

## Maîtrise en administration des affaires (MBA pour cadres) à temps partiel, cheminement spécialisé en entreprises collectives

Téléphone : 514 987-3000 #6962

Courriel : emba@uqam.ca

Code	Titre	Grade	Crédits
3856	Maîtrise en administration des affaires (MBA pour cadres) à temps partiel, cheminement spécialisé en entreprises collectives	Maître en administration des affaires, M.B.A.	45

<b>Trimestre(s) d'admission</b>	Automne
<b>Contingent</b>	Programme non contingenté
<b>Régime et durée des études</b>	Temps partiel : maximum 4 ans Durée normale du programme : 24 mois
<b>Campus</b>	Campus de Montréal
<b>Organisation des études</b>	Cours offerts la fin de semaine

### OBJECTIFS

Objectifs généraux : Le programme de maîtrise en administration des affaires a pour objectif de rehausser le niveau de formation des gestionnaires de façon à les rendre davantage polyvalents dans l'exercice de leurs fonctions et plus aptes à assumer des responsabilités supérieures dans les organisations.

S'adressant à des candidats ayant une solide expérience de gestion, ce programme et ses différents cheminements visent à développer et à approfondir les connaissances et habiletés aussi bien personnelles que professionnelles des étudiants. Ces derniers acquièrent un corpus de savoirs avancés en sciences de la gestion, qu'ils sont amenés à appliquer concrètement dans la réalisation de leurs activités professionnelles.

Enrichis par l'analyse et l'approfondissement de leurs capacités personnelles et entraînés au travail d'équipe à l'aide d'une méthode pédagogique axée sur les études de cas réels, les étudiants sauront mieux s'intégrer et progresser dans les nouvelles formes d'entreprises où l'analyse de l'information et les interrelations à tous les niveaux jouent un rôle majeur dans la production de biens et services destinés à des marchés mondialisés de plus en plus exigeants et concurrentiels.

Objectifs spécifiques : Ce programme vise à répondre aux besoins spécifiques des administrateurs d'entreprises collectives telles que les organisations philanthropiques, les sociétés mutualistes, les coopératives, les associations communautaires ou syndicales, diverses entreprises du domaine parapublic ou encore de la coopération internationale. Ce programme, unique en son genre au Canada, offre une formation professionnelle complète pour les cadres de ces entreprises particulières et tient compte des valeurs de démocratie, de participation, d'équité, de solidarité, de promotion de la personne et de préservation des ressources collectives qui prédominent dans ces milieux.

### CONDITIONS D'ADMISSION

Être titulaire d'un diplôme de baccalauréat (ou l'équivalent), obtenu avec une moyenne cumulative d'au moins 3,2 sur 4,3 (ou l'équivalent), posséder une expérience professionnelle pertinente d'au moins 4 années.

Les dossiers des candidats titulaires d'un diplôme de baccalauréat ou l'équivalent, obtenu avec une moyenne cumulative inférieure à 3,2 mais supérieure ou égale à 2,8 sur 4,3, ou l'équivalent, témoignant d'une expérience professionnelle pertinente d'au moins 5 ans (moyenne cumulative comprise entre 3,0 et 3,2) ou 6 ans (moyenne cumulative comprise entre 2,8 et 3,0) seront étudiés par le sous-comité d'admission et d'évaluation et pourront, exceptionnellement, faire l'objet d'une recommandation d'admission.

Les dossiers des candidats titulaires d'un diplôme de baccalauréat ou l'équivalent obtenu avec une moyenne cumulative inférieure à 2,8 mais égale ou supérieure à 2,5 sur 4,3 (ou l'équivalent), possédant une formation additionnelle et appropriée d'au moins 15 crédits universitaires complétés postérieurement au diplôme de baccalauréat avec une moyenne cumulative d'au moins 3,2 sur 4,3 (ou l'équivalent) pourraient également faire l'objet exceptionnellement d'une recommandation d'admission par le SCAE à la condition d'avoir au moins 6 années d'expérience professionnelle pertinente.

Pour les dossiers des candidats titulaires d'un doctorat ou d'une maîtrise l'exigence de l'expérience professionnelle est respectivement d'un an et de deux ans. Quant aux titulaires d'un baccalauréat de cinq ans, l'exigence professionnelle est de trois ans.

Tous les candidats doivent démontrer une expérience professionnelle comme gestionnaire et être en situation d'emploi au moment du dépôt de la demande et ce, de façon générale dans le pays où le programme est offert.

Très exceptionnellement, les candidats qui ne détiennent pas un baccalauréat ou l'équivalent, peuvent être admis après étude de leur dossier par le sous-comité d'admission et d'évaluation (SCAE), à la condition de posséder les connaissances requises, une formation autre et appropriée ainsi qu'une expérience jugée pertinente d'au moins sept années à titre de gestionnaire et se trouver en situation d'emploi au moment du dépôt de la demande. Le nombre de candidats ainsi admis dans le programme offert à Montréal ne pourra, en aucune circonstance, dépasser 10% du nombre total des nouveaux admis de la cohorte.

L'expérience professionnelle pertinente est acquise par l'exercice de fonctions de responsabilité à titre de gestionnaire des ressources (physiques, humaines et financières) pour une organisation ou de

travailleur autonome.

De plus, le candidat doit satisfaire aux critères suivants :

- posséder une connaissance suffisante des logiciels de traitement de texte, de bases de données et de chiffrer électronique et une maîtrise adéquate des langues française (à l'oral et à l'écrit) et anglaise (du moins pour la lecture, certains documents de référence étant rédigés en anglais);
- posséder des connaissances de base en mathématiques.

Si le SCAE le juge nécessaire, le candidat se verra imposer une ou des conditions d'admission additionnelles dont :

- des tests d'aptitude aux études et de connaissances langagières
- des cours d'appoint
- une propédeutique
- une condition de réussite associée à l'obtention d'une moyenne cumulative supérieure à 3,0 sur 4,3 à la fin du premier module (9 crédits).

#### Capacité d'accueil

Le programme n'est pas contingenté.

L'admission se fera par cohortes. L'Université s'engage à offrir le cheminement spécialisé à la seule condition qu'il y ait, pour chaque nouvelle cohorte, au moins vingt étudiants inscrits.

#### Trimestre d'admission (information complémentaire)

Admission à l'automne seulement aux deux ans, durant les années paires.

#### Méthode et critères de sélection

Tous les candidats admissibles sont systématiquement convoqués à une entrevue. Lors de l'entrevue, on cherchera à évaluer la pertinence de l'expérience et la motivation du candidat de même que sa capacité à travailler en équipe. La qualité de l'expérience du candidat est mesurée par l'influence exercée dans l'organisation, le niveau atteint dans la hiérarchie, l'ampleur des responsabilités exercées (budget, nombre d'employés, etc.) et les réalisations professionnelles.

Lors du choix des candidats, la formation de cohortes favorisant les interactions multidisciplinaires sera privilégiée.

#### Documents requis

Toute demande d'admission, transmise au Registrariat, doit comprendre :

- le formulaire de demande dûment rempli;
- une lettre d'intention rédigée par le candidat;
- trois lettres de recommandation ou rapports d'évaluation;
- les relevés de notes officiels de toutes les études universitaires, sauf celles réalisées à l'UQAM;
- les attestations d'emplois pertinents, mentionnant le titre, la description et la durée de chacun des emplois;
- le curriculum vitae du candidat;
- une copie du certificat de naissance;
- le paiement des frais d'admission.

Tout document rédigé dans une langue autre que le français, l'anglais ou l'espagnol, doit être accompagné d'une traduction officielle en français.

#### Régime et durée des études

Seul le cheminement à temps partiel est offert. Généralement, la durée d'un trimestre est d'environ quatre mois et demi. La durée normale du programme est de 24 mois. L'étudiant ne peut s'absenter pendant plus de trois trimestres, consécutifs ou non. En conséquence, il ne peut

prendre plus de quatre années pour compléter le programme. Le programme est composé de cinq modules de neuf crédits chacun. Les cours sont offerts au rythme d'environ une fin de semaine par mois (du vendredi au dimanche inclusivement), sauf en juillet. La programmation des cours peut différer légèrement pour certains cheminements du programme. La réussite de tous les cours d'un module est préalable à l'inscription aux cours du module suivant. À titre exceptionnel, et suite à une recommandation favorable du sous-comité d'admission et d'évaluation, un changement de régime d'études, en cours de scolarité, peut être autorisé par la Registrariat.

## COURS À SUIVRE

(Sauf indication contraire, les cours comportent 3 crédits. Certains cours ont des préalables. Consultez la description des cours pour les connaître.)

### Liste des activités d'enseignement : 45 crédits

#### Module 1 : Le gestionnaire et l'entreprise

##### Les trois cours suivants (9 crédits) :

MBA8E10 L'individu et l'organisation collective  
MBA8E90 Entreprises collectives  
MBA8E12 L'information et la technologie de l'information dans l'entreprise collective

#### Module 2 : Gestion commerciale et financière

##### Les quatre cours suivants (9 crédits) :

MBA8E91 Évaluation dans les entreprises collectives (1 cr.)  
MBA8E14 Information comptable dans les entreprises collectives (2 cr.)  
MBA8E15 Gestion financière dans les entreprises collectives  
MBA8E16 Marketing social

#### Module 3 : Gestion de la production des biens et services

##### Les trois cours suivants (9 crédits) :

MGP7900 Gestion de projets  
MBA8E17 Gestion des opérations dans les entreprises collectives  
MBA8E18 Gestion des ressources humaines dans les entreprises collectives

#### Module 4 : Management stratégique

##### Les trois cours suivants (9 crédits) :

MBA8E21 Contexte sociopolitique des entreprises collectives  
MBA8E22 Stratégie dans les entreprises collectives  
MBA8E39 Simulation en gestion dans les entreprises collectives

#### Module 5 : Activité de synthèse et spécialisation

##### Neuf crédits de cours parmi les suivants :

MBA8E92 Négociation en entreprise collective (2 cr.)  
MBA8E48 Projet d'intégration en entreprise collective  
MBA8E1A Plan d'affaires dans les entreprises collectives (1 cr.)  
MBA8E2A Collecte de fonds dans les entreprises collectives  
MBA8E1B Stratégie avancée de financement d'une entreprise collective (1 cr.)  
MBA8E3A Relations Nord-Sud (2 cr.)  
ou tout autre cours choisi avec l'approbation de la direction du programme.

Remarque : Le candidat vaudra bien prendre note que les activités au choix dans ce programme et énumérées ci-dessus ne peuvent être offertes à chacun des trimestres (automne, hiver ou été). Par conséquent, elles sont réparties sur plusieurs trimestres et sont donc offertes en alternance d'un trimestre, voire d'une année à l'autre.

## FRAIS

Pour le détail du coût du programme et des droits de scolarité, veuillez vous référer au [Service des comptes étudiants](#) de l'UQAM.

Par volonté d'accessibilité financière à un enseignement universitaire

de qualité à un plus grand nombre, le programme MBA pour cadres de l'UQAM a choisi de bénéficier d'une subvention gouvernementale. Cette subvention permet d'offrir un programme à moindre coût pour les étudiants.

À titre indicatif, au trimestre d'automne 2011, l'évaluation des frais de scolarité pour un étudiant du programme MBA pour cadres s'élevaient à 5 700\$, excluant les coûts du matériel pédagogique évalués à environ 2 000\$ pour l'ensemble des cours du programme.

## DESCRIPTION DES COURS

### **MBA8E10 L'individu et l'organisation collective**

Ce cours vise une initiation de base aux principales théories des sciences du comportement humain et à leur application en milieu de travail afin de mieux comprendre son comportement propre et ses relations interpersonnelles dans différents milieux organisationnels. Y seront abordés les éléments de base suivants: - l'animation dans les conseils, les comités, les équipes de travail et les tables de concertation, etc.; - le comportement en groupe; le leadership; - le fonctionnement des équipes de travail; - l'approfondissement des notions de procédure, de contenu et de climat de travail, etc. Plus particulièrement, ce cours vise le développement des habiletés d'analyse et d'intervention face à différents processus de gestion au sein d'entreprises collectives. Y seront abordés les aspects spécifiques suivants: - les notions de volontariat et de bénévolat; - les règles de fonctionnement en assemblée et en conseil; - la gestion du sociétariat (recrutement, information, communication, relève, intégration dans les activités courantes de l'organisation). L'analyse comparative servira à comprendre les applications distinctes dans différents types d'entreprises.

Modalité d'enseignement  
Séances d'exercices.

### **MBA8E12 L'information et la technologie de l'information dans l'entreprise collective**

Ce cours vise une initiation de base à l'utilisation des principaux outils de gestion sur micro-ordinateurs et à leur place dans les organisations. Il vise aussi un approfondissement des techniques décisionnelles dans la recherche opérationnelle et leurs applications à des problèmes de gestion d'entreprise collective.

### **MBA8E14 Information comptable dans les entreprises collectives**

Ce cours vise une compréhension de l'information comptable, son utilisation à des fins de gestion et l'analyse efficace des états financiers externes. Les dimensions spécifiques de l'information comptable en entreprise collective seront aussi abordées.

### **MBA8E15 Gestion financière dans les entreprises collectives**

Ce cours vise une initiation aux techniques d'analyse et de prévision des fonds dans une entreprise. Y sont traitées les différentes sources de financement disponibles et les choix nécessaires en termes de coûts et de risques pour l'atteinte d'une politique financière optimale. Les dimensions spécifiques de la gestion financière de l'entreprise collective seront aussi abordées.

### **MBA8E16 Marketing social**

Ce cours propose une vue d'ensemble des effets du marketing au niveau de la société. Le marketing traditionnel vise principalement la fonction commerciale de l'entreprise. Le marketing social approfondit cette même fonction en élaborant davantage sur les prises de décision en marketing des entreprises collectives, le marketing des causes sociales, le marketing d'idées, le marketing de personnalités, et la promotion auprès de publics ciblés.

### **MBA8E17 Gestion des opérations dans les entreprises collectives**

Ce cours vise la compréhension des différents modes de transformation de ressources en biens et services. À la fin du cours, l'étudiant devra en maîtriser les principaux éléments, les situer dans l'entreprise, savoir comment concevoir un système d'opération et résoudre les problèmes qui en découlent. Ce cours est adapté aux particularités des services

sociaux et d'intérêt général.

### **MBA8E18 Gestion des ressources humaines dans les entreprises collectives**

Ce cours vise l'acquisition par l'étudiant des aspects opérationnels de la fonction ressources humaines en entreprise. Les dimensions plus spécifiques de la gestion des ressources humaines en entreprise collective y seront aussi abordées, comme la gestion du bénévolat et la participation.

### **MBA8E1A Plan d'affaires dans les entreprises collectives**

Ce cours vise une compréhension globale de la nature et de l'utilité d'un plan d'affaires pour une entreprise collective ainsi que des principaux volets d'un tel plan. Il vise aussi le développement d'habiletés pratiques dans la conception et la rédaction d'un plan d'affaires adapté à la réalité particulière des entreprises collectives.

### **MBA8E1B Stratégie avancée de financement d'une entreprise collective**

Ce cours est un approfondissement des questions sur le financement d'entreprises collectives. Plusieurs éléments sont traités: la capitalisation et les liquidités («cash flow»); les principaux programmes de soutien à l'entrepreneuriat collectif; les mesures fiscales; les notions de prêt, de garantie de prêt et de partenariat financier; les relations aux bailleurs de fonds; la constitution des dossiers financiers. La pédagogie de ce cours se fonde sur l'analyse comparée et l'étude de cas.

### **MBA8E21 Contexte sociopolitique des entreprises collectives**

Ce cours vise un approfondissement du contexte sociopolitique dans lequel s'insère l'entreprise collective: la transformations des rapports entre économie et société, la notion d'économie plurielle, les nouvelles demandes sociales et la nouvelle offre sociale de services sociaux et d'intérêt général. On analyse également les relations au marché et à l'État, les groupes de pression et les activités de lobby, l'importance des notions de justice, d'équité et de responsabilité sociale. Les questions environnementales sont aussi traitées.

### **MBA8E22 Stratégie dans les entreprises collectives**

Ce cours vise l'intégration des connaissances en sciences administratives reliées à la stratégie. Y sont abordés les efforts organisationnels qu'imposent à l'entreprise collective l'élaboration d'une stratégie et son implantation dans l'organisation: les efforts en termes de politiques administratives, de lecture de l'environnement, d'analyse des ressources disponibles à l'entreprise. Ce cours est adapté aux particularités des entreprises collectives, c'est-à-dire les liens entre structure associative et structure d'entreprise, la configuration en réseau, l'importance du contexte social et politique, etc.

### **MBA8E2A Collecte de fonds dans les entreprises collectives**

Ce cours vise à connaître de façon générale la stratégie et les techniques de développement des ressources financières dans une entreprise, collective ou autre. La prise en compte du contexte politique, social, fiscal et éthique. L'analyse du «marché» de la sollicitation et les techniques de sollicitation de fonds. L'optimisation de l'efficacité. L'évaluation et le compte rendu des résultats d'une levée de fonds.

### **MBA8E39 Simulation en gestion dans les entreprises collectives**

Ce cours vise à permettre à l'étudiant d'appliquer certaines notions de stratégie telles que le rendement de l'actionnaire, la configuration des coûts, la stratégie de marché, etc., ainsi que l'intégration des politiques fonctionnelles (marketing, production, finance) dans la stratégie globale des entreprises collectives. Pour réaliser cet objectif, le cours s'appuie sur une simulation de politique générale d'entreprise. À travers la simulation, l'étudiant sera confronté à la complexité de la prise de décision à l'échelon d'une direction générale, de telle sorte que sa connaissance ne soit plus conceptuelle et parcellaire, mais internalisée et globale. Elle permet également de tester d'autres habiletés du gestionnaire telles la capacité de confrontation aux autres, l'apprentissage du travail en équipe, l'épreuve du leadership, ou les talents de négociateur. À la fin du cours, l'étudiant devrait savoir plus particulièrement: - adopter une vision globale des problèmes d'entreprise; - décider dans un contexte d'incertitude et assumer les

implications de ses choix; - collaborer avec les différentes fonctions de l'entreprise; - comprendre la nécessité de planifier à moyen terme et évaluer la difficulté de maintenir un cap stratégique.

#### **MBA8E3A Relations Nord-Sud**

Ce cours vise une compréhension de la dynamique des organisations de l'économie sociale dans divers contextes de développement, en particulier l'analyse des relations de partenariat Nord-Sud. Y sont analysés les éléments suivants: les courants de pensée en développement international, les caractéristiques des organismes de coopération internationale, les modèles et les dynamiques de développement dans le Nord et dans le Sud, les initiatives d'innovations, les compétences professionnelles.

#### **MBA8E48 Projet d'intégration en entreprise collective**

L'objectif de ce projet est de résoudre une problématique organisationnelle. Les participants doivent démontrer comment les techniques et les concepts appris, et les compétences développées tout au long du tronc commun ont contribué à accroître leur capacité à résoudre des problèmes concrets et complexes de gestion dans l'entreprise collective. Le cours ne comporte pas de rencontres en classe, ni d'études additionnelles. Le projet devrait aider à améliorer les habiletés qui soutiennent la prise de décision en ce qui concerne la définition, l'analyse et les recommandations portant sur une problématique donnée.

#### **MBA8E90 Entreprises collectives**

Ce cours vise la compréhension des fondements de la gestion des entreprises collectives. On y traite de l'histoire des entreprises collectives au Québec et dans le monde, des principes et des logiques d'action, des rapports à l'État, au marché et à la société civile. On y aborde la spécificité des organisations et de la gestion des entreprises collectives, notamment la fonction de relations avec les membres, les usagers et les mandataires, la gestion participative, la légitimité des entreprises collectives. On y traite aussi de l'évolution et des tendances du droit des entreprises collectives, ainsi que des rapports sociaux exprimés dans des lois en s'appuyant sur une introduction aux bases du droit des coopératives et des organismes à but non lucratif (OBNL). On y introduit enfin à l'analyse comparée des formes organisationnelles des entreprises collectives, des entreprises privées capitalistes et des entreprises publiques.

#### **MBA8E91 Évaluation dans les entreprises collectives**

Ce cours est une introduction générale à la notion d'évaluation et à son application dans les entreprises collectives. Y sont abordés les éléments de base suivants: le rôle de l'évaluation ainsi que l'identité et le rôle de l'évaluateur; les différentes approches de l'évaluation que sont l'évaluation participative, l'évaluation de programme, l'évaluation de la performance et l'évaluation d'impacts; les méthodologies d'évaluation et le rapport d'évaluation. Y est approfondi le processus d'évaluation continue dans une organisation: de la planification stratégique aux résultats, en passant par l'évaluation des processus opérationnels. Appliqués à l'entreprise collective, sont abordés les indicateurs de l'évaluation sociale, le bilan social, les liens entre le bilan social et le bilan financier.

#### **MBA8E92 Négociation en entreprise collective**

Ce cours est une sensibilisation générale au concept de négociation et à la façon de le situer dans le contexte des relations avec d'autres organisations. Y sont traités: - la formulation claire des objectifs prioritaires et de la stratégie correspondante; - les schèmes théoriques, les règles et les pratiques qui sous-tendent la préparation et le déroulement du processus de négociation; - les différences entre la négociation positionnelle, plus axée sur la confrontation, et la négociation basée sur les intérêts communs, plus axée sur la coopération et le partenariat; - les différentes tactiques de négociation et une reconnaissance des conditions propices à leur utilisation. Y est abordée également la préparation d'un cahier de revendications dans toutes ses étapes, de la cueillette des données jusqu'à la rédaction et à la présentation des demandes et de l'argumentation en appui de celles-ci. Le cours traite du développement des attitudes d'écoute de l'interlocuteur et de ses intérêts parallèlement à la présentation et la

défense de nos propres intérêts. Enfin, il est question de l'importance des enjeux d'une négociation et de l'impact de celle-ci sur la vie d'une organisation.

#### **MGP7900 Gestion de projets**

Ce cours d'introduction à la gestion de projets est destiné à un public de maîtrise (hors MGP). On y propose un cadre conceptuel global pour l'étude de la gestion d'un projet. On identifie le cycle de vie d'un projet et on en caractérise les principales phases pour différents types de projets. Le cours a par ailleurs comme objectif de présenter les principaux concepts, approches, méthodes et techniques utilisés dans le processus de gestion de projets depuis leur conception jusqu'à leur terminaison. Le cours permet enfin d'aborder la problématique de l'évaluation des projets ainsi que leurs principales causes de réussite ou d'échec. Ce cours est non créditable au programme court et à la maîtrise en gestion de projet.

**MBA POUR CADRES À TEMPS PARTIEL, CHEMINEMENT SPÉCIALISÉ EN ENTREPRISES COLLECTIVES**

MODULE 1 Le gestionnaire et l'entreprise	MODULE 2 Gestion commerciale et financière	MODULE 3 Gestion de la production des biens et services	MODULE 4 Management stratégique	MODULE 5 Activité de synthèse
MBA8E10	MBA8E91	MGP7900	MBA8E21	9 crédits de cours parmi: MBA8E92 MBA8E48 MBA8E1A MBA8E2A MBA8E1B MBA8E3A
MBA8F90	MBA8E14	MBA8E17	MBA8E22	
MBA8E12	MBA8E15	MBA8E18	MBA8E39	
MBA8400	MBA8E16			
MBA8E01				

N.B. : Le masculin désigne à la fois les hommes et les femmes sans aucune discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.  
Cet imprimé est publié par le Registrariat. Basé sur les renseignements disponibles le 29/02/12, son contenu est sujet à changement sans préavis.  
Version Hiver 2013