	3 684 140 \$	- \$	- \$	153 316 664 \$	30

	Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation (Note 1) 4	Autres fonds 5	Ajustements 6	Total 7	
1	Masses salariales								1
2	Direction	s/o	3 851 898	0	-	-	-	3 851 898	2
3	Généraliste	s/o	3 465 608	633 146	-	-	-	4 098 754	3
4	Enseignants-chercheurs	s/o	34 203 133	460 564	-	-	-	34 663 698	4
5	Chargés de cours	s/o	13 162 067	0	-	-	-	13 162 067	5
6	Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	s/o	328 422	834 538	-	-	-	1 162 959	6
7	Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	s/o	1 931 613	711 348	-	-	-	2 642 961	7
8	Personnel professionnel non enseignant	s/o	11 435 479	970 329	-	0	-	12 405 809	8
9	Personnel de soutien technique	s/o	5 654 653	223 398	-	0	-	5 878 052	9
10	Personnel de soutien de bureau	s/o	7 041 314	449 739	-	-	-	7 491 053	10
11	Personnel de métier et ouvrier	s/o	2 671 677	0	-	-	-	2 671 677	11
12	Avantages sociaux (700)	Annexe 14	14 099 415	460 232	-	-	0	14 559 647	12
13	TOTAL DES MASSES SALARIALES ET AVANTAGES SOCIAUX		97 845 290	4 743 295	\$	\$	\$	102 588 575	13
14	Avantages sociaux futurs (704)	s/o	5 032 800	-	-	-	-	5 032 800	14
15	Variation de la provision pour heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages (701, 702, 703)	s/o	(74 546)	41 322	-	-	0	(33 223)	15
16	Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	s/o	2 557 349	0	-	-	0	2 557 349	16
17	Stipendiums postdoctoraux (706)	s/o	0	26 762	-	-	0	26 762	17
18	Formation et perfectionnement (710)	s/o	278 493	168 098	-	-	0	446 591	18
19	Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	s/o	2 623 120	1 590 776	-	-	0	4 213 896	19
20	Bourses (735)	s/o	2 492 314	5 221 246	-	-	0	7 713 560	20
21	Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	s/o	1 639 497	807 926	0	0	0	2 507 423	21
22	Fournitures et matériel (745)	s/o	1 992 264	157 191	-	-	0	2 149 455	22
23	Coûts des marchandises vendues (755)	s/o	153 307	0	-	-	0	153 307	23
24	Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795, 800)	s/o	9 235 885	1 501 102	0	-	0	10 736 987	24
25	Volumes et périodiques (750)	s/o	2 199 226	248 819	-	-	0	2 448 045	25
26	Charges reliées aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	s/o	3 515 332	19 220	0	-	0	3 534 552	26
27	Location de locaux et de bâtiments (840, 845)	s/o	922 347	63 046	-	-	0	985 393	27
28	Location-exploitation (830)	s/o	257	0	-	-	0	257	28
29	Transfert de coûts indirects (865)	s/o	0	227 021	-	-	0	227 021	29
30	Pertes sur vente de placements (836)	s/o	0	0	0	0	0	0	30
31	Biens sous le seuil de capitalisation (892)	Note 3 (annexe 20)	419 593	46 962	52 589	-	0	519 144	31
32	Biens de nature non capitalisable (893)	Note 3 (annexe 20)	0	0	0	-	-	0	32
33	Frais bancaires et charges d'intérêts (850, 851, 852, 853)	s/o	178 455	(964)	2 462 276	0	0	2 639 767	33
34	Intérêts relatifs aux avances interfonds (855)	s/o	0	0	0	0	0	0	34
35	Perte sur la cession d'immobilisations (885)	s/o	0	0	(7 368)	-	-	(7 368)	35
36	Amortissement des immobilisations (890)	s/o	0	0	9 412 120	-	-	9 412 120	36
37	Apportissements des autres éléments de l'actif (891)	s/o	0	0	0	-	-	0	37
38	Autres charges (860, 870)	Annexe 10	642 103	71 816	0	0	0	713 919	38
39	TOTAL DES AUTRES CHARGES		33 807 795	10 250 345	11 919 616	\$	\$	55 977 755	39
40	Ventes internes (878)	s/o	0	0	-	-	0	0	40
41	Variation de la juste valeur des instruments financiers (879)	s/o	0	0	0	0	0	0	41
42	TOTAL AUTRES CHARGES AVANT ÉLÉMENTS EXTRAORDINAIRES		33 807 795	10 250 345	11 919 616	\$	\$	55 977 755	42
43	Éléments extraordinaires (880)	Annexe 13	0	0	0	0	0	0	43
44	TOTAL DES CHARGES		131 653 075 \$	14 993 639 \$	11 919 616 \$	- \$	- \$	158 566 330 \$	44
EXCÉDENT (INSUFFISANCE) DES PRODUITS									
45	PAR RAPPORT AUX CHARGES		2 910 536 \$	75 273 \$	(8 235 476) \$	- \$	- \$	(5 249 666) \$	45

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

HEC Montréal
Évolution des soldes de fonds
de l'exercice terminé le 30 avril 2014

Page 4

	Annexe à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation (Note 1) 4	Autres fonds 5	Ajustements 6	Total 7	
1	SOLDE AU DÉBUT DE L'ANNÉE	14 642 411	0	37 128 527	33 076 137			84 847 075	1
2	Redressement des années précédentes	Annexe 11 0	0	0	0	0		\$	2
3	Solde de fonds redressé	14 642 411	\$	37 128 527	33 076 137	\$	\$	84 847 075	3
4	Produits de l'année	Annexes 1 et 3 134 563 610	15 068 913	3 684 140	0	0	0	153 316 664	4
5	Charges de l'année	Annexes 2 et 4 131 653 075	14 993 639	11 919 616	0	0	0	158 566 330	5
6	Excédent (insuffisance) des produits par rapport aux charges	2 910 536	75 273	(8 235 476)	\$	\$	\$	(5 249 666)	6
7	Apports reçus à titre de dotations	s/o			451 856			451 856	7
8	Apports reçus pour le financement d'actifs non amortissables	s/o						\$	8
9	Virements d'autres soldes de fonds	Annexes 12 et 12a 0	0	6 597 403	12 443	0		6 609 846	9
10	Virements vers d'autres soldes de fonds	Annexes 12 et 12a 6 534 573	75 273	0	0	0		6 609 846	10
11	Sous-total	(3 624 037)	0	(1 638 073)	464 299	\$	\$	(4 797 810)	11
18	SOLDE À LA FIN DE L'EXERCICE	11 018 374 \$	0 \$	35 490 454 \$	33 540 436 \$	- \$	- \$	80 049 264 \$	18

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

	Enseignement	Recherche	Soutien à l'enseignement et à la recherche	Administration	Terrains et bâtiments Détail Annexe 15	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Ajustements	Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1 Droits de scolarité (401)	19 455 229	---	---	---	---	6 065 431	---	---	---	25 520 660	1
2 Montants forfaitaires des étudiants étrangers (402, 404)	---	---	---	2 687 371	---	---	---	---	---	2 687 371	2
3 Montants forfaitaires des étudiants canadiens non-résidents au Québec (403)	---	---	---	156 039	---	---	---	---	---	156 039	3
4 Créances des étudiants (455)	---	---	---	---	---	---	3 155 473	---	---	3 155 473	4
5 Admissions, inscriptions, amendes, frais de stage ou de supervision, etc. (450)	7 807 953	0	0	0	0	37 032	0	352 193	---	8 197 177	5
6 Locations et ventes de biens et services aux étudiants (461)	0	0	0	0	0	0	0	0	---	0	6
7 Total des produits provenant des étudiants	27 263 182	\$	\$	2 843 410	\$	6 102 463	3 155 473	352 193	\$	39 716 720	7
8 Subventions du Ministère (515)	---	---	0	80 685 259	---	---	606 900	---	---	81 292 159	8
9 Autres subventions provinciales (405, 410, 495)	0	0	0	0	0	0	0	0	---	0	9
10 Subventions du gouvernement du Canada (415, 420)	0	(0)	0	856 219	0	0	0	0	---	856 219	10
11 Autres produits et aides des gouvernements autres que ceux du Québec et du Canada (425, 426, 427)	30 000	0	0	0	0	0	0	0	---	30 000	11
12 Total des subventions	30 000	(0)	\$	81 541 478	\$	\$	606 900	\$	\$	82 178 377	12
13 Intérêts et dividendes (435)	---	---	---	490 793	---	0	0	0	---	490 793	13
14 Intérêts sur les avances interfonds (440)	0	0	0	0	0	0	0	0	---	0	14
15 Produits provenant du fonds de dotation (445)	---	---	---	1 122 111	---	0	0	0	---	1 122 111	15
16 Produits provenant d'une fondation (446)	0	9 149	0	2 945 583	0	156 878	0	0	---	3 111 610	16
17 Subventions et dons non gouvernementaux (430)	100 500	0	0	1 038 182	11 150	22 807	3 600	0	---	1 176 239	17
18 Gains sur vente de placement (526)	0	0	0	27 128	0	0	0	0	---	27 128	18
19 Recouvrement des coûts indirects (465)	0	103 862	0	55 181	0	(400)	0	0	---	158 643	19
20 Ventes externes (460)	321 280	5 297	88 826	345 896	190 137	2 266 951	44 367	2 631 202	---	5 893 956	20
22 Autres produits (466, 470)	373 800	0	0	26 446	0	282 786	5 000	0	---	688 032	22
23 Total des produits autres	795 581	118 308	88 826	6 051 321	201 287	2 729 021	52 967	2 631 202	\$	12 668 513	23
24 TOTAL DES PRODUITS	28 088 762 \$	118 308 \$	88 826 \$	90 436 209 \$	201 287 \$	8 831 484 \$	3 815 340 \$	2 983 395 \$	- \$	134 563 610 \$	24

	Enseignement	Recherche	Soutien à l'enseignement et à la recherche	Administration	Terrains et bâtiments Détail Annexe 15	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Ajustements	Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1 Masses salariales											1
2 Direction	476 502	42 925	379 124	1 750 851	503 600	464 390	234 506	0		3 851 898	2
3 Gérance	257 725	567 619	734 820	1 204 583	443 307	138 911	118 643	0		3 465 606	3
4 Enseignants-chercheurs	32 343 695	109 791	0	55 090	0	1 694 558	0	0		34 203 133	4
5 Charges de cours	12 570 102	0	0	1 037	0	590 928	0	0		13 162 067	5
6 Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	138 701	165 705	0	0	0	24 016	0	0		328 422	6
7 Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	1 818 941	71 819	0	3 286	0	37 587	0	0		1 921 613	7
8 Personnel professionnel non enseignant	2 420 455	446 083	3 345 022	2 781 519	386 957	1 128 232	927 212	0		11 435 479	8
9 Personnel de soutien technique	1 364 691	77 707	2 357 079	1 013 090	318 689	124 304	323 900	75 194		5 654 653	9
10 Personnel de soutien de bureau	3 165 112	244 174	625 273	1 682 411	164 499	850 869	308 977	0		7 041 315	10
11 Personnel de métier et ouvrier	0	0	0	55 580	2 476 808	0	0	139 289		2 671 677	11
12 Avantages sociaux (700) - Complétez l'annexe 14	9 127 410	230 763	1 525 559	1 141 885	849 204	789 796	384 860	49 938		14 099 415	12
13 Total des masses salariales et des avantages sociaux	63 683 334	1 956 585	8 966 876	9 689 313	5 143 062	5 843 590	2 298 098	264 421	\$	97 845 280	13
14 Avantages sociaux futurs (704)	---	---	---	---	---	---	---	---	5 032 800	5 032 800	14
15 Variation de la provision heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages	(154 700)	242	(1 336)	60 399	27 285	(1 144)	(6 913)	1 820		(74 546)	15
16 Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	2 557 349	0	0	0	0	0	0	0		2 557 349	16
17 Stagiaires Postdoctoraux (706)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$	17
18 Formation et perfectionnement (710)	53 929	91 427	66 296	48 528	13 466	2 059	2 787	0		278 493	18
19 Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	651 351	465 824	26 807	290 389	18 447	1 071 246	98 856	0		2 623 120	19
20 Bourses (735)	1 867 768	387 945	0	56 601	0	86 000	94 000	0		2 492 314	20
21 Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	49 096	291 497	30 590	970 107	13 829	33 292	251 085	0		1 639 497	21
22 Fournitures et matériel (745)	340 285	36 399	237 001	158 723	519 610	378 537	26 926	294 783		1 992 264	22
23 Coûts des marchandises vendues (755)	0	0	0	0	0	153 307	0	0		153 307	23
24 Frais de services (760, 765, 775, 780, 785, 790, 795, 800)	1 552 898	113 041	1 138 286	1 643 537	2 541 533	738 422	1 053 158	455 010		9 235 885	24
25 Volumens et périodiques (750)	192 434	24 584	1 717 595	44 637	3 437	114 229	15 727	86 582		2 199 226	25
26 Charges reliées aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	3 292	444	1 119 717	4 163	2 347 030	0	0	40 685		3 515 332	26
27 Locataires de locaux et de bâtiments (840, 845)	238 641	0	0	0	522 065	155 760	5 882	0		922 347	27
28 Location-exploitation (830)	0	0	257	0	0	0	0	0		257	28
29 Pertes sur vente de placements (886)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$	29
30 Biens sous le seuil de capitalisation (892)	1 707	17 987	321 166	3 872	71 976	1 931	0	955		419 593	30
31 Biens de nature non capitalisable (893)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$	31
32 Frais bancaires et charges d'intérêts (850, 851, 852, 853)	2 019	35	105	34 078	25 035	1 376	115 807	0		178 455	32
33 Intérêts relatifs aux avances interfonctions (855)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$	33
34 Autres charges (860, 870)	280 425	10 378	(226 556)	106 252	410 137	49 716	11 437	315		642 103	34
35 Total des charges autres	7 636 695	1 439 804	4 429 726	3 421 285	6 513 850	2 784 732	1 668 753	880 150	5 032 800	33 807 795	35
36 Virements interfonctions (877)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$	36
37 Ventes internes (878)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$	37
38 Variation de la juste valeur des instruments financiers (879)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$	38
39 Total avant éléments extraordinaires	71 320 029	3 396 389	13 396 602	13 110 598	11 656 912	8 628 322	3 966 850	1 144 572	5 032 800	131 653 075	39
40 Éléments extraordinaires (880)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$	40
41 TOTAL DES CHARGES	71 320 029 \$	3 396 389 \$	13 396 602 \$	13 110 598 \$	11 656 912 \$	8 628 322 \$	3 966 850 \$	1 144 572 \$	5 032 800 \$	131 653 075 \$	41

HEC Montréal
Produits par fonction - Fonds avec restrictions
de l'exercice terminé le 30 avril 2014

Annexe 3

	Enseignement	Recherche	Soutien enseignement recherche	Administration	Terrains et bâtiments	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Ajustements	Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1 Subvention du Ministère (515)	4 500	0	0	0	0	0	1 047 789	0		1 052 289	1
2 Autres subventions provinciales (405, 410, 495)	8 554	1 698 834	0	0	0	13 213	0	0		1 720 601	2
3 Subventions du gouvernement du Canada (415, 420)	0	3 157 185	0	0	0	0	0	0		3 157 185	3
4 Autres produits et aides des gouvernements que ceux du Québec et du Canada (425, 426, 427)	0	1 043 837	0	0	0	0	0	0		1 043 837	4
5 Total des subventions	13 054	\$ 899 856	\$	\$	\$	13 213	1 047 789	\$	\$	6 973 912	5
6 Intérêts et de dividendes (435)	(1 682)	(2 306)	(59)	1 879 993	0	(4 702)	(128 919)	0		1 742 324	6
7 Intérêts sur les avances interfonctions (440)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$	7
8 Produits provenant du fonds de dotation (445)	0	308 143	0	(1 857 253)	0	0	360 665	0		(1 188 444)	8
9 Produits provenant d'une fondation (446)	17 039	627 162	0	10 000	0	514 491	765 517	0		1 934 209	9
10 Subventions et dons non gouvernementaux (430)	8 250	445 318	0	0	0	108 436	1 318 221	0		1 880 225	10
11 Gains sur vente de placements (526)	0	0	0	237 625	0	0	0	0		237 625	11
12 Ventes externes (460)	20 849	1 913 549	5 893	0	0	1 047 985	360 593	0		3 348 869	12
14 Autres produits (466, 470)	0	(26 713)	0	0	0	138 168	28 737	0		140 192	14
15 Total des produits autres	44 456	3 265 154	\$ 834	270 365	\$	1 804 378	2 704 813	\$	\$	8 095 001	15
16 TOTAL DES PRODUITS	57 510 \$	9 165 010 \$	5 834 \$	270 365 \$	- \$	1 817 592 \$	3 752 602 \$	- \$	- \$	15 068 913 \$	16

HEC Montréal
Charges par fonction - Fonds avec restrictions
de l'exercice terminé le 30 avril 2014

	Enseignement 1	Recherche 2	Soutien enseignement recherche 3	Administration 4	Terrains et bâtiments 5	Services à la collectivité 6	Services aux étudiants 7	Entreprises auxiliaires 8	Ajustements 9	Total 10	
1 Masses salariales											1
2 Direction	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 2	2
3 Gérance	0	449 227	0	0	0	192 001	(8 082)	0		633 146	3
4 Enseignants-chercheurs	0	436 716	0	0	0	21 649	2 200	0		460 564	4
5 Charges de cours	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 5	5
6 Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	0	788 469	0	0	0	46 069	0	0		834 538	6
7 Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	3 050	613 591	0	0	0	34 368	60 339	0		711 348	7
8 Personnel professionnel non enseignant	0	648 339	0	0	0	266 243	55 748	0		970 329	8
9 Personnel de soutien technique	0	184 252	0	0	0	0	39 146	0		223 398	9
10 Personnel de soutien de bureau	0	329 622	0	0	0	85 379	34 738	0		449 739	10
11 Personnel de magasin et courrier	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 11	11
12 Avantages sociaux (700) - Complétez l'annexe 14	371	386 741	0	0	0	51 753	21 368	0		460 232	12
13 Total des masses salariales et des avantages sociaux	3 421	3 836 955	\$	\$	\$	697 462	205 457	\$	\$	4 743 295	13
14 Variation de la provision heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages (701, 702, 703)	0	12 811	0	0	0	24 309	4 202	0		41 322	14
15 Frais pour congrès, colloques et d'études (705)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 15	15
16 Stagiaires postdoctoraux (706)	0	26 762	0	0	0	0	0	0		26 762	16
17 Formation et perfectionnement (710)	0	155 692	0	0	0	11 591	815	0		168 098	17
18 Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	3 807	803 950	339	0	0	627 080	155 601	0		1 590 776	18
19 Bourses (735)	42 250	1 849 781	0	0	0	39 424	3 289 791	0		5 221 246	19
20 Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	0	793 970	0	86 773	0	43 948	(56 764)	0		867 926	20
21 Fournitures et matériel (745)	93	121 521	984	0	0	22 617	11 977	0		157 191	21
22 Coûts des marchandises vendues (755)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 22	22
23 Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795, 800)	1 196	1 023 423	3 137	184 557	0	216 378	72 412	0		1 501 102	23
24 Volumes et périodiques (750)	1 667	239 057	0	0	0	7 674	422	0		248 819	24
25 Charges relatives aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	0	19 220	0	0	0	0	0	0		19 220	25
26 Location de locaux et de bâtiments (840, 845)	0	3 000	0	0	0	3 163	56 883	0		63 046	26
27 Location exploitation (830)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 27	27
28 Transfert de coûts indirects (865)	0	188 162	0	0	0	38 859	0	0		227 021	28
29 Pertes sur vente de placements (836)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 29	29
30 Biens sous le seuil de capitalisation (892)	0	39 914	0	0	0	1 871	5 177	0		46 962	30
31 Biens de nature non capitalisable (893)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 31	31
32 Frais bancaires et charges d'intérêts (850, 851, 852, 853)	0	0	0	(964)	0	0	0	0		(964)	32
33 Intérêts relatifs aux avances interfonds (855)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 33	33
34 Autres charges (860, 870)	576	45 940	1 374	0	0	19 425	4 501	0		71 816	34
35 Total des charges autres	49 588	5 323 203	5 834	270 365	\$	1 056 339	3 545 014	\$	\$	10 250 345	35
36 Virlements interfonctions (877)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 36	36
37 Ventes internes (878)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 37	37
38 Variation de la juste valeur des instruments financiers (879)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 38	38
39 Total avant éléments extraordinaires	49 588	5 323 203	5 834	270 365	\$	1 056 339	3 545 014	\$	\$	10 250 345	39
40 Éléments extraordinaires (880)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 40	40
41 TOTAL DES CHARGES	53 010 \$	9 160 158 \$	5 834 \$	270 365 \$	- \$	1 753 801 \$	3 750 471 \$	- \$	- \$	14 993 639 \$	41

HEC MONTRÉAL

**État du traitement
du personnel de direction**

2013-2014

NOM DE L'UNIVERSITÉ : HEC Montréal

NUMÉRO DE L'UNIVERSITÉ : 976001

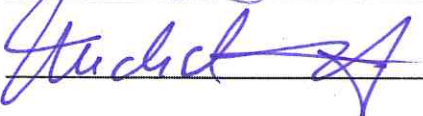
**ÉTAT DE TRAITEMENT
2013-2014**

APPROUVÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

DATE :

25.09.2014

ADMINISTRATEUR :



Rapport de l'auditeur indépendant

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

Raymond Chabot Grant Thornton

S.E.N.C.R.L.

Bureau 2000

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

Téléphone : 514 878-2691

Télécopieur : 514 878-2127

www.rcgt.com

Nous avons effectué l'audit de la valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt pour les membres du personnel de direction supérieure et pour les autres catégories de personnel de direction incluses dans l'état du traitement ci-joint de La Corporation de l'École des hautes études commerciales de Montréal pour l'exercice terminé le 30 avril 2014 (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 2013-2014*.

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 2013-2014*, 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 2013-2014*.

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 2013-2014*. Cet état du traitement a été préparé dans le but d'aider La Corporation de l'École des hautes études commerciales de Montréal à répondre aux exigences de l'article 4.1 de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire. En conséquence, il est possible que l'état du traitement ne puisse se prêter à un usage autre. Notre rapport est destiné uniquement aux membres du conseil d'administration de La Corporation de l'École des hautes études commerciales de Montréal et au ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de la Science et ne devrait pas être utilisé par d'autres parties.

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

Montréal
Le 17 septembre 2014

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

État du traitement

Établissement : École des hautes études commerciales de Montréal

Année financière : 2013-2014

Page : 1 de 4

1. Personnel de direction supérieure

Nom, fonction	Valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt (en \$)						
	Salaire de base	Autres ⁽²⁾ éléments de traitement	Droits d'indemnité de départ exercés ⁽¹⁾	Fondations ou personnes morales	TC : ** nb de mois	TP : % du temps	
Michel Patry, Directeur	262 830	15 946			12		
Federico Pasin, Secrétaire général	195 844	8 945			12		
Georges Montplaisir, Directeur des finances	179 741	9 912			12		

(1) La valeur pécuniaire des droits d'indemnité de départ détenus et non exercés pendant l'année 2013-2014 apparaît en note complémentaire à l'état du traitement (page 2).

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

Note complémentaire

Établissement : École des hautes études commerciales de Montréal
Année financière : 2013-2014
Page : 2 de 4

1. Personnel de direction supérieure

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

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

Nom, fonction	Allocation automobile	Permis de stationnement	Coût pour régime privé d'assurance
Michel Patry, Directeur	12 548	1 011	2 387

État du traitement

Établissement : École des hautes études commerciales de Montréal

Année financière : 2013-2014

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(*)	25,42	Le plus élevé	150 618	4 354
		Moyenne	96 723	2 517
		Le moins élevé(****)	100 506	413
Personnel de direction(****) des services	65,23	Le plus élevé	142 737	83 660
		Moyenne	102 262	4 356
		Le moins élevé(****)	58 478	0
Personnel de gérance(****) des emplois de soutien	3,00	Le plus élevé	71 956	2 235
		Moyenne	57 063	1 877
		Le moins élevé	43 911	1 324

(*) 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 33 des 33 cas comme suit :

0 à 25 % = 3 - 26 à 50 % = 25 - 51 à 75 % = 2 - 76 % à 100 % = 3

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 : 2013-2014

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	34 287
Pasin, Federico	Secrétaire général	12	33 861
Georges Montplaisir	Directeur des finances	12	4 833
Autres catégories de personnel de direction		Effectif(*)	Valeur pécuniaire
Personnel de direction des composantes de l'établissement(**)	Le plus élevé	33	9 448
	Moyenne		1 797
	Le moins élevé		110
Personnel de direction des services	Le plus élevé	73	108 964
	Moyenne		4 281
	Le moins élevé		42
Personnel de gérance des emplois de soutien	Le plus élevé	3	0
	Moyenne		0
	Le moins élevé		0

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

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

HEC MONTRÉAL

Rapport sur la performance

2013-2014

Rapport de performance 2013-2014

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

Programme universitaire ²	Nombre de crédits	Régime d'étude	Nombre d'inscrits (ens. des cohortes observées ⁵)	Cheminement des cohortes ³						Encadrement en 2013-2014 ⁴		
				Attrition au programme initial après un an	Diplo- mation	Attrition totale	Persévérance	Durée normale selon l'annuaire (trimestres) ⁶	Durée moyenne observée (ens. des cohortes) ⁶	EEETP Inscrits 2013-2014 ⁷	Taille moyenne des groupes- cours	% des crédits d'enseignement dispensés par des professeurs réguliers
1er cycle												
Baccalauréat												
Baccalauréat en administration des affaires (B.A.A. régulier) ⁸	90	Temps complet	2 715	8.9%	86.3%	12.4%	1.3%	9 trim.	9.1 trim.	2194	42.2	31.5%
Baccalauréat en administration des affaires (B.A.A. trilingue)	90	Temps complet	370	3.0%	94.6%	5.1%	0.3%	9 trim.	8.9 trim.	364	41.3	32.1%
Baccalauréat en administration des affaires (B.A.A. bilingue)	90	Temps complet	-- aucune donnée historique. Programme offert à compter de 2012 --							670	60.6	18.2%
Certificats												
Certificats ^{9 10}	30	Temps partiel	8 687	36.1%	47.2%	51.3%	1.5%	12 trim.	6.3 trim.	2820	41.0	4.5%
2e cycle												
MBA												
Maîtrise en administration des affaires (M.B.A. intensif)	57	Temps complet	152	0.0%	99.3%	0.7%		3 trim.	3.4 trim.	62	29.4	69.7%
Maîtrise en administration des affaires (M.B.A. anglais)	57	Temps complet	324	2.5%	97.2%	2.8%		3 trim.	3.0 trim.	126	19.4	70.6%
Maîtrise en administration des affaires (en action)	57	Temps partiel	256	7.0%	91.0%	8.6%	0.4%	9 trim.	8.4 trim.	104	29.4	42.8%
Maîtrise ès Sciences en gestion												
Maîtrise ès sciences de la gestion (M.Sc.)	45	Temps partiel	800	22.4%	66.0%	30.9%		6 trim.	8.1 trim.	646	21.7	90.9%
Maîtrises professionnelles												
Maîtrise en droit – fiscalité (L.L.M.)	45	Temps partiel	74	12.2%	74.3%	25.7%		12 trim.	7.1 trim.	18	29.2	34.3%
Maîtrise en commerce électronique (M.Sc.C.E.)	45	Temps partiel	66	21.2%	71.2%	27.3%	1.5%	5 trim.	7.5 trim.	10	26.3	0.0%
Maîtrise en management entreprises culturelles (M.M.E.C.)	45	Temps partiel	-- aucune donnée historique. Programme offert à compter de 2012 --							18	28.1	42.6%

Rapport de performance 2013-2014

Programme universitaire ²	Nombre de crédits	Régime d'étude	Nombre d'inscrits (ens. des cohortes observées ⁵)	Cheminement des cohortes ³						Encadrement en 2013-2014 ⁴			
				Attrition au programme initial après un an	Diplo- mation	Attrition totale	Persévé- rance	Durée normale selon l'annuaire (trimestres) ⁶	Durée moyenne observée (ens. des cohortes) ⁶	EEETP Inscrits 2013-2014 ⁷	Taille moyenne des groupes- cours	% des crédits d'enseignement dispensés par des professeurs réguliers	
D.E.S.S. en communication marketing ¹¹	30	Temps partiel	106	11.3%	76.4%	23.6%			12 trim.	7.5 trim.	31		
D.E.S.S. en gestion d'organismes culturels ¹¹	30	Temps partiel	220	13.6%	68.2%	29.5%	2.3%		12 trim.	7.1 trim.	92		
D.E.S.S. en fiscalité ^{11 12}	30	Temps partiel	200	23.5%	52.0%	47.5%	0.5%		12 trim.	6.8 trim.	48		
D.E.S.S. en gestion ¹¹	30	Temps partiel	635	28.3%	54.2%	43.9%	1.9%		12 trim.	7.2 trim.	215		
D.E.S.S. en comptabilité professionnelle ¹¹	30	Temps complet	416	14.7%	79.6%	20.2%	0.2%		3 trim.	4.5 trim.	231		
D.E.S.S. en gestion de la chaîne logistique ¹¹	30	Temps partiel	144	22.2%	63.9%	35.4%	0.7%		12 trim.	8.3 trim.	73	33.0	41.5%
D.E.S.S. en affaires électroniques (début A2006) ^{11 12}	30	Temps partiel	139	24.5%	60.4%	38.1%	1.4%		12 trim.	6.6 trim.	29		
D.E.S.S. en gestion et développement durable (début A2006) ¹¹	30	Temps partiel	121	21.5%	62.8%	34.7%	2.5%		12 trim.	6.3 trim.	27		
D.E.S.S. en gestion du patrimoine privé (début A2007) ¹¹	30	Temps partiel	29	44.8%	44.8%	55.2%			12 trim.	8.9 trim.	0		
D.E.S.S. en professions financières (début A2009) ¹¹	30	Temps plein	-- aucune donnée historique. Programme offert à compter de 2009 --								33		
Microprogrammes ¹³	15	Temps partiel	123	9.8%	87.8%	12.2%			6 trim.	3.9 trim.	136		
3e cycle													
Doctorat en administration (Ph.D.)	90	Temps complet	179	14.5%	58.1%	40.8%	1.1%		15 trim.	18,3 trim.	90	9.0	100.0%

Rapport de performance 2013-2014

Notes:

1. HEC Montréal offre tous ses programmes dans le secteur de l'administration.
2. Les statistiques de durée et de taux de réussite sont basées sur une moyenne de trois cohortes (cinq dans le cas du Ph.D.). Voir page suivante pour le détail des cohortes observées.
Plusieurs cours de DESS sont communs à plusieurs programmes à l'intérieur du cheminement DESS. Aussi, les données sur les crédits enseignés ne sont pas distinguées par programme.
Le tableau présente l'ensemble des programmes de grade offerts par HEC Montréal. Exclusions:
Programmes autofinancés : EMBA, D.E.S.S. secteur énergie, Maîtrise internationale en management des arts.
Cours des programmes conjoints offerts par l'Université de Montréal (MSc.CE, LL.M.).
Cours préparatoires au B.A.A. et à la M.Sc.
Cheminement Accueil (étudiants non-HEC)
Étudiants libres.
3. Le taux de réussite est mesuré par un indice simple, soit le pourcentage des étudiants admis et inscrits à ce programme qui, après un délai d'études raisonnable, ont obtenu le diplôme ou le grade. Les calculs sont faits à la date d'observation.
4. La loi 95 demeure floue quant à la définition des attentes du législateur vis-à-vis la performance en matière d'encadrement. Deux mesures classiques d'encadrement sont donc présentées, soit la taille moyenne du groupe-cours pour chacun des programmes et le pourcentage des cours enseignés par des professeurs réguliers. Ces statistiques sont basées sur les données les plus récentes disponibles, soit pour l'année 2013-2014. 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 mesuraient la durée des études à partir des étudiants ayant obtenu leur diplôme au cours des cinq dernières années universitaires, indépendamment des cohortes observées.
7. EEETP inscrits, trois trimestres, selon l'année financière. Programmes préparatoires, coaching et étudiants en accueil exclus.
8. Le programme est offert le jour, à temps complet. Toutefois, les étudiants peuvent s'inscrire à moins de crédits que dans un régime à temps complet.
9. Toutes options confondues. Incluant Gestion financière, Planification financière personnelle, Affaires internationales, Gestion des opérations et de la logistique, Analyse des processus organisationnels, Certificat personnalisé en administration, Création d'entreprise, Gestion d'entreprise - profil B.Gest., Gestion d'entreprise - profil régulier, Gestion de projets, Leadership organisationnel, Commerce de détail, Gestion du marketing, Vente relationnelle, Gestion des ressources humaines, Supervision, Accès à la profession comptable, Comptabilité professionnelle, Gestion comptable des organisations, Analyse de la sécurité de l'information et des systèmes, Gestion des affaires électroniques, Systèmes d'information et analyse d'affaires. Peut inclure des programmes qui ne sont plus offerts.
10. Statistiques calculées par certificat. L'étudiant qui s'inscrit à plusieurs certificats est suivi séparément dans chacun de ses certificats.
11. Pour fins de présentation et à cause des niveaux d'inscription, les programmes de D.E.S.S. sont maintenant décrits sous un seul régime d'études (temps plein ou partiel), selon la formule privilégiée, même si les étudiants peuvent s'inscrire à temps complet ou à temps partiel.
12. Incluant les étudiants diplômés des programmes de LL.M. et M.C.E. et ayant satisfait aux exigences de ce programme.
13. À compter de 2014, l'École offre 10 microprogrammes spécialisés de 30 crédits (Analytique d'affaires – Énergie, Amélioration de la performance des processus du système de santé et des services sociaux, Expertise professionnelle CGA, Exploitation de données en intelligence d'affaires, Gestion – introduction, Gestion – avancé, Gestion de la chaîne logistique, Gestion des arts et de la culture, Gestion – entrepreneuriat, Gestion et développement durable, Internationalisation des affaires). Les données des microprogrammes sont présentées de façon agrégée.

Rapport de performance 2013-2014

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 1^{er} trimestre d'inscription à des crédits au cheminement.

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

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

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

B.A.A.	- automne 2007 à automne 2009 (programme à temps complet; les étudiants inscrits à temps partiel ne sont plus distingués)
Certificats	- automne 2007 à automne 2009 (programme à temps partiel; les étudiants inscrits à temps plein ne sont plus distingués)
MBA Intensif et anglais; M.Sc.	- automne 2007 à automne 2009 (programmes à temps complet)
MBA en action; Maîtrises professionnelles	- automne 2007 à automne 2009 (programmes à temps partiel; les étudiants inscrits à temps plein ne sont plus distingués)
DESS	- automne 2007 à automne 2009 (programmes à temps complet ou à temps partiel; le régime des étudiants inscrits n'est plus distingué)
Ph.D.	- automne 2001 à automne 2005 (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).

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 2013-2014 – extrait en sept. 2014)

Population étudiée : Été 2013, Automne 2013, Hiver 2014

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

HEC MONTRÉAL

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

2013-2014

Bilan et perspectives

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

Michel Patry
Professeur titulaire
Directeur
HEC Montréal

Le 8 octobre 2014

Chers collègues.
Chers amis,

Le 25 septembre dernier, je vous écrivais afin de vous informer de mon intention d'offrir mes services à l'École pour un troisième, et dernier, mandat à titre de directeur. C'est donc avec un immense plaisir que je fais rapport aujourd'hui à l'Assemblée des professeurs du chemin parcouru depuis 2011 et des perspectives de développement que j'entrevois pour les prochaines années.

Cette présentation survient à un moment charnière. Elle marque, bien sûr, l'occasion de faire rapport sur la progression de l'École pendant mon dernier mandat à sa direction. Mais, au-delà de cette étape, je m'adresse aujourd'hui à vous avec la conviction que nous entrons dans une nouvelle phase de l'histoire de notre École. Une phase marquée par des changements profonds dans notre environnement, par une réduction significative du financement public pour un avenir prévisible et par des menaces à notre autonomie face, notamment, à un appétit grandissant des autorités gouvernementales pour une réglementation toujours plus envahissante de nos activités. Une phase marquée également par l'apparition de nouveaux entrants, l'émergence de nouveaux besoins et les risques et le potentiel des nouvelles technologies.

C'est dans cet esprit que je vous disais que ma motivation, en me portant candidat à la direction de l'École, était de « servir l'École et mettre toute mon énergie, mon expérience et ma connaissance de l'enseignement supérieur en gestion à profit pour composer avec les importantes forces qui transformeront l'environnement de toutes les écoles de gestion au cours des prochaines années ».

Je demeure optimiste. Car j'ai la profonde conviction que les écoles qui traverseront cette tempête et qui parviendront à investir dans leur mission ressortiront en position de tête. Tandis que celles qui n'en seront pas capables seront progressivement reléguées au second plan ici, ailleurs au Canada et dans le monde. C'est pourquoi je suis déterminé à tout mettre en œuvre pour préserver la qualité de nos activités et à investir dans l'excellence, malgré le contexte financier difficile dans lequel nous nous trouvons.

Au cours de cette présentation, j'identifierai les principaux enjeux auxquels nous sommes confrontés et je dégagerai quelques pistes de solution. Mais dans un premier temps, je dresserai un court bilan de nos réalisations collectives des quatre dernières années, fort impressionnantes selon moi. J'estime en effet que, grâce à votre travail et au soutien de notre communauté, nous avons progressé de belle manière. Et ce, malgré des *vents de face* qui se sont faits de plus en plus forts récemment.

Il m'importe de souligner que chacune de nos réalisations est le fruit d'un important travail d'équipe. Les succès de HEC Montréal sont tributaires de la qualité du travail, de la propension à l'innovation, de l'ardeur et de la compétence des professeurs et des membres de notre communauté. Je suis redevable à chacun et chacune d'entre vous, comme au personnel de l'École, pour les efforts consentis et les succès obtenus. Vous me permettrez de dire ma gratitude aux collègues qui ont accepté et qui acceptent aujourd'hui des

responsabilités de gestion à l'École. Leur confiance, leur dévouement et leur énergie n'ont cessé de m'impressionner. Comme je l'écrivais dans ma note du 25 septembre dernier, je me considère honoré et privilégié d'avoir servi comme directeur et d'avoir joui de votre confiance depuis l'automne 2006.

Une École performante

Il faut se réjouir du fait que l'École soit parvenue à poursuivre son ascension parmi le groupe de tête des établissements universitaires en gestion du monde au cours des quatre dernières années malgré un environnement financier très difficile.

Pour y parvenir, il nous a fallu faire des progrès majeurs dans trois domaines. Premièrement, nous avons introduit de nombreuses innovations dans nos programmes et dans nos formations pour cadres afin de mieux servir la collectivité et attirer les meilleurs étudiants et participants. Deuxièmement, nous avons consolidé nos infrastructures de recherche et procédé à d'importants investissements en recherche et transfert des connaissances. Et troisièmement, nous avons amélioré nos installations et maintenu nos infrastructures à la pointe de la technologie et, ce qui n'est pas peu dire, préserver notre marge de manœuvre financière afin d'investir dans notre mission dans un contexte budgétaire très difficile.

Je me propose de reprendre certaines des avancées majeures réalisées.

--Les avancées en formation

La formation est au cœur de notre métier. Les nombreuses innovations que nous avons introduites dans nos programmes ont positionné l'École à l'avant-scène au plan de la formation. Parmi les innovations les plus marquantes, j'en retiens deux aux cycles supérieurs. Il y a d'abord le lancement de notre EMBA en 2008 et son développement remarquable qui ont permis qu'il se classe au 29^e rang des EMBA au monde selon *The Economist*. Autre innovation majeure, l'introduction de deux cheminement à la M. Sc., qui a donné une importante impulsion à ce programme qui compte maintenant plus de mille inscrits, soit près du double du nombre de candidats il y a quatre ou cinq ans.

Au premier cycle, je rappellerai l'introduction de notre offre de formation hybride dans nos programmes de certificat qui séduit un nombre grandissant de candidats et qui a compensé très largement pour la fermeture de points de service à Laval et Longueuil. Ainsi, à l'automne 2014, ce sont près de 4 400 étudiants qui sont inscrits à l'un ou l'autre des 34 cours offerts en format hybride pour 107 groupes-cours différents.

Nous sommes ainsi parvenus, grâce au développement de la formation hybride aux certificats, à faire un précieux apprentissage organisationnel et à mieux servir une clientèle adulte qui valorise la flexibilité que permet ce mode d'enseignement.

Au B.A.A., nous avons élargi notre offre multilingue et accentué le caractère international du programme, renforçant de la sorte la personnalité très forte et très distinctive de notre programme phare à temps complet. Le premier mouvement a vu l'accroissement du nombre d'étudiants qui s'inscrivent dans le cheminement trilingue et l'ouverture d'un cheminement

bilingue, qui a connu un vif succès. Qu'on en juge, à l'automne 2014, notre B.A.A. accueille un nombre record de nouveaux inscrits répartis ainsi : neuf groupes en première année du B.A.A. en français, sept dans des cohortes bilingues et trois dans des cohortes trilingues. C'est donc environ 50 % des nouveaux étudiants dans notre B.A.A. qui choisissent l'un des deux cheminements multilingues.

Quant à l'internationalisation du programme, nous offrons un nombre inégalé de possibilités d'échanges pour un trimestre¹, auquel s'ajoutent les étudiants qui participent à un campus international – une innovation des dernières années – et ceux qui participent à un stage à l'étranger. En 2013-2014, c'est 709 de nos étudiants qui ont vécu une expérience internationale de terrain.

Autre innovation importante au B.A.A., l'offre d'un cheminement particulier pour ceux et celles qui désirent créer leur entreprise, reprendre une entreprise ou s'insérer dans une entreprise familiale. En introduisant le *Parcours entrepreneurial Rémi-Marcoux* au B.A.A., conjointement avec l'importante gamme d'activités de l'*Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale | HEC Montréal*, l'École aspire au leadership dans la formation en entrepreneuriat, un enjeu majeur pour l'économie du Québec.

Rappelons que nous avons introduit ces innovations tout en maintenant et, souvent, en haussant nos normes d'admission qui sont parmi les plus élevées au Québec et au Canada. Par exemple, en 2013-2014, nous avons relevé les critères qualitatifs pour l'admission à la préparatoire du B.A.A. Nous avons également observé une hausse de la cote R moyenne des étudiants qui ont fait une demande au B.A.A. (28,3 au printemps 2014 *versus* 28,0 au printemps 2013). Idem à la M. Sc. où nous avons relevé les critères qualitatifs à l'admission avec, pour résultats, une progression du score GMAT des admis au printemps dernier² et une hausse de la moyenne à l'admission dans le deux tiers des spécialisations.

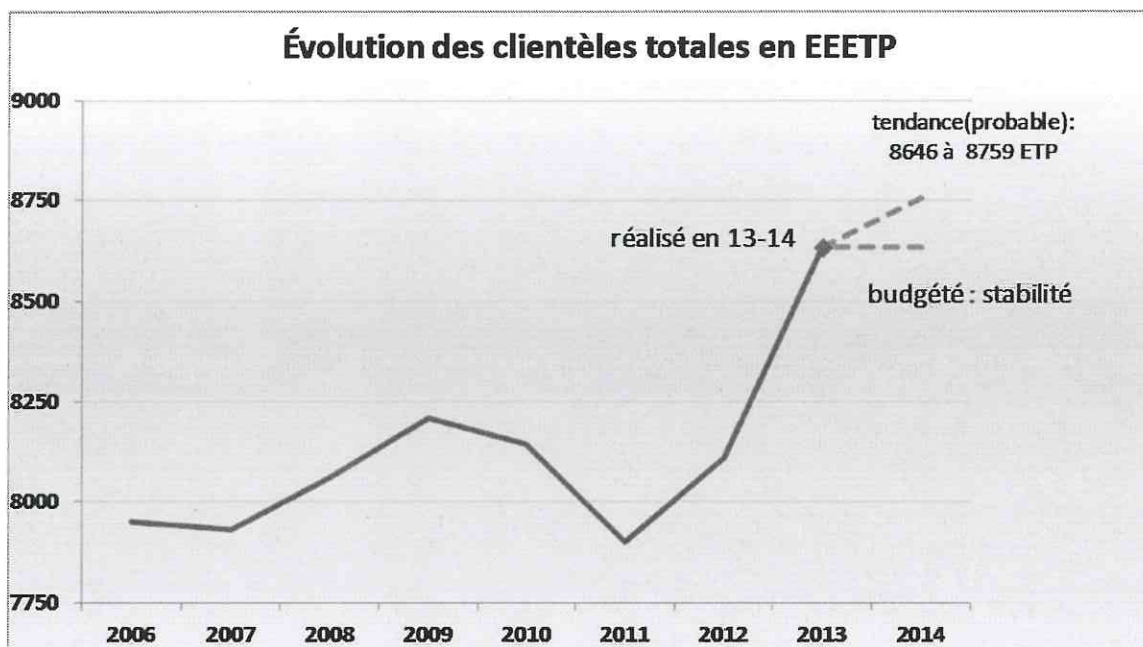
La Formation des cadres et des dirigeants (FCD) n'a pas été en reste au plan des innovations. Durement touchée par la crise de 2008 et les compressions dans les budgets de formation pour les cadres des secteurs public et parapublic, la FCD a réinventé ses programmes, introduisant notamment le programme *Les bases du MBA (Essentials of MBA)*, développé des partenariats avec nombre d'entreprises canadiennes et internationales et, tout récemment, revu son organisation avec la création de l'École des dirigeants HEC Montréal qui développera une approche intégrée de promotion et de développement de toutes nos formations s'adressant à des cadres en exercice, qu'il s'agisse de formation diplômante ou qualifiante.

Un des effets de ces nombreuses innovations est la croissance que nous avons connue dans nos clientèles. Le graphique 1 illustre cette progression.

¹ En 2013-2014, HEC Montréal pouvait compter sur un réseau de 118 partenaires installés dans 38 pays.

² Le score moyen des candidats admis au printemps 2014 a fait un bond de 30 points pour s'établir à 621.

Graphique 1



Depuis 2006-2007, date de mon entrée en fonction comme directeur, nous avons connu une croissance de nos effectifs de 10 %³. Le gros de cette croissance est survenu depuis l'automne 2011.

Il est intéressant de noter que, tel que désiré, cette croissance depuis 2011 fut davantage marquée aux 2^e et 3^e cycles, avec une progression de 19 %, *versus* 7,8 % au premier cycle. Celle-ci s'est donc traduite par une intensification des activités de recherche et d'encadrement des professeurs. Je suis bien conscient du poids additionnel que ceci représente pour celles et ceux d'entre nous, et ils sont une majorité, qui participent à cet encadrement aux cycles supérieurs. D'où l'importance de recruter de nouveaux professeurs de carrière, nous y reviendrons.

Je conclus sur ce point : nous sommes parvenus à renouveler de belle manière notre offre de formation et à resserrer nos normes d'admission, tout en attirant un nombre croissant de bons candidats. C'est le fruit d'un immense travail collectif et le corps professoral de l'École a toutes les raisons de ressentir fierté et satisfaction pour cet accomplissement.

--Les avancées en recherche et transfert

Malgré deux vagues de coupures dans notre subvention (dont nous ignorons toujours l'importance de la dernière), nous sommes parvenus à consolider le financement de nos infrastructures de recherche et même à réaliser de nombreux investissements.

³ Croissance mesurée par l'évolution du nombre d'étudiants équivalents à temps complet (EETC), tous programmes confondus, en excluant les programmes privés et la FCD.

Ainsi, nous avons récemment développé le programme de *Professorships de recherche*, le programme des *Bourses d'excellence en enseignement du MELS* et élargi les ateliers stratégiques. Le nombre de *professorships* est passé de 9 en 2006 à 22 à l'automne 2014, tandis que le nombre de boursiers du MELS (qui furent créées en 2008) s'élève à 12. Nous avons également consolidé le financement des chaires institutionnelles et ajouté au nombre des chaires, il y en a maintenant 26, en créant la *Chaire en gestion du secteur de l'énergie* et la *Chaire en technologie dans le secteur de la santé* l'an dernier. Et deux à trois chaires seront créées en 2014-2015, portant à près de 30 le nombre de chaires à HEC Montréal.

Nous avons aussi favorisé l'émergence d'importantes infrastructures financées à hauteur de cinq à dix millions chacune. C'est le cas de l'*Institut de la finance structurée et des instruments dérivés*, du *Centre sur la productivité et la prospérité*, de l'*Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale | HEC Montréal*, et de l'*Institut international des coopératives Alphonse-et-Dorimène-Desjardins*, consacré aux coopératives financières, à l'examen de leur performance et à celui de leur réglementation. Et d'autres initiatives verront le jour en 2014-2015, dont une dans le domaine de la gestion de l'épargne et des caisses de retraite et, une autre, nous l'espérons, dans le domaine des OBNL.

À ces infrastructures s'ajoutent les nombreux pôles de transfert qui ont connu un développement remarquable depuis 3-4 ans. Mentionnons, parmi d'autres, le *Pôle MosaiC*, qui jouit d'un financement annuel d'environ trois-quarts de million et qui est dédié au management de la créativité et de l'innovation; le *Pôle Santé*, qui répond aux besoins de nombreuses organisations dans ce domaine qui représente environ 10 % du PIB du Québec; le *Pôle en gestion des arts* qui a entraîné la création d'une maîtrise en gestion des arts (MM gestion des arts) et d'un programme international, la *International Master in Arts Management*, avec les universités *Southern Methodist University* (Dallas) et *Bocconi* (Milan); ou le *Pôle E3*, en gestion des énergies, qui fut créé grâce à un don de Rio Tinto Alcan.

Rappelons que ces pôles sont actifs à trois niveaux : fidèles à une exigence de pertinence, ils contribuent au transfert efficace des connaissances vers les milieux de pratique; ils produisent également de la recherche fondamentale ou appliquée; et, enfin, ils permettent de dispenser des formations pour cadres dans ces secteurs. Leur développement contribue à la mission de l'École et sert notre communauté.

L'*Institut du Québec* s'est récemment ajouté à ces pôles. Issu d'une alliance stratégique entre HEC Montréal et le *Conference Board du Canada*, l'Institut vise à éclairer les grands enjeux de politique publique en s'appuyant sur les recherches menées par les deux institutions fondatrices.

Toujours au plan de la recherche, nous avons revu notre *Politique d'incitation à la recherche* et l'avons bonifiée pour encourager la publication dans les meilleures revues internationales, donnant ainsi naissance à la *Politique d'excellence en recherche*. Nous avons voulu compléter celle-ci par une *Politique de publication dans des revues professionnelles*. Autant d'efforts pour encourager les publications à caractère scientifique ou professionnel, mais toujours d'un grand niveau.

C'est le même esprit qui a mené à la création du *Centre de consultation en statistique*, mis à la disposition des professeurs-chercheurs afin de les accompagner dans le traitement des bases de données.

L'intensification de nos efforts en recherche et en transfert des connaissances se manifeste de différentes façons. Ainsi, un dépouillement des publications dans le top 15 % des revues du JCR effectué en 2011 a permis à la Direction de la recherche et du transfert de positionner l'École au 3^e rang des écoles de gestion au Canada, derrière *Rotman* (Université de Toronto) et UBC. Le classement de l'Université du Texas à Dallas nous place, quant à lui, dans le top 100 au monde et en 7^e place au Canada.

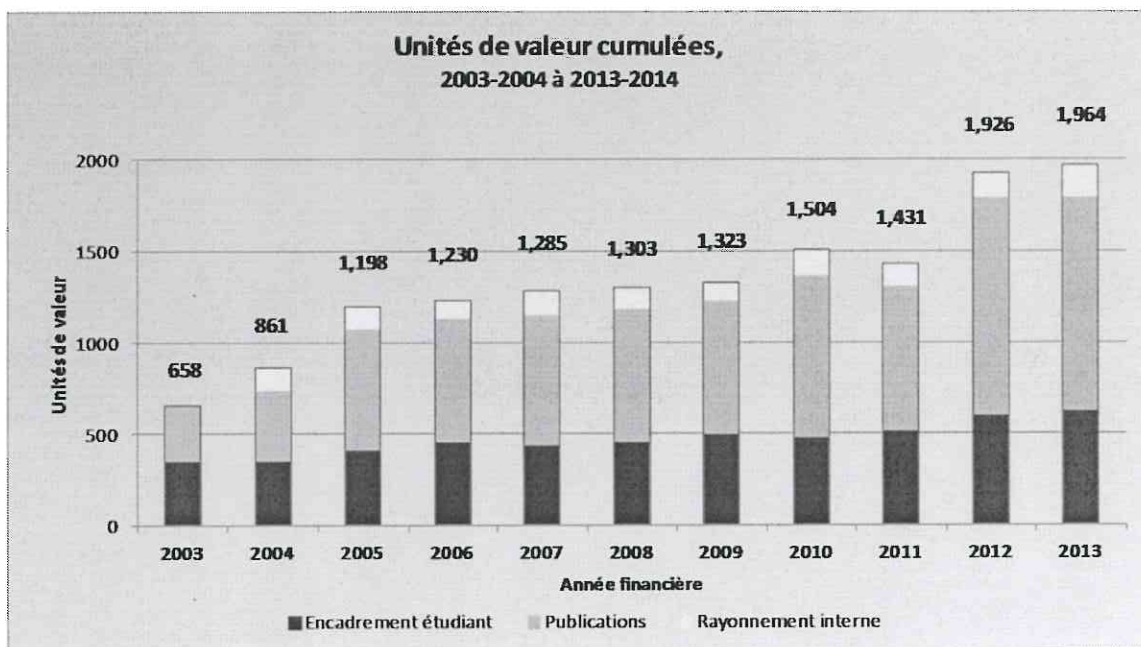
La production annuelle d'articles dans des revues de premier plan, les revues « A », a également suivi une courbe ascendante : cette moyenne s'élève à 42 pour les trois dernières années, à 27 pour les trois précédentes et à 21 pour les trois années antérieures⁴ : nous progressons.

Autre indice de notre force de frappe en recherche, l'École se classe également au 3^e rang des écoles de gestion du Canada en ce qui a trait au volume de subventions fédérales (total) obtenues. Elle est première au Canada pour les subventions du CRSNG et 6^e pour les subventions du CRSH.

Le nombre d'unités de valeur octroyées pour les publications atteste aussi de nos investissements en recherche et de notre progression, comme un examen du graphique 2 en témoigne. Ce nombre est passé de 677 en 2006-2007, à 785 en 2011-2012 et à 1 164 en 2013-2014, ce qui représente une croissance de près de 50 % pour les trois dernières années seulement.

⁴ Ces moyennes annuelles sont compilées pour les années 2010-2011 à 2012-2013, à 2007-2008 à 2009-2010 et 2004-2005 à 2006-2007.

Graphique 2



--Les avancées au plan de l'organisation

Les progrès réalisés aux chapitres de l'enseignement et de la recherche sont facilités, parfois même conditionnés, par ceux que nous avons faits au plan organisationnel. Le plus grand défi auquel nous avons été et sommes toujours confrontés est celui d'une érosion du financement public provenant du gouvernement du Québec.

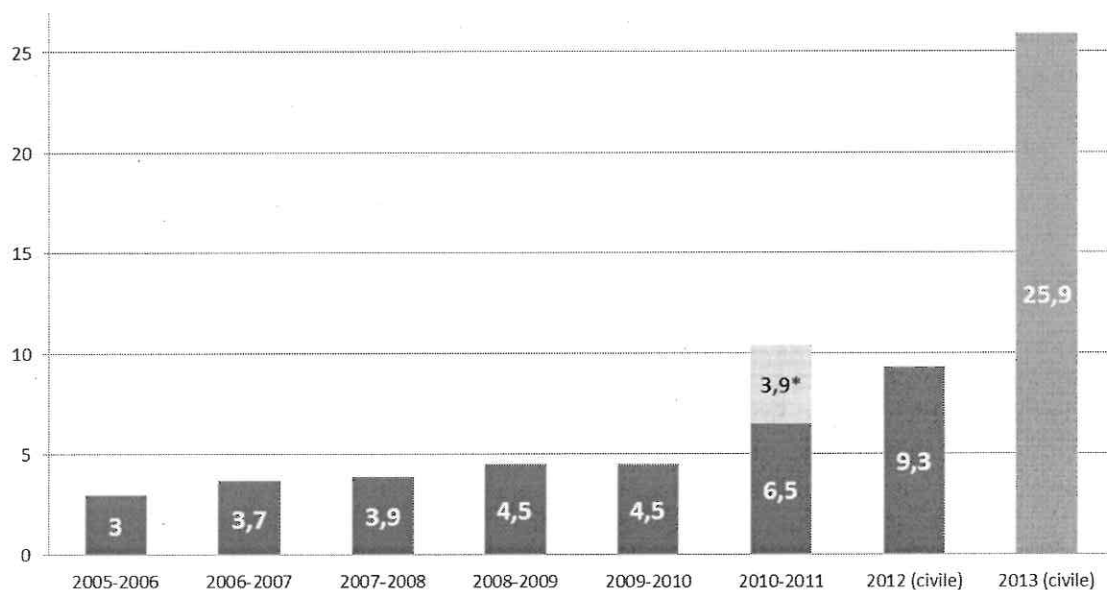
Rappelons que la subvention du MESRS au fonds de fonctionnement de l'École s'élevait à quelques 81 millions en 2013-2014 et qu'elle représente environ 60 % de nos revenus de fonctionnement. Or, au cours des trois dernières années, une révision des règles de financement et des coupures à la subvention de base ont retranché quelques 3,5 M \$ à la subvention de l'École. Une seconde ronde de coupures qui s'appliqueront dès cette année devrait réduire notre subvention de base davantage. Les récentes orientations budgétaires des universités prévoient en effet un effort budgétaire de 31,3 M \$ pour le réseau. Le gouvernement vise également à ce que les ministères et organismes réalisent des gains de productivité de 2 % des masses salariales et de 3 % des dépenses de fonctionnement de nature administrative. Pour les universités, ceci représente 11 M \$. Et on nous annonce que des efforts additionnels seront demandés dès cette année ainsi que pour 2015-2016. Quant au discours à propos du réinvestissement, celui-ci n'est certainement plus à l'ordre du jour.

Le fléchissement du financement public pose un défi de taille, car la croissance de nos effectifs étudiants et l'augmentation de la contribution de la Fondation HEC Montréal, qui ont compensé pour les coupures des deux dernières années, ne pourront combler le manque à gagner des nouvelles coupures, qui sont inévitables.

Il nous faudra donc revoir notre modèle d'affaires : trouver de nouveaux revenus ou réduire nos coûts dans la livraison de certains programmes. Heureusement, la situation financière de l'École est très saine : HEC Montréal est l'une de deux universités qui n'ont pas de déficit accumulé au fonds de fonctionnement. De plus, le régime de retraite des employés de HEC Montréal affichait un surplus actuariel au 31 décembre dernier. L'École est à ce titre la seule université québécoise disposant d'un régime de retraite à prestations déterminées en surplus⁵. C'est dire que l'École est en excellente santé financière et qu'elle peut aborder cette nouvelle phase de transformation en partant d'une excellente situation.

Notre situation financière n'est pas étrangère au développement remarquable que connaît la Fondation HEC Montréal, que nous avons créée il y a quelques années seulement, afin de donner un nouvel élan à nos efforts de collecte de fonds. Et les résultats sont impressionnants, comme en fait foi le Graphique 3. Alors que nous parvenions à récolter de 2 à 3 millions annuellement il y a une dizaine d'années, nous approchons un rythme de 10 millions par année. Les résultats de l'année calendaire 2013 sont extraordinaires, avec des engagements de 26 millions. Et l'année 2014 sera aussi excellente.

Graphique 3
Engagements annuels reçus par la Fondation HEC Montréal
(Millions \$)



La création de la Fondation, ses effets sur la culture de philanthropie dans notre communauté et le fantastique réservoir de projets pertinents et de grande qualité dont nous disposons à l'École ont permis cette croissance dont nous devons être très fiers.

⁵ Selon les normes comptables (PCGR), le surplus accumulé au fonds de fonctionnement de l'École était de 11 millions au 30 avril dernier. Le surplus du RRHEC était estimé, quant à lui, à 29 millions au 31 décembre 2013.

Aussi jeune qu'elle soit, la Fondation HEC Montréal, est déjà solidement implantée et jouit d'une grande estime. Elle vient d'ailleurs de recevoir la certification BNQ - Organismes de bienfaisance⁶ pour l'excellence de ses processus, accomplissement qu'aucune autre fondation universitaire n'a obtenue au Québec.

Les succès de la Fondation HEC Montréal reflètent également la confiance qu'ont nos partenaires et notre communauté envers l'École.

Enfin, au plan des infrastructures, nous avons réalisé d'importants investissements. Nous avons d'abord doté l'École d'un deuxième site pour le CPE HEC Montréal. Nous venons d'acquérir un bâtiment que nous transformerons en résidences étudiantes, les premières entièrement à notre disposition, au cours des prochains mois.

Et nous avons complètement rénové le Pavillon Decelles, qui était vieux de quarante ans, pour le transformer en pavillon moderne et fonctionnel. Cette transformation nous a valu l'appréciation des étudiants et les accolades du milieu. Plus encore, cette rénovation majeure s'est accomplie dans le respect de nos budgets et des échéanciers.

Dernier projet majeur au chapitre des infrastructures : le développement d'un troisième bâtiment, que nous souhaitons installer au centre-ville. Nous avons franchi de nombreuses étapes au cours des quatre dernières années sur le chemin qui mène à la réalisation de ce projet. La faiblesse des ressources consacrées aux universités dans le plan quinquennal des immobilisations (PQI) du gouvernement du Québec au cours des dernières années et les nombreuses modifications au cadre réglementaire régissant les investissements en immobilisation des universités ont certes allongé le processus, mais nous avançons. Et j'ai bon espoir que notre dossier franchira les dernières étapes au cours des prochains mois.

Je conclus cette partie de ma présentation en affirmant que nous avons progressé de belle façon depuis 2011 et ce malgré des *vents de face* reliés au fléchissement du financement public. Il s'agit d'une réussite collective impressionnante dont nous pouvons tous être fiers.

Les perspectives 2015-2019

Comme je l'évoquais dans ma note du 25 septembre dernier, « *Toutes les universités du pays et la vaste majorité des universités du monde seront interpellées par d'importantes forces de changement au cours des prochaines années. Les écoles de gestion tout autant, bien qu'elles disposent d'atouts qui devraient les aider à mieux tirer leur épingle du jeu. Et peu d'entre elles disposent d'autant d'atouts que notre École* ».

Le contexte particulier des universités québécoises, aux prises avec un fléchissement du financement public et des droits de scolarité relativement faibles dans l'environnement nord-américain, exigera que nous utilisions notre créativité, notre souplesse et nos ressources pour faciliter les changements qui nous permettront de demeurer fidèles à nos valeurs et à notre

⁶ Bureau de normalisation du Québec

ambition, tout en revoyant nos programmes et nos processus. Nous en sommes capables, plus peut-être que toute autre université au Québec, voire au Canada!

Changer en restant la même, devenir ce que nous sommes : une grande école de gestion francophone, empruntant aux deux grandes traditions européenne et nord-américaine, ouverte sur le monde et avec l'ambition de se hisser parmi les meilleures au monde. Si j'avais à résumer notre vision, c'est ainsi que je le ferais.

Notre défi consiste à nous adapter à un nouvel environnement, fait de nouvelles contraintes et d'opportunités, tout en restant fidèles à notre mission, à nos valeurs et à notre ambition. Je suis très confiant que nous parviendrons à le relever et que nous saurons tourner la conjoncture actuelle à notre avantage.

Pour relever ce défi, je propose que nous utilisions les prochains mois pour préciser un programme d'actions que nous accomplirons au cours des quatre prochaines années. Il m'apparaît utile, au risque de simplifier un peu les choses, de résumer ce programme par trois verbes d'action : ***réinventer, renforcer, renouveler.***

La réinvention de notre modèle financier est une condition nécessaire au renforcement de notre enseignement et de notre recherche, ainsi qu'au renouvellement de nos approches. C'est à cette condition que nous pourrions continuer d'investir dans l'excellence et nous démarquer de nos concurrents.

Notre deuxième défi consiste à renforcer notre leadership en recherche et transfert, ainsi que notre marque et nos positions dans l'espace des écoles de gestion québécoises et internationales. Or, ceci exigera, et c'est notre troisième défi, que nous renouvelions notre corps professoral, notre offre de formation diplômante et qualifiante, nos approches pédagogiques dans plusieurs programmes et notre rôle à l'international.

Je reprendrai maintenant ces trois impératifs –réinventer, renforcer, renouveler– un à un, en montrant les liens qui les unissent et les principaux défis qu'ils sous-tendent. Je me permettrai souvent d'évoquer des pistes de solution, mais je sais que celles-ci seront bonifiées et complétées, par d'autres éléments, au cours des prochains mois. Et d'autres pistes surgiront assurément de la discussion que nous aurons.

Réinventer

Commençons par le plus évident, le modèle financier que nous connaissons et qui est de plus en plus sous pression. Nous ne pouvons pas nous contenter d'attendre une embellie. D'abord, une telle embellie est très incertaine et peut prendre des années à venir, et même ne pas se produire dans un avenir rapproché. Ensuite, ceci nous ferait perdre un temps précieux pendant lequel d'autres écoles pourraient prendre un leadership certain. Enfin, disposant déjà de ressources financières nettement inférieures à celles dont disposent les écoles dans

notre « groupe stratégique⁷ », nous sommes en quelque sorte condamnés à l'innovation si nous voulons défendre l'excellence et continuer de progresser.

Il nous faudra donc réinventer notre modèle financier afin de réduire notre dépendance aux subventions publiques et d'accroître notre productivité. Ceci implique que nous devons accroître nos revenus autonomes et réduire le rythme de croissance de nos coûts.

Considérons dans un premier temps l'augmentation de nos revenus autonomes générés par la Formation des cadres et des dirigeants. Nous voudrions les doubler d'ici 2020.

La création d'un « club » d'entreprises qui accepteraient de prendre l'École comme partenaire privilégié pour le développement de leurs cadres est une des innovations prometteuses. Une autre est la création d'un service d'accompagnement personnalisé dans le développement des cadres supérieurs. Plusieurs professeurs de carrière ou associés, certains professeurs retraités, tous reconnus pour leur expérience dans notre milieu, seraient sans doute intéressés à offrir leurs services aux entreprises désireuses de parfaire le développement de leurs cadres supérieurs par des activités de « coaching ». Enfin, la conclusion de partenariats avec des écoles de gestion canadiennes pour la livraison de formation à travers le Canada ou à l'étranger est une autre avenue prometteuse.

Ensuite, il nous faudra évaluer le potentiel que recèlent les programmes autofinancés, tels le *EMBA* ou la *International Master in Arts Management*. Combien d'autres programmes semblables, souvent destinés à une clientèle internationale, pouvons-nous imaginer? Pensons à la spécialisation aérospatiale au MBA (AeroWorld MBA) ou au domaine de l'énergie, pour ne prendre que ces deux exemples.

Nous voudrions, dans le même esprit, accueillir davantage d'étudiants internationaux. Ceci exigera une intensification de nos efforts de recrutement d'une part, et une poursuite du développement de notre réseau de partenariats, notamment des ententes « 2+2 » et « 1+1 »⁸. Ces efforts devront être facilités par un élargissement des activités de notre *École d'été en français des affaires*, afin de rendre plus facile l'accueil de candidats dont le français n'est pas la langue maternelle.

Quant à nos efforts pour maintenir notre croissance dans nos campagnes de financement, ils seront nécessaires pour soutenir nos investissements en pédagogie, en recherche et en

⁷ Ce groupe comprend, au Canada, Désautels (McGill), Queen's, Ivey (Western), Schulich (York), Sauder (U.B.C.), entre autres. À l'international. Il faut composer avec HEC Paris, l'ESSEC, ESCP-Europe et EM Lyon en France; et avec d'autres écoles européennes et internationales (Cass, Warwick, Cranfield, Vlerick, Rotterdam, HEC Lausanne, etc.). C'est avec ces écoles que nous rivalisons pour attirer les meilleurs professeurs et les meilleurs étudiants, que nous sommes en compétition pour l'obtention de fonds de recherche ou pour obtenir des mandats de formation des cadres; et avec lesquelles nous luttons pour une position dans les classements.

⁸ Rappelons que ces ententes permettent à des étudiants d'effectuer la moitié de leur formation au premier ou deuxième cycle dans une institution partenaire à l'étranger avant d'être accueillis chez nous pour faire la deuxième moitié (2 ans au B.A.A. et 1 an à la M.Sc.) de leurs études et se mériter un diplôme de HEC Montréal.

transfert. Nous avons connu une belle progression à ce chapitre et maintenir le cap représentera un grand défi.

Mais il nous faudra également revoir nos processus et réduire, quand cela sera possible et sans compromettre la qualité de nos formations, nos coûts de gestion et de livraison des programmes. C'est le deuxième volet de notre réinvention : revoir notre organisation. Nous devons accroître notre agilité, abolir des silos, créer de nouveaux espaces d'échanges et mieux rentabiliser nos investissements.

J'illustrerai mon propos en prenant quelques exemples.

Il nous faudra d'abord revoir notre gestion de l'offre de programmes et de cours afin d'établir de manière plus serrée la taille optimale de chaque programme. Puisque nous voulons maintenir la qualité de notre encadrement pédagogique, voire l'améliorer, il nous incombe de définir notre capacité d'accueil dans chacun de nos programmes et de gérer l'offre de cours et d'activités de la manière la plus efficace possible, en prenant en compte les coûts de livraison de ces activités.

La mise en commun d'activités et la création d'espaces d'échanges devraient d'autre part nous permettre d'abolir des silos. Pourquoi des éléments centraux, appelons-les des modules, de formation en stratégie, en leadership, en logistique, etc. ne serviraient-ils pas simultanément à alimenter notre curriculum au MBA, au EMBA ou à la FCD? Ne pouvons-nous pas explorer la possibilité que des cours au choix qui ont été conçus pour l'un de ces programmes puissent être reconnus et utilisés par d'autres? En ciblant et en concentrant nos efforts de développement pédagogique sur des modules qui seront déployés dans plusieurs programmes, nous augmenterons notre efficacité et nous nous autoriserons à investir davantage pour développer des contenus de très grande qualité.

Un autre exemple nous est donné par l'exploitation du potentiel de la pédagogie inversée. En remplaçant un certain nombre d'heures de présence en classe par l'accès à des contenus en ligne, nous libérons du temps précieux de professeurs ou d'enseignants.

Ce temps libéré, nous pourrions le réallouer à l'encadrement des étudiants aux cycles supérieurs, à des activités de développement pédagogique, à l'accompagnement d'étudiants aux cycles supérieurs dans des parcours personnalisés, à des formations pour cadres et dirigeants, au mentorat de cadres et d'étudiants de MBA, et ainsi de suite.

Ceci nous permettrait de relaxer les contraintes de temps associées présentement à ces activités. Il reste bien entendu à nous donner les outils de gestion de la tâche pour rendre ceci mutuellement avantageux.

Et combien de processus administratifs pouvons-nous simplifier pour dégager des ressources et maintenir nos coûts au plus bas ?

Ces quelques éléments de réflexion devraient suffire pour convaincre que nous avons un potentiel de gains d'efficacité. Le contexte financier actuel nous donne une belle occasion de

l'explorer. Et si toutes ces suggestions ne doivent pas nécessairement conduire à autant d'innovations, je demeure persuadé qu'en réalisant un petit nombre d'innovations, nous pouvons dégager beaucoup de temps, d'énergie et de ressources.

Enfin, à ce chapitre, nos démarches pour obtenir les approbations afin de nous doter d'un troisième pavillon devront s'intensifier. Notre problème d'espace n'est pas théorique. Un nouveau pavillon, plus petit, situé au centre-ville et conçu pour un modèle d'affaires revisité constituera un atout appréciable.

D'abord pour rejoindre des gestionnaires, des analystes, des cadres et des dirigeants qui travaillent au centre-ville et qui ont des besoins de formation de courte et de longue durée. Ensuite, ceci nous permettra de nous rapprocher de nos communautés des diplômés et des donateurs. Et enfin ce redéploiement facilitera nos activités de transfert, d'accompagnement, ainsi que la tenue d'événements de prestige. En concevant ce nouveau pavillon, nous allons réinventer notre organisation spatiale et la distribution de nos activités.

Renforcer

Nous disposons d'atouts importants : un corps professoral de calibre mondial, riche et diversifié; des infrastructures de recherche et de transfert qui font l'envie de la plupart des écoles canadiennes et internationales; un leadership affirmé et reconnu dans plusieurs domaines; et une renommée, certaine au Québec, mais inégale ailleurs au Canada et à l'étranger.

La première exigence pour poursuivre notre progression est de renforcer ces actifs qui sont menacés par la concurrence et par un financement public fléchissant. Ce renforcement comporte plusieurs volets.

Premier volet, il nous faudra continuer d'investir dans le recrutement et la rétention du talent, notamment dans le corps professoral. Les efforts budgétaires des dernières années nous ont contraints à ralentir le rythme de nos embauches avec pour résultat que plusieurs postes de professeurs n'ont pas été comblés. Nous devons investir afin de combler ces départs et procéder à des recrutements additionnels dont plusieurs devront être plus ciblés, plus stratégiques, c'est-à-dire effectués afin de renforcer les effets de synergie sur la formation, la recherche et le transfert.

Il s'agit d'un défi de taille pour deux raisons : premièrement, 21 % de nos collègues ont 60 ans ou plus et plusieurs d'entre eux prendront leur retraite sous peu; et deuxièmement, je note que nos rivales canadiennes et internationales viennent de plus en plus fréquemment courtiser notre corps professoral. Bref, il nous faut composer avec un marché du talent très compétitif.

Or, notre potentiel d'innovation et notre réputation tiennent à la qualité de notre corps professoral, seul gage véritable de qualité. Je l'ai souvent dit et répété, aucune école de gestion n'est meilleure que son corps professoral.

Nos efforts à ce chapitre devront nous permettre de renforcer notre leadership en recherche et en transfert efficace des connaissances. C'est important puisque la qualité notre recherche contribue à la renommée de l'École et constitue la base nécessaire au développement de nos formations aux cycles supérieurs. C'est donc un élément majeur de différenciation. En fait, je conjecture que la proportion des écoles de gestion actives et reconnues pour leur recherche déclinera au cours des prochaines années.

Or, l'École a progressé de belle manière depuis 20 ans au plan de la recherche. D'une activité qui était le propre d'un petit groupe de pionniers, c'est devenu une activité centrale dans la vie de l'institution. Le résultat fut le développement remarquable de nos programmes à orientation recherche et de nos infrastructures de recherche (chaires, *professorships*, centres, groupes, instituts ...), ainsi que l'éclosion d'une véritable culture de recherche.

J'en conclus que, loin de nous complaire face à cette réussite, nous devons nous fixer des objectifs réalistes de progression. La boussole du « 5-20-100 », que j'utilise souvent, ne m'apparaît pas trop mauvaise encore aujourd'hui : il nous faut prendre les moyens pour investir là où notre leadership au Canada et à l'international peut être reconnu. Je pense notamment qu'il est réaliste d'améliorer notre rang en recherche au Canada et au Québec. Ceci exigera que nous poursuivions nos investissements à cette fin.

Au chapitre du transfert des connaissances, nous avons fait de grands pas. Rappelons d'abord que le transfert des connaissances répond à un devoir de pertinence pour la société et pour nos partenaires. Il ne s'agit pas de faire de la recherche à rabais ou à « la solde » de commanditaires, mais de faire progresser la communauté des fruits de la recherche effectuée chez nous. N'oublions pas qu'une grande partie de la recherche conduite dans les universités est financée par des fonds publics; c'est bien et il est important que l'État continue d'assumer cette fonction. Or, depuis une dizaine d'années, partout dans le monde, y compris au Canada, on assiste à un questionnement du rendement social de cet investissement. D'où ce devoir de pertinence.

Pour les écoles de gestion, cette question est d'autant plus vitale que les utilisateurs des connaissances produites par elles sont également les employeurs de nos diplômés et, parfois, les philanthropes ou commanditaires pour d'importantes initiatives. Nous nous trouvons par conséquent dans un dialogue constant avec ces partenaires. En effectuant un transfert efficace des connaissances, nous servons la société et enrichissons le dialogue avec nos partenaires.

Pour les prochaines années, il nous faudra renforcer nos efforts de transfert tout en évaluant rigoureusement les activités existantes afin de nous assurer que nos investissements produisent les effets désirés.

Je vois également deux grandes initiatives porteuses : le développement de EDUlib, avec nos MOOCs qui nous ont positionnés à l'avant-scène dans la Francophonie; et la transformation (déjà amorcée) de *Gestion* pour en faire notre vitrine par excellence de transfert des connaissances.

Avec le développement de *EDUlib*, nous rendrons service à la société, nous renforcerons la gestion en français dans le monde et, tout aussi important, nous nous doterons d'un formidable laboratoire pour expérimenter avec des modes alternatifs de livraison de nos formations. Enfin, l'apprentissage organisationnel que nous faisons avec *EDUlib* nous servira à identifier des innovations que nous pourrions introduire dans la livraison de nos activités de formation diplômante ou qualifiante. Celles-ci pourraient à la fois réduire nos coûts de livraison tout en élevant nos taux de couverture et en élargissant le bassin des apprenants.

La deuxième initiative majeure est la transformation de *Gestion* en un outil de transfert des connaissances destiné principalement aux praticiens : cadres, gestionnaires, conseillers, analystes, etc. Cette transformation est déjà amorcée, mais elle s'échelonnera sur les deux prochaines années et exigera qu'on y consacre des ressources humaines et matérielles importantes. L'objectif visé est simple : faire de la nouvelle *Gestion* LA référence francophone des praticiens de la gestion qui désirent être informés des développements les plus récents dans tous les domaines de la gestion, apprendre de l'expérience de gestionnaires et entrepreneurs renommés, ou comprendre les enjeux d'importants changements dans l'environnement d'affaires ici et ailleurs dans le monde.

Gestion deviendra par le fait même une formidable vitrine du talent et de l'expertise des professeurs de l'École. Elle sera disponible en format électronique et compatible avec les supports mobiles (tablettes, téléphones intelligents, etc.).

Ces efforts nous permettront également de renforcer la marque de HEC Montréal au Québec, partout au Canada et ailleurs dans la Francophonie. En améliorant notre notoriété, nous renforcerons notre capacité d'attraction des professeurs et étudiants d'exception, nous augmenterons le nombre d'étudiants internationaux qui choisissent l'École et nous renforcerons le rôle international que l'École peut jouer dans la Francophonie internationale. Je reviendrai d'ailleurs sur ce point plus tard.

Par ce renforcement, nous voulons préserver, voire accroître, l'excellence de l'enseignement et de la recherche à l'École. C'est un objectif noble et ambitieux, dans un contexte difficile. Pour y arriver, nous devons faire preuve d'audace et d'ingéniosité. D'où la nécessité de nous renouveler.

Renouveler

À l'École, nous nous targuons de nous renouveler constamment. Pourtant, les forces à l'œuvre dans notre environnement nous invitent à accélérer le pas et à repenser notre rôle et nos approches. Nous en sommes capables, comme peu d'autres écoles ou universités en sont. Notre agilité est un grand atout.

J'aimerais évoquer trois grands domaines où nous pourrions renouveler notre approche pour pouvoir progresser : notre offre de formation, nos approches pédagogiques et notre rôle à l'international.

-Renouveler notre offre de formation

Au plan de la formation, nous devons poursuivre notre travail de révision de nos programmes, en ayant toujours en tête l'intérêt et les besoins des milliers d'apprenants qui choisissent HEC Montréal pour parfaire leur préparation aux affaires. Nous avons avancé de belle façon au MBA et le programme de B.A.A. est présentement l'objet d'une révision. Nous voudrions nous assurer que le B.A.A. demeure le programme de choix pour les meilleurs étudiants du Québec et qu'il est perçu comme un programme de classe mondiale à l'étranger. Et il nous faudra très bientôt revisiter la M. Sc., le Ph.D. et les D.E.S.S.

Cet effort constant pour innover dans nos programmes est le seul moyen de nous assurer que nos formations demeurent pertinentes et à la fine pointe des connaissances. À cet égard, il y a selon moi trois dimensions auxquelles il nous faudra porter une attention particulière afin de nous assurer que notre offre est toujours en phase avec les besoins exprimés par la société et par les apprenants : le développement de compétences par une approche expérientielle, une compréhension adéquate de l'internationalisation et, tendance lourde, les enjeux reliés à la responsabilité sociale des entreprises et au développement durable.

Je disais que les besoins en formation continue sont en forte progression partout sur la planète, qu'il s'agisse de formation diplômante ou qualifiante. Nous devons tirer notre épingle du jeu face à cette tendance. Rappelons que l'École a été une pionnière de la formation continue au Canada et au Québec. Elle fut à l'avant-garde dans l'offre de cours du soir et par correspondance. En renouvelant son offre destinée à cet important groupe d'apprenants, l'École peut rendre un grand service à la société tout en générant de précieux revenus additionnels.

Tout récemment, les programmes de certificat ont innové de belle manière en introduisant des cours hybrides. Je pense que nous devons consolider ce que nous avons fait, rationaliser notre offre et décider quelle extension nous voulons donner à ces formations hybrides ainsi qu'à une formation totalement en ligne. Notre succès avec ce mode de livraison alternatif laisse croire à l'existence d'un immense potentiel pour des formations en français offertes complètement ou partiellement en ligne.

Nous devons également penser ces développements dans la perspective du « *Life-Long Learning* » : nos diplômés de nos programmes réguliers sont nos futurs demandeurs de formation continue. À nous d'imaginer des stratégies de fidélisation et d'accompagnement tout au long de la carrière. Par exemple, devrions-nous offrir des activités de formation continue aux diplômés de nos programmes réguliers à tous les cinq ans ? Ou leur offrir un accès à des ressources et des mises à jour en ligne en continu ?

-Renouveler nos approches pédagogiques

Renouveler notre approche pédagogique ne signifie pas abandonner notre modèle actuel, éprouvé et apprécié tant par les étudiants que par les professeurs. Celui-ci demeurera, mais son monopole sera contesté ! En effet, ce renouvellement pourrait signifier que l'on expérimente davantage avec des formations en ligne, qui reposent sur un travail d'équipe beaucoup plus important que l'approche « solo » traditionnelle du professeur face à ses étudiants.

L'exploitation du potentiel des technologies ouvre de nouvelles perspectives : celles de livraison conjointement avec des partenaires internationaux, celles du développement d'habiletés de travail en équipe et de collaboration à distance, etc.

Étant donné notre volonté d'offrir des formations de qualité, nous devons faire des investissements dans nos infrastructures et dans une équipe de professionnels qui accompagneront les enseignants si nous voulons prendre ce virage. Une révision de la tâche et des modes de rémunération des professeurs, maîtres d'enseignement et chargés de cours devra être entreprise. Mais le jeu pourrait fort bien en valoir la chandelle!

Ce renouvellement pourrait également ouvrir la porte à l'introduction sur une plus grande échelle de la pédagogie inversée, avec les ajustements importants au rôle et à la manière de conduire nos enseignements. Ce qui exigera que nous acceptions de revoir la définition usuelle de la tâche d'enseignement et de la norme des 12 crédits de présence en classe par année : non pas pour accroître cette tâche, mais pour prendre en compte les nouveaux rôles et les efforts requis par l'introduction de modes alternatifs d'enseignement.

Enfin, ce renouvellement devrait nous permettre de revoir l'étanchéité avec laquelle nous avons traditionnellement traité nos prestations dans nos programmes réguliers et celles dans nos formations qualifiantes. Un bon exemple est le développement en parallèle de notre MBA en action et des produits de la Formation des cadres. Bien sûr, de grands pans de nos activités d'enseignement pourraient demeurer inchangés, mais ils cohabiteront avec d'autres pans ou secteurs qui connaîtront d'importants changements. Voici un chantier qui promet d'être intéressant.

-Renouveler notre stratégie internationale

Un autre domaine où nous pourrions renouveler notre rôle est notre stratégie d'internationalisation. L'École a connu une internationalisation importante de ses activités depuis 20 ans. Nous voudrions certes poursuivre le développement de partenariats « riches » visant l'offre conjointe de formation pour cadres à l'international et la conclusion d'ententes du type « 2+2 » ou « 1+1 », susceptibles d'accroître nos recrutements internationaux.

Ces partenariats, facilités par l'exploitation de nouveaux modes de livraison de nos formations, réduisent la distance avec des marchés internationaux, en Afrique, en Amérique du Sud, en Asie, etc. L'École pourrait d'ailleurs jouer un rôle beaucoup plus actif en Afrique francophone – qui est promise à un développement économique important – où elle jouit déjà d'une solide réputation.

Mais il y a plus. L'idée que m'a suggérée un de nos collègues concerne l'ajout d'un volet qui nous ramènerait à nos premiers pas à l'international, notamment par la formation de formateurs. Il s'agirait de développer ce volet sous la forme d'une stratégie majeure qui nous démarque de la concurrence et qui permettrait à l'École de se positionner comme une institution phare dans la Francophonie et dans l'espace des écoles de gestion en général.

Quand on y pense, on constate que l'évolution de la vaste majorité des grandes écoles de gestion œuvrant dans la Francophonie les a amenées à délaisser toujours davantage la

production et la diffusion des savoirs en français. Ce que nous n'avons jamais fait! Elles se retrouvent alors dans un terrain concurrentiel général, où leurs avantages sont minimes. Nous avons donc une formidable occasion de nous démarquer en faisant de HEC Montréal l'École Francophone par excellence au monde, reconnue pour son excellence et devenant ainsi un partenaire recherché par les non-francophones d'avant-garde!

Plus spécifiquement, nous pouvons jouer un rôle de premier plan dans la Francophonie comme producteur et diffuseur de savoirs, comme formateurs de professeurs et de gestionnaires d'écoles de gestion, ainsi que comme référence reconnue pour ses outils et ses ressources pédagogiques en français. Pensons à l'imposante banque de cas que nos collègues ont développé au fil des ans, à *Gestion*, à *EDUlib*, etc.

Bref, devrions-nous prendre le leadership de la constitution d'un réseau d'écoles de gestion ambitieuses, établies ou en développement, qui désirent opérer en français ? Ceci renforcerait assurément notre visibilité et notre renommée internationalement, tout en nous démarquant de la foule des écoles (les 200 ou 300) qui se battent pour une place de choix.

Voici, brièvement, quelques axes du renouvellement qui pourraient permettre à l'École de se positionner de manière avantageuse au Québec et dans le monde au moment où l'univers des écoles de gestion sera secoué par différentes forces, financières, démographiques et technologiques. Bien sûr, nous pourrions étendre ce renouvellement à d'autres dimensions de notre action. Il nous faudra choisir avec attention les points sur lesquels nous voulons agir. Et puis il nous faudra agir, résolument et avec confiance.

Conclusion

Réinventer notre financement, notre organisation et nos processus, et même notre campus, voici ce qui nous permettra de renforcer notre leadership et de renouveler nos programmes et nos approches.

En renforçant ce qui nous distingue et en nous renouvelant, nous pourrions rester fidèles à nos valeurs et à notre mission et traverser avantageusement la phase de restructuration qui enveloppe toujours davantage les écoles de gestion du monde.

En acceptant de changer en demeurant nous-mêmes, nous choisissons d'être maîtres de notre destin et prenons des initiatives, plutôt que de subir les contrecoups d'un environnement turbulent.

Nous voulons et nous pouvons sortir de cette phase de transformation dans le peloton de tête. Si je ne fais pas erreur, ce peloton comptera un petit nombre d'écoles dans chaque pays et la distance qui le séparera de la masse des autres écoles ira grandissante. Je sais que nous aurons l'audace de nous réinventer et que nous voudrions affirmer notre leadership. Le défi est certes de taille, mais nos ressources et notre créativité sont à la hauteur.

Nous devons être inspirés par ce défi. Je vous propose modestement de vous accompagner sur le chemin qui nous conduira à cette nouvelle étape de notre développement.