

# HEC MONTRÉAL



RAPPORT SUR LA  
**PERFORMANCE**  
ET LES PERSPECTIVES  
DE DÉVELOPPEMENT  
2017-2018

Document présenté au  
ministère de l'Éducation et  
de l'Enseignement supérieur  
en vertu de la *Loi sur les établissements  
d'enseignement de niveau universitaire*

31 octobre 2018

# Table des matières

---

<b>Rapport sur la performance .....</b>	<b>2</b>
Faits et chiffres.....	3
Taux de réussite et durée des études.....	4
Mesures prises pour l'encadrement des étudiants.....	8
Programmes d'activités de recherche.....	32
<b>Rapport sur les perspectives de développement .....</b>	<b>42</b>
Bilan et perspectives – Allocution du Directeur.....	43
Priorités 2018-2019.....	52

# **Rapport sur la performance**

---

# Faits et chiffres

## Étudiants et programmes d'études

<b>1<sup>er</sup> cycle</b>	<b>10 530</b>
B.A.A.	4 237
Certificats	5 893
Microprogrammes	400
<b>2<sup>e</sup> cycle</b>	<b>3 436</b>
EMBA McGill - HEC Montréal	88
MBA	285
M. Sc. en gestion	1 314
Maîtrise en développement durable	41
Maîtrise en droit, option fiscalité	15
Maîtrise en management des entreprises culturelles	53
Maîtrise internationale en management des arts	13
D.E.S.S.	1 320
Microprogrammes	307
<b>3<sup>e</sup> cycle</b>	<b>131</b>
Ph.D.	131
<b>TOTAL</b>	<b>14 097</b>

Au 1<sup>er</sup> octobre 2018. Excluant les étudiants en accueil.

<b>ÉTUDIANTS INTERNATIONAUX ET RÉSIDENTS PERMANENTS</b>	
1 <sup>er</sup> cycle	3 336
2 <sup>e</sup> cycle	923
3 <sup>e</sup> cycle	95
<b>TOTAL</b>	<b>4 354</b>

1) Excluant les étudiants en accueil (programme d'échanges internationaux).

Source : Peoplesoft, 15 octobre 2018.

## PROVENANCE

Afrique	37,94%
Europe	36,75%
Amérique centrale et du Sud	11,78%
Asie	10,75%
États-Unis et Mexique	1,65%
Océanie	1,13%

## Corps professoral

(au 1<sup>er</sup> octobre 2018)

Professeurs Titulaires	97
Professeurs agrégés	88
Professeurs adjoints	44
Invités et visiteurs	10
Maîtres d'enseignement	61
Autres (associés, affiliés)	42
<b>Total personnel à temps</b>	<b>300</b>
Chargés de cours	503

## Formation des cadres et dirigeants

Formation de **7 000 cadres et dirigeants** par année  
Plus de **90 programmes publics** dans 9 disciplines  
Programmes sur mesure - plus de **120 partenariats**  
Programmes diplômants et sur mesure à l'international  
Creative Destruction Lab - le plus important programme d'accélération au Canada  
NEXT AI - accélérateur d'entreprises utilisant l'intelligence artificielle

## Recherche et transfert

28 chaires de recherche  
4 chaires de recherche du Canada  
Chaire de recherche industrielle CRSNG en expérience utilisateur  
28 unités de recherche et de transfert  
19,5 M\$ annuellement en fonds de recherche, incluant 3,3 M\$ pour des projets de services à la collectivité  
217 articles publiés dans des revues avec comité de lecture  
221 présentations lors de congrès scientifiques et professionnels  
408 mémoires et projets supervisés à la M. Sc.  
25 thèses de doctorat  
17 professeurs membres de la Société royale du Canada  
(Données 2016-2017)

## Autre

Trois agréments internationaux  
Plus de **88 000 diplômés** depuis 1907  
617 employés de soutien  
10 M\$ en engagements de dons récoltés par la Fondation HEC Montréal  
La plus importante bibliothèque d'affaires bilingue au Canada  
Edulib - cours en ligne offerts à tous : **45 000 participants** dans 184 pays  
Trois édifices dont un voué à la recherche  
Une résidence étudiante

Autres données disponibles à l'adresse suivante : <http://www.hec.ca/a-propos/faits-et-chiffres/index.html>

## Rapport de performance 2017-2018

Programmes d'études selon paragraphe 4.6 de la loi 95  
secteur disciplinaire : administration<sup>1</sup>

Programme universitaire <sup>2</sup>	Nombre de crédits	Régime d'étude	Nombre d'inscrits (ens. des cohortes observées) <sup>5</sup>	Cheminement des cohortes <sup>3</sup>				Encadrement en 2017-2018 <sup>4</sup>				
				Attrition au programme initial après un an	Diplomation	Attrition totale	Persévérance	Durée normale selon l'annuaire (trimestres)	Durée moyenne observée (ens. des cohortes) <sup>6</sup>	EEETP Inscrits 2017-2018 <sup>7</sup>	Taille moyenne des groupes-cours	% des crédits d'enseignement dispensés par des professeurs réguliers
<b>1er cycle</b>												
<b>Baccalauréat</b>												
Baccalauréat en administration des affaires (B.A.A. régulier) <sup>8</sup>	90	Temps complet	1 965	8,4%	87,5%	12,2%	0,4%	9 trim.	9,1 trim.	1 396	46,8	32,2%
Baccalauréat en administration des affaires (B.A.A. trilingue)	90	Temps complet	357	4,8%	91,9%	7,8%	0,3%	9 trim.	9,0 trim.	295	51,0	18,2%
Baccalauréat en administration des affaires (B.A.A. bilingue) <sup>15</sup>	90	Temps complet	671	7,3%	88,7%	10,4%	0,9%	9 trim.	9,1 trim.	1 744	50,7	41,4%
<b>Certificats</b>												
Certificats <sup>9, 10</sup>	30	Temps complet ou partiel	7 787	26,5%	60,8%	38,7%	0,5%	3 t.complet/ 12 t.partiel	6,6 trim.	3 028	47,0	2,9%
Microprogrammes de 1er cycle <sup>11</sup>	15	Temps complet ou partiel	-	-	-	-	-	1 / 6 trim.	-	61	49,8	3,3%
<b>2e cycle</b>												
<b>MBA</b>												
MBA à temps plein (français)	57	Temps complet	87	1,1%	98,9%	1,1%	-	3 trim.	3,1 trim.	50	24,5	68,5%
MBA à temps plein en anglais	57	Temps complet	192	2,1%	97,9%	2,1%	-	3 trim.	3,1 trim.	85	38,4	76,4%
MBA à temps partiel	57	Temps partiel	161	3,7%	95,7%	4,3%	-	9 trim.	7,8 trim.	117	29,7	55,6%
<b>Maîtrise ès Sciences en gestion</b>												
Maîtrise ès sciences de la gestion (M.Sc.)	45	Temps complet	1 193	16,7%	75,3%	23,5%	-	6 trim.	7,8 trim.	757	21,9	82,2%
Maîtrise en commerce électronique (M.Sc.C.E.)	45	Temps complet	88	8,0%	86,4%	13,6%	-	6 trim.	5,0 trim.	22	33,9	47,6%
<b>Maîtrises professionnelles</b>												
Maîtrise en droit – fiscalité (L.L.M.)	45	Temps complet ou partiel	103	11,7%	75,7%	24,3%	-	6 / 12 trim.	7,4 trim.	11	29,9	48,1%
Maîtrise en management développement durable (M.M.D.D.) <sup>15</sup>	45	Temps complet ou partiel	-	-	-	-	-	5 / 10 trim.	-	-	-	-
Maîtrise en management entreprises culturelles (M.M.E.C.) <sup>15</sup>	45	Temps complet ou partiel	74	12,2%	85,1%	14,9%	-	5 / 10 trim.	4,8 trim.	22	36,1	51,8%
Maîtrise internationale en management des arts (MIMAM)	45	Temps complet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

## Rapport de performance 2017-2018

Programme universitaire <sup>2</sup>	Nombre de crédits	Régime d'étude	Nombre d'inscrits (ens. des cohortes observées) <sup>5</sup>	Cheminement des cohortes <sup>3</sup>			Encadrement en 2017-2018 <sup>4</sup>				
				Attrition au programme initial après un an	Diplômation	Attrition totale	Persévérance	Durée selon l'annuaire (trimestres)	Durée moyenne observée (ens. des cohortes) <sup>6</sup>	EEETP Inscrits 2017-2018 <sup>7</sup>	Taille moyenne des groupes-cours
<b>D.E.S.S.</b>											
D.E.S.S. en communication marketing <sup>12</sup>	30	Temps partiel	98	17,3%	78,6%	21,4%		12 trim.	7,7 trim.	17	
D.E.S.S. en gestion d'organismes culturels <sup>12</sup>	30	Temps complet ou partiel	265	15,5%	67,2%	32,1%	0,8%	3 / 12 trim.	6,3 trim.	59	
D.E.S.S. en fiscalité <sup>12 13</sup>	30	Temps complet ou partiel	194	20,1%	62,4%	37,6%		3 / 12 trim.	5,4 trim.	53	
D.E.S.S. en gestion <sup>12</sup>	30	Temps complet ou partiel	718	24,9%	62,1%	37,9%		3 / 12 trim.	6,9 trim.	90	
D.E.S.S. en comptabilité professionnelle <sup>12</sup>	30	Temps complet ou partiel	446	13,9%	84,3%	15,7%		3 / 12 trim.	4,2 trim.	236	30,8%
D.E.S.S. en gestion de la chaîne logistique <sup>12</sup>	30	Temps complet ou partiel	181	26,5%	64,1%	35,4%	0,6%	3 / 12 trim.	6,9 trim.	27	
D.E.S.S. en affaires électroniques (début A2006) <sup>12,13</sup>	30	Temps complet ou partiel	95	21,1%	67,4%	32,6%		3 / 12 trim.	6,6 trim.	4	
D.E.S.S. en gestion et développement durable (début A2006) <sup>12</sup>	30	Temps complet ou partiel	117	18,8%	68,4%	31,6%		3 / 12 trim.	5,5 trim.	22	
D.E.S.S. en professions financières (début A2009) <sup>12</sup>	30	Temps complet ou partiel	93	32,3%	66,7%	33,3%		3 / 12 trim.	2,8 trim.	22	
Microprogrammes de 2e cycle <sup>14</sup>	15	Temps partiel	516	15,3%	78,9%	21,1%		6 trim.	4,3 trim.	63	
<b>3e cycle</b>											
Doctorat en administration (Ph.D.)	90	Temps complet	134	11,2%	66,4%	32,1%	1,5%	15 trim.	18,6 trim.	62	100,0%

### Notes:

1. HEC Montréal offre tous ses programmes dans le secteur de l'administration.  
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 les partenaires. Par exemple, l'Université de Montréal dans le cas des programmes de MSc.CE et LL.M.  
Cours préparatoires au B.A.A. et à la M.Sc.  
Cheminement Accueil (étudiants en échange; non-HEC)  
Étudiants libres.
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.
3. 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 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 et aux attentes du législateur 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 2017-2018. 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 durée écoulée, convertie en trimestres, entre le premier trimestre d'inscription et le trimestre de diplomation, parmi les étudiants du programme qui ont obtenu leur diplôme. L'année académique compte trois trimestres.
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, le cheminement à temps partiel ayant été aboli. Toutefois, les étudiants peuvent s'inscrire à moins de crédits que dans un régime à temps complet.
9. Certificats toutes options confondues. Le suivi des cohortes peut inclure des programmes qui ne sont plus offerts.  
À l'automne 2018, HEC Montréal offrait 26 programmes de certificats. <http://www.hec.ca/programmes/index.html>.
10. Statistiques calculées par certificat. L'étudiant qui s'inscrit à plusieurs certificats est suivi séparément dans chacun de ses certificats.
11. Depuis 2017, l'École offre 24 microprogrammes spécialisés de 15 crédits au 1er cycle, gérés par la Direction des programmes de certificats (<http://www.hec.ca/programmes/index.html>).
12. Pour fins de présentation et à cause des volumes souvent limités d'inscription, les statistiques pour les programmes de D.E.S.S. sont regroupées sous un seul régime d'études (temps plein ou partiel).
13. Tenant compte des étudiants qui diplôment des programmes de LL.M. et M.C.E. et qui ont satisfait aux exigences de ce programme.
14. À l'automne 2018, l'École offrait 19 microprogrammes spécialisés de 15 crédits au 2e cycle (<http://www.hec.ca/programmes/index.html>). Les données des microprogrammes sont présentées de façon agrégée.
15. Le programme MMEC est offert depuis 2012. Le programme MMDD est offert depuis 2018.

## 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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> trimestre d'inscription à un programme spécifique à l'intérieur du cheminement.

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

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

- B.A.A.
  - automne 2011 à automne 2013 (programme à temps complet; les étudiants inscrits à temps partiel ne sont plus distingués)
- Certificats
  - automne 2011 à automne 2013 (programme à temps partiel; les étudiants inscrits à temps plein ne sont plus distingués)
- MBA tplein (Fr et An); M.Sc.
  - automne 2011 à automne 2013 (programmes à temps complet)
- MBA t, partiel; Maîtrises professionnelles
  - automne 2011 à automne 2013 (programmes à temps partiel; les étudiants inscrits à temps plein ne sont plus distingués)
- DESS
  - automne 2011 à automne 2013 (programmes à temps complet ou à temps partiel; le régime des étudiants inscrits n'est plus distingué)
- Ph.D.
  - automne 2005 à automne 2009 (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 (ceux-ci représentent environ 4% de la population).

### Durée moyenne observée des études:

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

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

### Encadrement et taille des groupes

(Fichier des charges de cours 2017-2018 – extrait en sept. 2018)

Population étudiée: Été 2017, Automne 2017, Hiver 2018

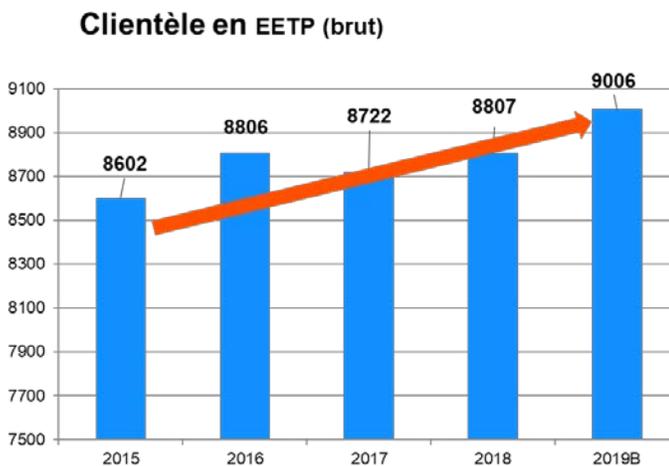
Méthode inchangée. Exclusions: cours dispensés par des institutions partenaires (hors HEC), rédactions de thèses, stages, cours projets.

# Mesures prises pour l'encadrement des étudiants

Cette section se décline en deux volets : l'encadrement pédagogique et celui offert par les services de soutien.

Le ralentissement dans la croissance des clientèles fait suite à une période de hausses historiques, qui nous indique que le choc démographique attendu est bien réel, bien qu'il se fasse moins sentir dans le secteur de l'administration, qui demeure une discipline très en demande.

La baisse démographique amènera inévitablement un bouleversement dans la composition des cohortes, sachant qu'au plan local, la population des jeunes québécois sortant des collèges déclinera au cours des prochaines années, avec une baisse anticipée de près de 10 % d'ici 2020. La bonne nouvelle est que nous prévoyons qu'à l'échelle internationale, la mobilité des étudiants ira croissante, surtout au deuxième cycle.



L'École doit donc mettre en place les moyens nécessaires pour attirer et encadrer davantage les étudiants, notamment ceux provenant de l'international. Elle doit également continuer d'innover dans ses programmes.

Nous misons également sur une plus grande utilisation des technologies de l'information afin d'optimiser l'utilisation des ressources professorales et de s'assurer de les affecter à la mission de l'École.

S'ajoute à cela une catégorie de clientèle particulière qui se doit d'être mieux desservie, il s'agit des professionnels qui désirent perfectionner leurs compétences, tout en conciliant travail et famille. L'École pourra mieux répondre aux besoins de cette clientèle d'affaires, par son campus en cours de développement qui sera situé au centre-ville de Montréal.

## 1. Réalisations dans les programmes

### Programmes de certificats

#### *Développement de cours et d'un programme en ligne*

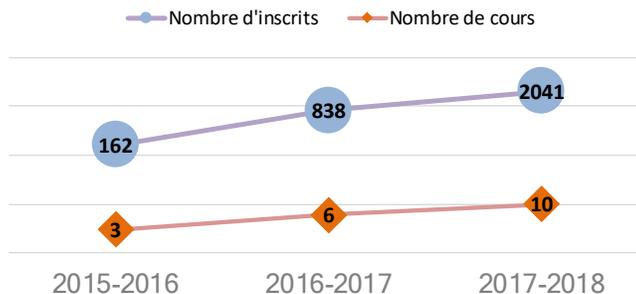
Le Certificat en gestion d'entreprises est désormais entièrement offert en ligne depuis janvier 2017. Comme c'est le cas pour l'ensemble des cours en ligne, tous les cours de

ce programme sont également offerts en format présentiel. Plusieurs sont également proposés en format hybride (synchrone ou asynchrone). Afin de mieux supporter ces cours en ligne, plusieurs outils ont été développés :

- Cahiers d'exercices pour aider les étudiants dans leur apprentissage
- Objets interactifs permettant aux étudiants d'interagir avec le contenu
- Ponts entre le programme et le milieu de travail, grâce à des entretiens avec des experts du monde des affaires
- Capsules vidéo animées permettant diverses méthodes d'apprentissage
- Support à distance aux étudiants, par des auxiliaires d'enseignement.

L'impact de la version en ligne du programme a été positif: entre 2015-16 et 2017-18, le nombre de demandes d'admission au programme (tous types de cours confondus) a augmenté de 40%, entraînant une hausse d'étudiants inscrits de 1/3. Dans les 10 cours offerts en ligne, le nombre d'inscriptions a été multiplié par 12 pour atteindre 2 041 inscrits.

Certificat entièrement en ligne

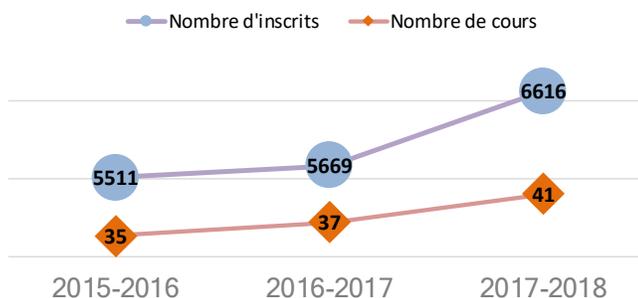


Le nombre de sections a été multiplié, de sorte que la taille des groupes-cours est demeurée faible, de l'ordre de 40 étudiants par groupe.

Il faut mentionner que nos cours en ligne ont le même contenu et les mêmes exigences que ceux proposés en classe. Ils sont enseignés par des professeurs expérimentés. Bien sûr, le format et la chronologie des cours sont différents, mais non la qualité de l'enseignement. Bien que les cours soient donnés en ligne, le sujet et la rigueur restent les mêmes que ceux des cours en présentiel. Les étudiants doivent consacrer le même effort et le même temps par semaine à leurs cours (par le biais de l'écoute vidéo, de lectures supplémentaires, d'exercices et de tests).

La direction du programme continue par ailleurs de développer son offre de cours hybrides asynchrones (présentiel et en ligne) afin d'offrir aux étudiants une plus grande flexibilité. L'impact des cours hybrides proposés dans les programmes de certificat est positif avec une croissance de 20% sur deux ans. La satisfaction des étudiants, mesurée par les évaluations, est généralement très forte. Ici aussi, la qualité de

Cours hybrides - certificats



l'enseignement est de mise et la taille des groupes demeure faible, sous les 50 étudiants par groupe.

### *Nouveaux programmes*

Quatre nouveaux cheminement ont été créés pour le baccalauréat en gestion (B. Gest., par cumul de certificats) comportant 30 crédits de tronc commun en gestion d'entreprises et 60 crédits de spécialisation. Les cheminements (Intelligence marketing, Gestion de la cybersécurité, Optimisation de la chaîne logistique, Planification financière) correspondent à des profils de compétences recherchés sur le marché du travail.

Un certificat appliqué en comptabilité et finance a également été mis sur pied.

Il faut rappeler l'importance des programmes de certificat sur les plans social, économique et stratégique. En effet, les programmes de certificat représentent l'accessibilité aux études et permettent aux néo-Québécois l'accès au marché du travail. Ils représentent pour l'École environ le tiers des subventions du ministère et sont un tremplin idéal au développement de stratégies innovantes en matière de pédagogie.

## **Baccalauréat en Administration des Affaires (B.A.A.)**

### *Flexibilité à l'année préparatoire (BAA)*

Désormais, le programme offre une option aux étudiants provenant du CÉGEP, ainsi qu'aux étudiants français de l'année préparatoire dont un certain nombre éprouvent des difficultés d'adaptation, notamment à la première année, en leur offrant la possibilité de s'inscrire au Certificat en fondements de la gestion d'entreprises afin de redresser leur moyenne cumulative pour être admis en 1<sup>re</sup> année du B.A.A.

Une autre amélioration vient de la flexibilité accrue à l'année préparatoire, qui permet aux étudiants d'adapter leur choix de cours à leurs besoins et à leur formation antérieure, en offrant plusieurs cours à option, dont les cours de langue.

### *Cohorte AGIR*

Un groupe de travail avait été mandaté pour réfléchir à de nouvelles approches pédagogiques. Cette réflexion a mené à la création d'un projet pilote démarré à l'automne 2017, le parcours AGIR, une cohorte d'étudiants au B.A.A. profitant d'une approche pédagogique axée sur la pratique et favorisant l'autonomie. Trois grandes caractéristiques définissent le parcours AGIR, à savoir être proche des organisations («*intégration académique*»), décloisonner les disciplines (cours «*en tandem*») et mieux préparer les étudiants au marché de l'emploi (en collaboration avec le Service de gestion de carrière).

Maintenant à sa deuxième cohorte, le projet, jusqu'à présent, démontre des résultats impressionnants et apparaît comme une expérience porteuse. On constate, par exemple, que l'esprit d'équipe entre les professeurs a permis de renforcer l'esprit d'équipe chez les

étudiants. L'École va d'ailleurs apprendre de cette expérience en répliquant les éléments transposables à l'ensemble du B.A.A.

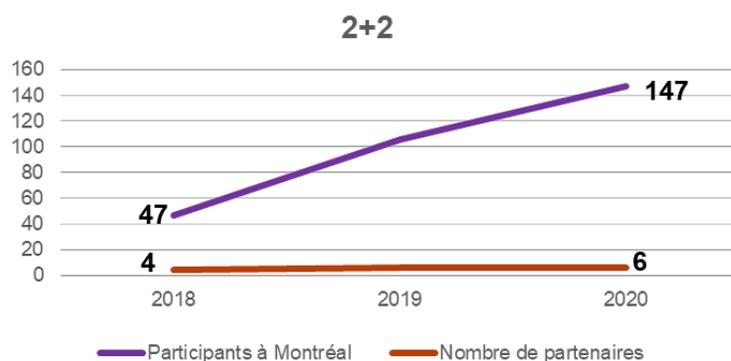
### *Augmentation de l'offre de doubles diplômes*

La formule «double diplôme» permet à des étudiants d'effectuer deux années du B.A.A. de HEC Montréal chez un partenaire institutionnel sélectionné et de poursuivre les deux dernières années du programme à l'École.

L'École s'est engagée depuis quelques années dans des partenariats pour le développement de programmes de doubles-diplômes (appelés aussi 2+2 ou 3+2 selon le nombre d'années dans chaque établissement partenaire), d'abord à la M.Sc. et maintenant au B.A.A. Dans un programme 2 + 2, les étudiants passent deux ans

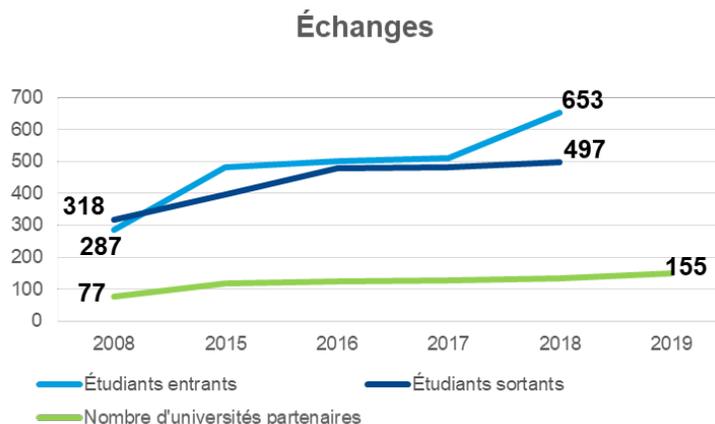
dans l'établissement partenaire, suivis de deux ans à HEC Montréal. Les partenaires actuels sont: CTBU (Chine), CESAG (Sénégal), ESCA (Maroc), USEK (Liban), MDI (Algérie) et MSB (Tunisie). Certains de ces partenariats entreront en vigueur d'ici un an ou deux, à mesure que les cohortes terminent leurs premières années dans leur établissement d'origine avant de venir à HEC. Ces initiatives font partie de notre stratégie visant à développer un leadership dans les pays francophones et en Asie de l'Est.

Chez certains partenaires, la formule 3+2 est requise, qui nécessite que l'étudiant effectue trois années d'études pour atteindre le niveau requis avant de poursuivre et terminer le programme avec deux années à HEC Montréal. Durant les premières années, l'École s'implique également au sein de l'établissement partenaire à travers l'enseignement de quelques cours par des membres de son corps professoral. Cela donne davantage de visibilité à l'École. Par ailleurs, si le niveau de maîtrise du français par les étudiants le permet, on les encourage à suivre cinq cours de gestion en français.



## Expansion des programmes d'échange et de Campus internationaux

La présence de l'École dans des activités de formation à l'échelle internationale remonte aux années soixante-dix. Son réseau de partenaires pour des échanges d'étudiants est aujourd'hui un des plus importants de toutes les écoles de gestion en Amérique du Nord.



Nous avons récemment étendu ce réseau de partenariats, notamment en Asie et en Océanie, deux régions dans lesquelles on retrouve un nombre grandissant d'établissements universitaires de classe mondiale. C'est ainsi que le nombre de nos partenaires pour des échanges a plus que doublé, passant de 66 en 2005 à 136 en 2017-18. Plus de 500 de nos étudiants bénéficient de ce programme d'échanges chaque année. Il faut également souligner la grande qualité des écoles qui se sont ajoutées à notre réseau de partenaires au fil des années. Ce réseau compte en effet depuis peu les noms de *Instituto de Empresa de Bocconi*, de *Singapore Management University*, de *University of Queensland*, de *Universidad del Pacifico*, etc.

Nos activités *Campus Internationaux*, traditionnellement offertes au MBA, sont depuis quelques années offertes au B.A.A., à la M.Sc. et aux DESS. Ces activités comportent un séjour hors campus d'une dizaine de jours, la plupart du temps à l'étranger, pour des visites d'entreprise et de partenaires. Nous avons développé des partenariats avec des écoles et des multinationales pour l'accueil des étudiants dans leurs locaux. Parmi les partenaires récents, notons Bombardier, GE, Nokia, HSBC et Phillips. Le B.A.A comptait 93 participants en 2017-18, ce qui représente environ 5% des étudiants de 2e année (deux fois plus qu'en 2012), 38 participants du MBA (50% de la cohorte), 41 participants à la M.Sc. et 15 aux DESS.

## Simulations d'entreprise

Une simulation d'entreprise a été mise au point pour deux cours: *Présentation de l'information comptable* et *Utilisation de l'information comptable*. Mentionnons que le cours de microéconomie utilise également une plate-forme de simulation (Jeux économiques).

Mentionnons également qu'HEC Montréal a développé et commercialisé l'outil de simulation ERPSIM, qui est utilisé dans nos programmes, notamment au B.A.A. Cette simulation place les étudiants dans une situation où ils doivent gérer leur entreprise avec un vrai système ERP. Plus de 170 professeurs dans le monde utilisent ERPSIM dans leur pédagogie.



(Compétition ERPSim, Central Michigan University, Février 2018)

### *Développements en ligne pour supporter la pédagogie*

De nouvelles vidéos ont été développées et sont utilisées dans la préparation de certains cours. Par exemple, le cours Analytique d'affaire (*Business Analytics*) a développé des capsules vidéo couvrant tous les concepts de base. À compter de l'automne 2018, ce cours sera offert dans un format de pédagogie inversée.

Des quiz en ligne ont également été développés, de même que des outils d'enquête en classe, qui sont utilisés pour sonder le niveau de compréhension des élèves en classe.

Le B.A.A. offre depuis 2016 un cours en ligne, *Analyse des problèmes économiques et politiques* (en 2<sup>ème</sup> année). Un total de 36 capsules ont été développées pour ce cours.

Nous produisons actuellement beaucoup de matériel pour soutenir le développement de compétences transversales chez nos étudiants: travail d'équipe, communication orale, comment produire des supports visuels de qualité, maîtriser les fonctions de base d'Excel, etc. La Direction de l'apprentissage et des innovations pédagogiques (DAIP) collabore à la création de tels modules pour les étudiants à la demande de différents programmes.

Les étudiants auront accès, via notre système de gestion de l'apprentissage, à des modules en ligne qui leur permettront de développer leurs compétences. Pour les compétences de travail en équipe, un portfolio électronique est en cours de développement, qui permettra aux étudiants de travailler sur cette compétence via plusieurs cours de B.A.A.

## DESS

### *Nouveaux programmes et nouvelles collaborations*

HEC Montréal a renforcé sa collaboration avec MDI Alger (Algérie) en ajoutant un programme hybride à son D.E.S.S. en gestion, combinant la formation en classe et la formation à distance. Noter que notre D.E.S.S. en gestion est proposé en format traditionnel depuis plusieurs années dans les locaux de ce partenaire.

La popularité de cette formation courte de 2<sup>e</sup> cycle a mené au développement de nouveaux programmes offerts à partir de l'automne 2017 : Administration des affaires, Analyse d'affaires, Commerce électronique, et Communication et marque (en remplacement de Communication marketing). Un nouveau microprogramme en gestion dans les entreprises sportives est maintenant offert, ainsi qu'un microprogramme en vente.

Nous avons également mis sur pied un programme conjoint avec la Faculté de pharmacie de l'Université de Montréal.

Également, un projet pilote d'admission en continu est en cours. Les étudiants peuvent déposer leur demande en tout temps pour étude de leur dossier.

Enfin, nous avons procédé à la révision de la filière développement durable.

## Maîtrises professionnelles (M.M.) et maîtrises recherche (M.Sc.)

### *Nouveaux programmes et nouvelles spécialisations*

La **Maîtrise en management et développement durable** (M.M.D.D.) a été lancée, après avoir reçu l'approbation du BCI et du ministère en 2017, au terme d'un long processus. Ce programme de maîtrise professionnelle met l'accent sur la pratique et les compétences managériales, permettant aux étudiants d'acquérir des compétences et habiletés permettant aux organisations d'intégrer les défis de développement durable à leur gestion (prise de décision, mise en place et transformation de stratégies d'affaires). Ce programme de 45 crédits regroupe des cours spécialisés en développement durable de HEC Montréal, de l'Université de Montréal et de l'École polytechnique.

Un **microprogramme de préparation à la M.Sc.** a été créé et est offert uniquement aux étudiants qui ont été admis à la M. Sc. et qui ont obtenu diplôme de licence générale après 3 ans d'études universitaires (180 ECTS, niveau BAC+3) dans le système français. Ce microprogramme est composé de 15 crédits de cours reliés à la spécialisation choisie. La sélection est faite de façon personnalisée au moment de l'analyse du dossier d'admission. Il répond à un besoin de mise à niveau des étudiants provenant du système français de façon à maximiser leurs chances de succès.

**De nouvelles spécialisations** ont été créées à la M.Sc. : Comptabilité – contrôle - audit, et Analytique d'affaires.

De **nouvelles ententes en partenariat** ont été signées avec des établissements prestigieux, l'une avec l'Université Bocconi de Milan (Italie), l'autre avec ESCP-Europe (France). Ces accords de coopération permettront à des étudiants des deux établissements d'obtenir un double diplôme de maîtrise lorsqu'ils réalisent une partie de leur scolarité chez l'un ou l'autre des partenaires.

### *Mesures d'accompagnement des étudiants*

Plusieurs mesures ont été mises sur pied, ou sont en voie de développement, qui visent à mieux supporter les étudiants, parmi lesquelles :

- Nouveau **programme d'accompagnement** à la M.Sc.;
- Un **guide des bonnes pratiques** a été créé afin de soutenir les directeurs de mémoires et les sensibiliser aux besoins d'encadrement des étudiants;
- **L'atelier de recherche**, qui est obligatoire pour les étudiants au mémoire, a été transformé afin que tout le contenu informatif soit offert en ligne.

### *Évaluation périodique du programme*

L'**évaluation du programme** de M.Sc. a eu lieu entre février et août 2018. De nombreuses recommandations issues de cet exercice ont été déposées au Conseil pédagogique. Plus d'une trentaine de recommandations ont été proposées, qui ont pour but d'améliorer la pertinence et la qualité du programme. De nombreuses recommandations visent à améliorer l'encadrement des étudiants, tant administratif que pédagogique.

## **Master in Business Administration (MBA)**

### *Un programme de démarrage d'entreprise supporté par les étudiants du MBA*

L'École a développé une synergie entre le MBA et le nouveau programme CDL Montréal (Creative Destruction Lab), qui a accueilli sa première cohorte de 24 entreprises sélectionnées. Les participants profitent de l'encadrement de mentors chevronnés, recrutés dans les milieux de l'entreprise, de la science et des fonds d'investissement. Des étudiants au MBA de HEC Montréal fournissent en plus un appui à la réalisation des plans d'affaires des startups sélectionnées. Ceci représente une opportunité pour les étudiants du programme de mettre en application leurs connaissances. Un **nouveau cours CDL Montréal** a été développé au MBA à cet effet.

### *Autres mesures d'accompagnement des étudiants*

Un **portfolio électronique** a été développé pour soutenir les étudiants du MBA. Il devrait être disponible pour la prochaine cohorte à temps plein. Ce portfolio sera notamment utilisé pour l'évaluation des objectifs d'apprentissage. Les étudiants pourront y

télécharger leurs travaux et leurs réalisations liés au programme. Un logiciel et une version bêta ont été testés et nous prévoyons aller de l'avant pour l'automne 2019.

D'ici là, le développement d'une plate-forme de monitoring électronique est en cours, qui permettra de suivre la constitution du portefeuille de compétence de chacun des étudiants.

Toujours en lien avec la technologie, notons que le programme a déjà introduit plusieurs simulations électroniques dans la pédagogie depuis quelques années, notamment Globsim (au début du programme) et ERPsim, pour la gestion des opérations.

Finalement, mentionnons la mise en place des **communautés de pratique** au MBA, qui ont démarré à l'automne 2017.

### *Révision de la cohorte à temps partiel*

Au M.B.A., suite à la réforme du programme temps plein, nous nous sommes concentrés sur une **révision de la structure**, du calendrier et de l'horaire pour le programme à temps partiel, car nous croyons qu'il y a des besoins importants de la part de cadres en emploi auxquels nous croyons pouvoir mieux répondre.

## **Ph.D.**

### *Réforme du programme*

Le conseil pédagogique a approuvé en février 2017 le projet de transformation et de **modernisation du programme de Ph. D.** visant à le rendre plus compétitif et plus attractif. L'objectif de cette réforme est notamment de proposer des spécifications dans le programme de doctorat avec des structures claires, composées de 12 spécialisations. En outre, le caractère obligatoire des propédeutiques a été aboli. La nouvelle version du programme a été implantée à l'automne 2017.

Par ailleurs, le plan d'action comporte également les volets suivants:

- Efforts de **recrutement** ciblés, notamment par l'annonce de projets de recherche spécifiques et la diffusion de webinaires.
- **Ateliers et activités d'accompagnement** : organiser des séries d'ateliers pour soutenir le développement des étudiants tout le long de leur cursus. Ces ateliers visent à compléter leur préparation à la carrière académique.
- Développement d'un **portfolio** de doctorant : afin de mieux mesurer l'atteinte des objectifs d'apprentissage et de mieux préparer les étudiants pour le marché de l'emploi, tous les étudiants devraient se construire un portfolio, et ce, dès leurs premières années d'études. Les étudiants devront y documenter leurs apprentissages au cours de leurs études. L'utilisation du portfolio vise notamment à familiariser les étudiants aux exigences du marché et de la carrière académique.
- Des **ressources financières additionnelles** ont été allouées pour mieux supporter les étudiants de façon à couvrir les droits de scolarité et offrir des bourses plus généreuses à un maximum d'étudiants.

## Développements touchant l'ensemble des programmes

La DAIP maintient à jour et gère l'environnement d'apprentissage. D'ailleurs, plusieurs outils d'aide à la pédagogie ont été implantés récemment, tels une interface en classe avec les appareils mobiles, les évaluations d'enseignement en ligne, des outils de collaboration dans plusieurs cours, un outil de détection du plagiat et le matériel de cours totalement en ligne.

L'intégration de matériel pédagogique multimédia et la pédagogie inversée ont également été implantés dans plusieurs cours. Le matériel et les approches créés pour les certificats bénéficient ainsi à plusieurs cours des autres programmes, libérant du temps de classe au profit d'activités plus interactives.

Mentionnons que le développement hybride et en ligne est un processus à long terme. Celui-ci évolue donc bien et de manière contrôlée.

Nous continuons de tester et de mettre en œuvre de nouvelles innovations pour faire en sorte que l'École reste à la fine pointe d'un enseignement de qualité et demeure parmi les meilleures écoles de gestion au monde.

## Corps professoral

Le vieillissement du corps professoral, la croissance des clientèles et les contraintes budgétaires nous obligent à suivre de près notre plan d'embauche.

Au cours des dernières années, nous sommes parvenus à recruter plusieurs candidats de qualité à l'international, candidats qui vont contribuer à l'essor de la société québécoise. Ces embauches ont été réalisées malgré les règles d'immigration complexes et qui tendent à se complexifier.

Nous avons complété **11 embauches** en 2017-2018. On en compte environ une cinquantaine au cours des dernières années. Durant la même période, un nombre presque équivalent ont quitté pour la retraite ou pour poursuivre leur carrière ailleurs. L'École comptait un total de 295 professeurs au 1er octobre 2017.

La direction des affaires professorales poursuivra ses efforts en déployant de nouvelles chaires, de nouveaux professorships liés à l'embauche, et compte promouvoir l'octroi de projets stratégiques à des professeurs de l'École (trois de ces projets ont été décernés en 2017-2018). Pour 2018, nous prévoyons accueillir **15 nouveaux collègues**, deux chargés d'enseignement et six maîtres et attachés d'enseignement.

Le défi au cours des prochaines années sera donc d'identifier d'excellent(e)s candidat(e)s et de tenter de demeurer attrayant au niveau des salaires et au niveau de la tâche des professeurs.

Par ailleurs, un règlement portant sur les congés de ressourcement et autres congés offerts aux maîtres d'enseignement a été adopté, qui permet d'offrir un congé à un maître d'enseignement pour lui permettre de se ressourcer et de maintenir son niveau de

qualification. Ce type de congé donnera l'occasion aux maîtres d'enseignement de mettre à jour leurs connaissances et de maintenir leurs qualifications.

#### *Organisation du corps professoral*

En 2017-2018, un total de 6 348 crédits a été enseigné dans les programmes réguliers de l'École (excluant formation des cadres), ce qui inclut les cours obligatoires et optionnels des programmes de grade, mais également les crédits de cours aux certificats, en propédeutique, en langue des affaires, cours-projets, etc. Dans les programmes de grade seulement, on compte plus de 4 200 crédits enseignés, dont les deux-tiers (65%) sont enseignés par des professeurs de carrière (ce taux passe à 90% et 100% dans les programmes de recherche), le reste étant assumé par du personnel enseignant non régulier (chargés de cours, professeurs associés, etc.).

Les besoins variés et changeants des programmes requièrent le maintien d'un équilibre qui passe par une répartition minutieuse des ressources entre les programmes et le recours judicieux aux chargés de cours dans les formations où leur présence est nécessaire, soit pour leur expertise professionnelle, soit pour pallier au manque de ressources professorales.

La présence inégale des professeurs de carrière entre les programmes trahit d'ailleurs le manque de ressources qui perdure depuis plusieurs années dans le secteur de l'administration, non seulement au Québec, mais également ailleurs en Amérique du Nord.

## 2. Encadrement par les services de soutien

### Services aux étudiants

Les services offerts par les Services aux étudiants (SAÉ) se déclinent en trois secteurs : la vie étudiante, le soutien individuel, et l'aide financière aux études et les bourses.

#### *Vie étudiante*

Le secteur de la vie étudiante des SAÉ a pour mandat d'accompagner les étudiants tout au long de leur parcours universitaire et de soutenir les regroupements étudiants dans leur développement. Ce secteur joue un rôle important dans la diffusion d'information et dans le conseil personnalisé auprès des étudiants pour tout ce qui concerne l'accueil, la vie de campus, la santé et l'immigration.

#### *Réalisations*

Au cours de la dernière année, l'équipe du secteur de la vie étudiante a mis en œuvre son nouveau programme d'accueil afin de simplifier le parcours et l'intégration des étudiants à HEC Montréal. Désormais, peu importe le programme, le régime d'études ou le statut au Canada, les nouveaux étudiants bénéficient d'un programme personnalisé.

L'équipe a également poursuivi ses efforts en matière de formation aux regroupements étudiants. En plus des rencontres de sensibilisation à la consommation abusive d'alcool, aux relations interculturelles et à la logistique événementielle auprès des 800 étudiants impliqués en 2017-18, une série d'ateliers sur les violences à caractère sexuel ont été offerts en collaboration avec le BIMH (Bureau d'intervention en matière de harcèlement) de l'Université de Montréal. Plus de 200 étudiants ont assisté à ces ateliers depuis avril 2018.

La Direction de l'École a d'ailleurs ébauché, à la suite de consultations en 2017-18, une politique visant à prévenir et combattre les violences à caractère sexuel sur son campus. La politique devrait être finalisée et entrer en vigueur au début de 2019.

L'équipe assure également le développement des habiletés en gestion des leaders étudiants. Outre l'encadrement offert sur les dimensions légales et fiscales de la gestion d'un OBNL, les présidents et présidentes de nombreux groupes d'intérêt ont été rencontrés en cours d'année afin de favoriser une vie étudiante plus riche, plus diversifiée et mieux gérée.

Finalement, la structure organisationnelle du secteur a été revue et corrigée afin de répondre plus efficacement à la croissance de la demande et des besoins des étudiants. En résulte un gain en efficacité de plus en plus significatif. En effet, une meilleure répartition des tâches à l'interne et une formation accrue des employés à temps partiel ont déjà permis de limiter la surcharge de travail habituelle de la session d'automne.

#### *Perspectives*

Le plan pour la prochaine année prévoit de :

- instaurer un plan favorable au développement du leadership étudiant et des « soft skills » en gestion;
- documenter la gouvernance des regroupements étudiants et établir des normes internes;
- développer un service de conseil préventif individuel auprès des étudiants étrangers et des membres des regroupements étudiants qui présentent des difficultés d'intégration et/ou d'apprentissage ou des enjeux d'immigration;
- former un deuxième employé pour le conseil en immigration (CRIÉÉ).

### ***Soutien individuel – soutien psychologique et soutien aux étudiants en situation de handicap***

Une nouvelle coordonnatrice chapeaute le secteur du soutien individuel. Il sera ainsi plus facile de développer une vision à moyen-long terme et d'optimiser les ressources déjà en place. Elle aura également comme mandat, à plus long terme de développer les services de soutien à l'apprentissage.

### ***Soutien psychologique***

Afin de soutenir la réussite des étudiants qui surmontent des difficultés personnelles et académiques, les SAE offrent des services de soutien psychologique. Ils proposent également des informations sur les ressources disponibles dans l'école ou dans la communauté. Ces ressources sont gratuites et confidentielles.

### *Réalisations*

Trois psychologues travaillent au sein des services aux étudiants (une à raison de cinq jours/ semaine et les deux autres, trois jours/ semaine).

Depuis l'année dernière, une entente a été réalisée avec l'Université du Québec à Trois-Rivières afin que notre établissement puisse accueillir des stagiaires en psychologie.

Les ateliers de gestion du stress KORSA, de même que les ateliers de *Méditation de pleine conscience* continuent d'attirer de nombreux étudiants.

Ce secteur travaille également en collaboration avec différents secteurs de HEC afin de mettre en place des ateliers « sur-mesure » venant répondre à des problématiques identifiées par le corps professoral.

La collaboration avec le BIMH pour promouvoir la campagne *Sans oui, c'est non*<sup>[1]</sup> se poursuit.

---

[1] En vue d'assurer un environnement de travail et d'études exempt de toute forme de harcèlement, sexuel ou autre, HEC Montréal s'engage par sa **Politique contre le harcèlement** au respect de la dignité et de l'intégrité de tous les membres de la communauté universitaire. La politique est accessible à l'adresse suivante :

[http://www.hec.ca/etudiant\\_actuel/services-offerts/soutien-psychologique-et-mieux-etre/harcelement/Politique\\_harcelement.pdf](http://www.hec.ca/etudiant_actuel/services-offerts/soutien-psychologique-et-mieux-etre/harcelement/Politique_harcelement.pdf)

## Perspectives

Les objectifs en matière de soutien psychologique sont d'assurer l'accessibilité de nos services aux étudiants et ainsi soutenir leur réussite. L'importante hausse des demandes nous pousse à réviser nos pratiques et à trouver des solutions innovantes afin d'offrir aux étudiants l'aide dont ils ont besoin pour persévérer dans leurs études. Nous devons nous assurer de maintenir les ressources en place (permanence des postes), voire même les augmenter.

### **Soutien aux étudiants en situation de handicap (ESH)**

En accord avec la Politique d'intégration des personnes en situation de handicap<sup>[2]</sup>, le secteur du soutien aux étudiants en situation de handicap des Services aux étudiants a pour mission de soutenir les étudiants en situation de handicap dans leurs projets d'études.

## Réalisations

Depuis les dernières années, l'École a vu son nombre d'étudiants en situation de handicap augmenter de façon significative. En date d'aujourd'hui, l'équipe est composée de deux conseillers, dont une œuvre à temps plein (poste temporaire), dont le rôle est de soutenir les étudiants vivant avec une situation de handicap (le 2<sup>e</sup> poste à temps plein était à combler au moment d'écrire ces lignes).

Les services offerts incluent l'analyse des besoins (cours/examens/autres), l'élaboration d'un plan d'intervention, le soutien pour le recrutement de personnes-ressources pour la prise de notes, la lecture, l'interprétariat et l'accompagnement, l'intervention auprès des enseignants si requis, et la référence à des personnes-ressources ou organismes

Le partenariat externe établi il y a quatre ans avec l'organisme *Prise 2* pour soutenir les étudiants ayant une problématique de santé mentale et des enjeux sur le plan orthopédagogique se poursuit cette année. L'orthopédagogue est présente à raison de 2 jours par semaine, ce qui lui permet de rencontrer davantage d'étudiants.

## Perspectives

L'augmentation soutenue de cette clientèle nous demande d'assurer le maintien des ressources actuelles (permanence des postes). À court ou moyen terme, un partenariat avec le CIUSS de notre secteur est prévu pour favoriser l'accès à l'évaluation des

---

<sup>[2]</sup> La **politique d'intégration des personnes en situation de handicap** est accessible à l'adresse suivante:  
[http://www.hec.ca/direction\\_services/secretariat\\_general/juridique/reglements\\_politiques/documents/politique\\_situation\\_handicap.pdf](http://www.hec.ca/direction_services/secretariat_general/juridique/reglements_politiques/documents/politique_situation_handicap.pdf)

étudiants présentant un « indice de trouble mental », ainsi qu'une collaboration plus significative entre les professionnelles du secteur individuel.

### **Bourses et aide financière**

Les SAE gèrent la distribution de nombreuses bourses d'études aux étudiants. L'École alloue annuellement plusieurs millions de dollars en bourses d'excellence, de besoins financiers, de leadership, d'entrepreneuriat, de recherche et d'échanges internationaux.

#### *Réalisations*

Les SAE et l'École ont géré plus de 8,4 millions de dollars en bourses d'études pour 2017-2018 dont 2,2 millions en provenance des donateurs. L'École offre également des bourses d'exemption des frais de scolarité pour les étudiants inscrits au programme de Ph.D.

Des bourses d'admission sont également offertes à des étudiants réfugiés afin de les soutenir financièrement dans la poursuite de leurs études universitaires. Depuis peu, HEC Montréal parraine un étudiant de l'EUMC (Entraide universitaire mondiale du Canada).

Le secteur des bourses améliore continuellement son processus de dépôt de candidatures afin de rendre les bourses plus accessibles à tous. De ce fait, nous avons noté une augmentation des candidatures d'environ 20 % au cours des dernières années.

Enfin, mentionnons qu'un ajustement à la hausse du montant offert par étudiant des bourses de soutien financier a été apporté pour refléter l'augmentation du coût de la vie.

#### *Perspectives*

Les objectifs à court terme sont de soutenir le plus grand nombre possible d'étudiants dans le besoin afin d'augmenter leur chance d'obtenir leur diplôme. De plus, une plateforme d'affichage des bourses externes est en cours de développement afin d'augmenter l'accès aux bourses pour nos étudiants.

### **Activité Internationale et Mobilité Étudiante (AIME)**

Le nouveau Service des activités internationales et de la mobilité étudiante (anciennement Bureau des activités étudiantes internationales) gère les aspects académiques et la réussite des étudiants, en plus de coordonner le programme d'échange *Passeport pour le Monde*. Ce programme compte 136 établissements partenaires. S'ajoutent à ces ententes certaines unidirectionnelles ainsi que des ententes particulières pour un total de 149 établissements partenaires d'échange dans 45 pays.

Trois axes d'intervention reflètent les activités du service et le plan de développement d'affaires:

- L'axe *Formations internationales* qui renouvelle son déploiement de programmes qualifiants pour les entreprises partenaires, de programmes

diplômants et d'activités d'appui auprès de nos partenaires institutionnels et *Learning Expedition*;

- L'axe *Doubles diplômes* qui se renforce grâce à l'expansion du B.A.A. 2+2, programme unidirectionnel et bidirectionnel, le lancement du BAMA (bac et maîtrise combinés) et de la M.Sc. bilatérale;
- L'axe *Mobilité étudiante* qui se réinvente avec des concepts novateurs de mobilités afin de diversifier et compléter l'offre du programme d'échanges internationaux : *Programme de certification QTEM, École d'été, Guest student*.

### *Les produits des formations internationales :*

Ceux-ci incluent :

- EsMBA (Essentiel du MBA – programme non diplômant) pour cadres et dirigeants à l'international;
- Programmes sur mesure pour les entreprises à l'international;
- Programmes de 2<sup>e</sup> cycle délocalisés à l'international avec nos partenaires institutionnels;
- *Learning Expedition*, nouveau concept de court programme sur mesure en gestion (1<sup>er</sup> cycle ou 2<sup>ème</sup> cycle ; 1-2 semaines) offert aux étudiants des institutions partenaires pour vivre une expérience unique à Montréal. Nous en avons 8 en réalisation pour l'année 2018-2019. (France, Australie, USA);
- Appui institutionnel (programme de formation de formateurs : Liban et Chine).

### *Les produits Doubles diplômes*

Un nouveau concept avec une grande variété de formules :

- DD 1<sup>er</sup> cycle unidirectionnel (les étudiants de l'école partenaire complètent ici les deux dernières années de leur programme de baccalauréat. On compte 5 ententes actuellement et 7 sont en développement;
- DD bidirectionnel (1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> cycle) dont 3 de type BAMA et 6 à la M.Sc.

Mise en place d'un comité d'accompagnement des étudiants des doubles diplômes pour leur faciliter l'intégration à HEC Montréal. Ce comité est piloté par le service et une étudiante et organise des activités hebdomadaires pendant le premier semestre.

### *Les produits de mobilité étudiante*

- Le programme d'échanges internationaux, qui a permis d'accueillir 508 étudiants entrants et d'envoyer 477 étudiants à l'étranger ;
- *Guest students* ou étudiants visiteurs (1<sup>er</sup> cycle et 2<sup>e</sup> cycle - MBA). En 2018-2019, nous avons 5 ententes signées ;
- Programme QTEM (étudiants de 2<sup>e</sup> cycle) avec 25 établissements partenaires et 16 étudiants participants ;
- Écoles d'été à l'Université de Californie à Berkeley (nouveau).

## Statistiques sommaires sur les échanges étudiants en 2017-18

Nombre d'établissements partenaires	
Europe	69
Asie	25
Amérique latine	14
Océanie	17
Canada et États-Unis	7
Afrique	3
Proche-Orient	1
<b>Total</b>	<b>136</b>

Nombre d'étudiants en échange*	
De HEC Montréal, accueillis à l'étranger	477
De l'étranger, accueillis à HEC	508

\* N'incluant pas les étudiants en accueil dans le cadre de doubles diplômes et écoles d'été.

## Bibliothèque

D'une superficie de plus de 5000 mètres carrés, avec une capacité d'accueil d'environ 800 places assises et accueillant plus de 440 000 visiteurs par année, la bibliothèque Myriam et J.-Robert Ouimet est reconnue comme la plus importante bibliothèque d'affaires bilingue et la mieux équipée au Canada. L'un de ses atouts majeurs est un accès en ligne à ses collections électroniques. Elle donne accès à plus de 150 bases de données, y compris celles considérées comme les plus importantes dans le domaine des affaires.

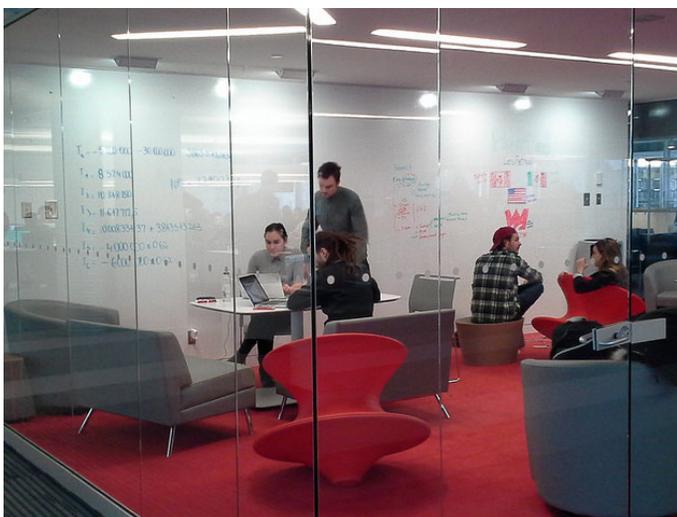


Les faits saillants des dernières années incluent:

- L'adhésion à l'Association des directeurs des bibliothèques de commerce, une association exclusive d'une cinquantaine de membres incluant Harvard, Chicago, Duke et Stanford Business Schools. HEC Montréal est le seul membre francophone. La bibliothèque est également membre de l'ACIEGE, une association réunissant des membres de la CGE (Conférence des Grandes Ecoles de France).
- L'augmentation du budget d'achat annuel de la bibliothèque qui a atteint 2,8 millions \$CAN en 2018 dont 80% est consacré à l'acquisition de la documentation électronique.
- La signature de plusieurs licences permettant l'intégration des ressources électroniques de la bibliothèque dans l'environnement numérique d'apprentissage

(tous les plans de cours en ZoneCours<sup>1</sup>), avec des liens dynamiques vers les ressources électroniques de la bibliothèque. En particulier, un accord avec la *Harvard Business School Publishing* permet à HEC Montréal d'intégrer des liens vers leurs cas, les articles de la revue HBR et chapitres de livres.

- Le renouvellement de l'entente avec COPIBEC pour la période 2017-2021. La nouvelle entente autorise la distribution du matériel pédagogique sous format numérique, ce qui permet à l'École d'éliminer des recueils en format papier, ce qui représente une économie importante pour les étudiants et une contribution significative à la Politique de développement durable de HEC Montréal.
- Le réaménagement des espaces de la bibliothèque, en poursuivant la réduction de la taille des collections imprimées, en augmentant le nombre de places assises pour les étudiants, en offrant aux usagers des espaces de travail individuels et collaboratifs de qualité et en réorganisant les points de service. Ce projet a aussi mené à l'aménagement de salles de travail collaboratif et de salles de créativité, à la relocalisation du comptoir de prêt ainsi qu'à la création d'un guichet unique des services de première ligne.
- La poursuite de la révision des processus d'affaires entamée en 2013. Après le processus des acquisitions, les processus du comptoir de prêt ainsi que les heures d'ouverture de la bibliothèque ont été optimisés, notamment en prolongeant les heures d'ouverture de la bibliothèque de 15% à coût nul, ce qui a permis de répondre aux demandes récurrentes de la part des étudiants.



### [Le portail des coopératives](#)

Cet outil en ligne a pour mission de promouvoir l'accès, le développement et le partage des connaissances sur les coopératives et les mutuelles à l'ère numérique. Lancé en 2016, le Portail est supporté par l'équipe de la bibliothèque, qui poursuit le développement d'une collection de recherche dans ce domaine. La bibliothèque a également procédé à l'évaluation des coûts de numérisation de ses collections sur les coopératives qui seront diffusées à travers ce Portail.

---

<sup>1</sup> ZoneCours est l'outil d'intégration en ligne des plans de cours et des contenus s'y rattachant.

## *ZoneRecherche*

L'implantation de la plateforme de gestion des activités de recherche *ZoneRecherche* permettra notamment à l'École de mieux gérer ses données de recherche et de se conformer aux exigences des organismes subventionnaires. Ce projet est aussi une étape importante vers la réalisation d'un portail des savoirs produits à l'École.

## *Portail des ressources pédagogiques*

La bibliothèque développe un portail des ressources pédagogiques produites à l'École afin de faciliter le repérage et la réutilisation de ces ressources. Il permettra de rassembler toutes les ressources utiles à l'enseignement : vidéos produits pour l'apprentissage en ligne, vidéos répertoriés dans Méliès, cas du Centre de cas, articles de la revue *Gestion*, etc.

## *Catalogue commun des bibliothèques universitaires québécoises*

Depuis 2014, les bibliothèques universitaires du Québec travaillent à la mise en place d'une plateforme partagée de services, donnant notamment accès à un catalogue centralisé des collections. Une subvention gouvernementale de plus de 10 millions de dollars vient d'être approuvée, ce qui permettra d'implanter le projet à l'hiver 2019 dès que la solution informatique sera choisie. En prévision de cette implantation, la bibliothèque procède actuellement à une révision en profondeur de ces processus.

## *Perspectives : un plan directeur des espaces de la bibliothèque*

L'École a investi d'importantes ressources dans le réaménagement des espaces de la bibliothèque afin d'augmenter le nombre de places assises pour les étudiants et leur offrir des espaces de travail collaboratif de qualité. Dans une perspective visant à faire de la bibliothèque un véritable carrefour de connaissances en gestion, un plan directeur des espaces de la bibliothèque sera réalisé. Cette étape débouchera à la l'élaboration des plans architecturaux des espaces et à une estimation des coûts de réaménagement.

## *Vers nouveau modèle d'affaires*

Face aux défis complexes liés à l'environnement numérique, la bibliothèque a entrepris un processus de transformation organisationnelle afin d'actualiser son offre de services et ses façons de faire pour qu'elles soient mieux connectées aux besoins actuels des différentes clientèles.

En 2016, la bibliothèque a élaboré une nouvelle vision à partir des points de vue des différents groupes d'utilisateurs et de ses partenaires. Une offre de services centrée sur les données de recherche est au centre du nouveau modèle d'affaires, qui repose sur l'existence d'un écosystème approprié. La mise en place de cet écosystème à la bibliothèque a nécessité l'intégration, pendant l'été 2018, du LACED (Laboratoire de calcul et de données) et du Centre d'aide en mathématiques et statistique à la bibliothèque. De surcroit, la bibliothèque peut dorénavant compter sur l'expertise de deux analystes de données qui se sont ajoutés à l'équipe. Cet écosystème nous permet d'offrir à nos chercheurs un guichet unique pour l'accès aux données de recherche ainsi qu'aux services qui y sont associés. Ce virage nous repositionne à l'avant-garde des autres bibliothèques de gestion.

## Direction de l'apprentissage et de l'innovation pédagogique (DAIP)

La DAIP, créée en 2010, a pour mission de soutenir et accompagner les enseignants, qu'ils soient chargés de cours, maîtres d'enseignement ou professeurs, dans le développement de leurs compétences en enseignement. Dans cette perspective, la DAIP collabore avec différents intervenants à l'École pour valoriser et diffuser les meilleures pratiques pédagogiques et créer des conditions propices aux innovations. En effet, HEC Montréal considère qu'encourager et soutenir le développement professionnel des enseignants est essentiel pour que ceux-ci amènent les étudiants de tous les cycles à faire des apprentissages de qualité.

La DAIP est responsable de l'environnement numérique d'apprentissage, la plateforme *ZoneCours*. Elle guide le développement de nouvelles fonctionnalités qui offrent un soutien incontournable aux étudiants dans le suivi de leurs apprentissages.



La DAIP a particulièrement à cœur de créer un lien direct avec les étudiants en les consultant régulièrement sur diverses problématiques via des focus groups et en les impliquant les associations étudiantes dans des projets communs.

### *Faits saillants*

- Promotion de la pédagogie active via des activités de diffusion et de formation;
- Appui à la cohorte AGIR, nouvelle cohorte basée sur la pédagogie active et la classe inversée au B.A.A.;
- Intégration du logiciel anti-plagiat à la plateforme *ZoneCours*, création d'un comité interne sur l'intégrité et le plagiat, déploiement d'une campagne de sensibilisation à l'intégrité auprès des étudiants et soutien aux enseignants participants;
- Mise à jour de l'outil d'édition des plans de cours grâce auquel les étudiants ont accès à un plan de cours dynamique qui leur fournit ressources, tâches et suivis pour chacun de leurs cours;
- Introduction d'une approche de pédagogie par le jeu (*Game-based learning*);
- Création de capsules interactives en ligne pour remplacer des ateliers favorisant la réussite offerts par le service aux étudiants. Ces capsules sont aussi adaptées aux étudiants en situation de handicap;
- Réflexion sur les pratiques de supervision des mémoires à la M.Sc. et création d'un guide des bonnes pratiques afin de soutenir les directeurs de mémoires et de les sensibiliser aux besoins d'encadrement des étudiants;
- Développement de matériel de soutien pour les enseignants. Par exemple, des balises imagées pour une gestion des technologies mobiles en classe;

- Développement de modules de formation ou d'autoformation pour les étudiants à la demande de différents programmes en vue de développer les compétences transversales chez nos étudiants;
- Création d'une infolettre pour diffuser idées, innovations, tendances et bonnes pratiques auprès des enseignants;
- Développement d'ateliers de nature pédagogique (*Teaching Workshops*) pour les enseignants;
- Animation de communautés de pratique avec les coordonnateurs de cours au B.A.A., en soutien à la Direction des études;
- Bande dessinée humoristique « Pédagogue masqué » à l'attention des professeurs pour diffuser des initiatives pédagogiques innovantes, bonnes pratiques, conseils et outils;
- Guide conçu pour permettre aux professeurs de respecter quelques balises lors du lancement du nouveau processus de demande d'approbation ou de modification des plans de cours.

### *Perspectives*

- Mise en place d'un portfolio d'enseignement, visant à favoriser la pratique réflexive et le développement professionnel des professeurs et maîtres d'enseignement;
- Mise en place d'outils (monitoring, proctoring, secured browser, etc.) permettant une utilisation plus large des ordinateurs en situation d'examen. Ceci permettra de mieux préparer nos étudiants en leur faisant vivre des situations d'évaluation authentiques;
- Création d'un catalogue de ressources numériques produites par l'École;
- Développement des compétences d'encadrement des cours en ligne.

### **Service de gestion de carrière**

Le service de gestion de carrière fournit une gamme de services et de ressources de premier plan aux étudiants et diplômés de l'École ainsi qu'aux entreprises locales et internationales à la recherche de talent. Outre les services d'orientation, le SGC propose des outils numériques, des ateliers et des services personnalisés disponibles à vie aux étudiants et diplômés en recherche d'emploi.

### *Faits saillants*

- Augmentation de 20% en 3 ans du nombre d'événements carrière ;
- Augmentation globale de 8% des offres d'emploi et de stages ;
- Augmentation de 82% du nombre d'offres de stages crédités au B.A.A.

Au cours des derniers trimestres, le SGC a:

- développé de nouveaux ateliers pour les étudiants dont un permettant aux étudiants de se créer un profil LinkedIn de qualité;
- créé deux comités consultatifs (employeurs et étudiants) pour le guider dans ses décisions stratégiques;

- entrepris la promotion d'un parcours d'employabilité afin de sensibiliser les étudiants du B.A.A. aux exigences du marché de l'emploi et à l'importance de débiter tôt la préparation à la recherche d'emploi;
- élaboré un plan stratégique pour guider ses actions au cours des trois prochaines années;
- participé à l'élaboration de la cohorte AGIR au programme de B.A.A. Ce projet comporte plusieurs interventions en classe visant à engager les étudiants dans leur réflexion sur leur choix de carrière et à se familiariser avec les exigences du marché de l'emploi;
- effectué une refonte de son portail web destiné aux employeurs et aux diplômés.

### *Perspectives*

Les défis pour le SGC à court terme :

- optimiser ses processus et simplifier ses opérations;
- sensibiliser d'avantage d'étudiants à l'importance de débiter rapidement leur démarche vers l'employabilité, en mettant à contribution le corps professoral;
- développer ses stratégies de communication sur les média sociaux avec l'aide des associations étudiantes;
- saisir les occasions d'affaires développées par Alliance HEC-Entreprises;
- augmenter l'intérêt des étudiants envers les stages en entreprise effectués pendant les sessions d'automne et d'hiver.

## **Centre de formation en langue des affaires**

### *Développement des compétences en communication*

L'École s'est dotée d'une Politique de la qualité de la communication en 2000. L'objectif de la politique est de donner aux étudiants un sentiment de responsabilité à l'égard de leurs compétences linguistiques, les incitant à développer ces compétences, en fonction de leurs objectifs professionnels.

La politique est appuyée par le Règlement relatif aux exigences linguistiques à HEC Montréal. Ce règlement prévoit un diagnostic linguistique établi en début de programme d'études et une recommandation de formation. Par exemple, la pleine maîtrise de la langue française est nécessaire pour l'obtention des diplômes de B.A.A. et de B.Gest. de l'École. Cette connaissance est mesurée à l'aide du test de français écrit HECFRAN. Les étudiants en situation d'échec doivent suivre une formation d'appoint en français écrit. Il en va de même pour l'anglais et l'espagnol dans le cadre des programmes de B.A.A. bilingue et trilingue.

En application de la Politique de la qualité de la communication et du Règlement relatif aux exigences linguistiques de l'École, le Centre offre des cours de langues, par un programme de formation à cinq niveaux en français, de six niveaux en anglais, ainsi que de quatre niveaux en espagnol, et des cours de rédaction universitaire et professionnel. Les autres services du CFLA comprennent l'école d'été en français des affaires, l'administration des tests de diplomation en français, en anglais et en espagnol, les

ateliers de perfectionnement en français et en anglais écrits, le Centre d'aide en français et en rédaction universitaire, le *Writing Help Center* pour l'anglais, en plus de ressources grammaticales et de nombreuses références et outils linguistiques sur leur site Web.

### *Faits saillants*

Cette année, le Centre a développé de nouveaux tests de langue à être administrés en ligne.

En ce qui concerne l'école d'été, qui accueille des étudiants étrangers pour des cours de français des affaires, l'objectif de 65 à 70 étudiants a largement été dépassé à l'été 2017; nous avons en effet accueilli 83 étudiants étrangers.

Au total, près de 200 étudiants ont suivi des cours de langues des affaires à l'été 2017 ainsi qu'à l'été 2018. Pour l'année entière, on compte près de 1 300 inscriptions à des cours de langues des affaires.

## **Autres mesures favorisant l'encadrement des étudiants et le développement de leurs compétences**

- Administration
  - Élaboration d'une politique au niveau de l'École (en cours) en conformité au projet de loi n°151 «*visant à prévenir et à combattre les violences à caractère sexuel dans les établissements d'enseignement supérieur*», adopté en décembre 2017 par l'Assemblée nationale ;
  - Implantation du conseil étudiant.
- Registrariat
  - Implantation d'un guichet unique « Zone Info » au Registrariat ;
  - Refonte du site web « étudiant actuel » sur la page de l'École ;
  - Implantation du dossier étudiant numérique;
  - Intégration de la base de données *Plans de cours* avec le portail des cours et ZoneCours.
- Recrutement
  - Embauche d'une ressource qui se chargera du recrutement intensif sur les médias sociaux.
- Programmes
  - Révision du processus de stages (projet pilote au B.A.A.) ;
  - Nouveaux tests linguistiques et implantation de tests de classement en ligne ;
  - Programmes préparatoires au B.A.A., à la M.Sc. et au doctorat, pour les étudiants étrangers qui nécessitent une mise à niveau. Adoption de directives et changements visant à mieux personnaliser les programmes aux besoins des étudiants;
  - Programme de coaching offert au MBA et au EMBA;

- Cours préparatoires offerts en mathématique, sur la communication, sur le travail d'équipe, sur l'analyse d'études de cas, etc. ;
- Une semaine d'intégration offerte dans certains programmes;
- Tutoriels encadrés par des assistants à l'enseignement offerts au B.A.A.;
- Sessions de formation professionnelle offertes pour renforcer l'expérience de travail et le développement des compétences managériales;
- Professionnels qui assistent les étudiants dans leurs demandes de subventions et de bourses (M.Sc. et Ph.D.).

Toutes ces initiatives nous permettent d'accueillir et d'encadrer des étudiants de grande qualité provenant d'ici et d'ailleurs, d'enrichir l'environnement d'apprentissage, de multiplier les occasions de leur faire vivre des expériences enrichissantes en entreprise ou à l'international et d'être à l'avant-garde en ce qui concerne la livraison d'une éducation innovante, de grande qualité, parmi les meilleures au monde. Comme on le constate, ces progrès sont le fruit d'un important travail de l'ensemble de la communauté de l'École, allant du corps enseignant, des directions en passant par les nombreux services de l'École, ce qui nous permet de desservir près de 14 000 étudiants.

# Programmes d'activités de recherche

---

## Évolution de la situation en recherche

Les deux axes dominants au chapitre de la recherche furent sans conteste la consolidation de certains pôles d'excellence et la réalisation d'importants investissements en recherche et transfert.

La consolidation de pôles d'excellence appelle une fédération des efforts et des infrastructures de recherche dans des domaines précis. Au cours des derniers mois, de tels efforts ont été déployés dans le domaine des enjeux liés au vieillissement de la population et à la gestion des caisses de retraite. L'École dispose maintenant de trois chaires dans le domaine de la gestion des risques et dans celui de la gestion des retraites. La *Chaire de recherche du Canada en gestion des risques* du professeur Georges Dionne, la *Chaire de recherche Industrielle Alliance sur les enjeux économiques des changements démographiques* des professeurs Pierre-Carl Michaud (et ses cotitulaires, Guy Lacroix et Raquel Fonseca); et la *Chaire de recherche sur les régimes de retraite et d'assurances* sur la vie du professeur Martin Boyer. À ces chaires s'ajoutent deux instituts : *L'Institut sur la retraite et l'épargne*, que dirige le professeur Pierre-Carl Michaud et *l'Institut de la finance structurée et des instruments dérivés de Montréal*, dirigé par le professeur Pascal François.

Trois autres chaires ont été créées en 2017-2018. La *Chaire en mobilisation des personnes, des groupes et des organisations* dont le titulaire est le professeur Michel Tremblay; la *Chaire de recherche sur la gestion et l'efficacité des groupes de travail*, dirigée par la professeure Caroline Aubé; et la *Chaire de recherche industrielle CRSNG-PROMPT en expérience utilisateur*, menée par le professeur Pierre-Majorique Léger, et qui vient appuyer l'importante infrastructure en expérience utilisateur autour du Tech3Lab, un des laboratoires les plus performants et les plus en vue du domaine.

Le secteur de l'innovation fut aussi l'objet d'importants investissements et sa consolidation permet à HEC Montréal de s'afficher comme un des pôles les plus importants dans les universités canadiennes.

La dernière année a également été marquée par de grands financements en recherche. Retenons, pour ne nommer que ceux-ci, les deux importants octrois obtenus de la Fondation canadienne de l'innovation totalisant 3,8 M \$ pour des projets en recherche comportementale (les professeurs qui dirigent cette recherche sont Yany Grégoire, Michel Tremblay et Christian Vandenberghe) et en gestion du risque (projet piloté par le professeur Georges Dionne). IVADO a pour sa part octroyé des subventions totalisant 1,7 M \$ à 18 projets de recherche impliquant 25 professeurs de HEC Montréal. Enfin, il faut mentionner l'octroi par le gouvernement du Québec à l'École de 10 M \$ pour le développement du CDL-Montréal et de NEXT AI, octroi qui fut annoncé dans le discours du budget de mars dernier.

L'École a également soumis trois candidatures pour des chaires de recherche du Canada et annoncé la création de quatre professorships de recherche au cours des derniers mois.

### *Plan d'action pour promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion en recherche*

La première mouture du Plan d'action pour promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion en recherche a été déposée à l'automne 2017 selon les exigences du Programme des Chaires de recherche du Canada (PCRC). Un comité d'experts du PCRC a par la suite fait parvenir une série de recommandations concernant le plan d'action. Une nouvelle mouture doit donc être déposée le 15 décembre 2018 en même temps que le rapport d'étape.

L'élaboration du Plan d'action a été l'occasion pour HEC Montréal d'étudier ses pratiques actuelles en matière de recrutement, de sélection et de rétention de ses chercheurs, mais également en matière d'équité, de diversité et d'inclusion pour l'ensemble de la communauté de HEC Montréal.

Le Plan d'action intitulé « Équité, diversité et inclusion : les clés de l'excellence en recherche » a mené à l'élaboration de cinq objectifs :

1. Élargir le bassin de chercheurs qualifiés qui représentent pleinement l'excellence et la diversité;
2. S'assurer que des moyens d'information et de sensibilisation sont en place afin de promouvoir et de soutenir un environnement équitable, inclusif et diversifié sur le campus tout entier;
3. Rencontrer les cibles en matière d'équité, de diversité et d'inclusion telles que calculées par le PCRC (soit deux femmes et une personne issue des minorités visibles comme titulaires de chaire de recherche du Canada);
4. Favoriser un climat favorable à l'équité, la diversité et l'inclusion au sein de toute la communauté de HEC Montréal;
5. Mettre en place des processus pour aborder et signaler les préoccupations relatives à l'équité, à la diversité et à l'inclusion.

Ces objectifs se déclinent en une dizaine de stratégies, elles-mêmes se traduisant par plus d'une vingtaine d'actions mesurables qui touchent notamment la formation des membres des comités en charge du recrutement sur les effets néfastes des préjugés involontaires, les pratiques d'embauche et de rétention, les critères de recrutement, la mise en place d'un processus de gestion des plaintes, les opportunités d'avancement pour les membres issus des groupes désignés (femmes, minorités visibles, autochtones et personnes en situation de handicap) ainsi que l'actualisation des politiques.

Présentement, l'École s'est vue octroyer 7 chaires de recherche du Canada dont une est comblée par une personne issue d'une minorité visible. La candidature d'une femme a été présentée au printemps 2018 pour combler une autre chaire de recherche du Canada qui était vacante. Lors du renouvellement des chaires, HEC Montréal présentera la candidature d'une femme pour le poste de titulaire d'une chaire de recherche du Canada, ce qui permettra à l'école d'atteindre l'ensemble des cibles exigées par le PCRC.

### *Évolution des infrastructures*

La consolidation de notre infrastructure en recherche est une priorité pour l'École. Les unités de recherche et de transfert de HEC Montréal sont des atouts importants dans la

stratégie de recherche de l'École. Elles permettent de positionner les professeurs-chercheurs et les étudiants des programmes de recherche de l'École comme des experts reconnus dans de nombreux champs disciplinaires. Elles sont des catalyseurs de la production de connaissances de pointe dans l'une des nombreuses disciplines liées à la gestion. Elles prennent la forme de chaires, centres interuniversitaires, groupes de recherche, pôles d'expertise, bourses et professorships institutionnels.

Au cours des dernières années, l'École s'est investie avec détermination dans quatre domaines stratégiques : 1) l'entrepreneuriat et la gestion de l'innovation; 2) la finance et la gestion des risques; 3) la révolution numérique; 4) les politiques publiques et la gouvernance.

À la fin de 2017-2018, l'École comptait 30 chaires de recherche, 31 unités de recherche et de transfert, incluant 4 regroupements stratégiques.

## Unités de recherche de l'École

Axe de recherche	Unités de recherche	
Axis 1: Efficience, efficacité et gestion dans les organisations	<b>Chaires de recherche du Canada</b> - CRC en distributique - CRC sur la prise de décision en incertitude	<b>Groupes de recherche et pôles de transfert</b> - Carrefour logistique - Groupe de recherche chaîne - Pôle santé - Groupe de recherche en finance (GREFI) - Laboratoire de calcul et d'exploitation des données
	<b>Chaires de recherche institutionnelles</b> - Chaire en logistique et en transport - Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux - Chaire Unesco en management culturel - Chaire de gouvernance Stephen-A.-Jarislowsky - Chaire de théorie des jeux et gestion - Chaire d'exploitation des données - Chaire en gestion de l'engagement et du rendement des employés - Chaire en gestion et efficacité des équipes de travail <b>Nouveau!</b> - Chaire en mobilisation des personnes, des groupes et des organisations <b>Nouveau!</b>	<b>Regroupements stratégiques</b> - Centre interuniversitaire de recherche sur les réseaux d'entreprise, la logistique et le transport (CIRELT) - Groupe d'études et de recherche en analyse des décisions (GERAD)
Axis 2: Développement stratégique des organisations	<b>Chaire industrielle CRSNG</b> Chaire industrielle CRSNG-Prompt en expérience utilisateur	<b>Groupes de recherche et pôles de transfert</b> - Centre d'études en transformation des organisations - Centre de recherche sur les organisations, la stratégie et la gouvernance <b>Nouveau!</b> - Groupe de recherche en systèmes d'information (GRESI) - Groupe d'étude sur la pratique de la stratégie (géPs) - Laboratoire ERPsim - Mosaic - Pôle créativité et innovation - Pôle entrepreneuriat, repreneuriat et familles en affaires - Centre des familles en affaires Deschênes   Molson   Lesage - Entreprism - Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale-HEC Montréal - Pôle Médias - Tech <sup>3</sup> lab
	<b>Chaires de recherche institutionnelles</b> - Chaire en gestion stratégique en contexte pluraliste - Chaire de commerce électronique RBC Groupe Financier - Chaire de commerce Omer DeSerres - Chaire de gestion stratégique des technologies de l'information - Chaire de leadership Pierre-Péladeau - Chaire de stratégie et société - Chaire de recherche sur la relève et sur l'entreprise familiale - Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A. Bombardier <b>Nouveau!</b> - Chaire en santé connectée	
Axis 3: Environnement social, économique et politique des organisations	<b>Chaires de recherche du Canada</b> - CRC en gestion du risque - CRC en économie	- IDEOS — Pôle en gestion des entreprises sociales - Institut canadien des dérivés - Institut de vente - Institut international des coopératives Alphonse-et-Dorimène-Desjardins - Institut sur la retraite et l'épargne (IRE) - Pôle e3
	<b>Chaires de recherche institutionnelles</b> - Chaire de gestion du secteur de l'énergie - Chaire de management éthique - Chaire de politique monétaire et marchés financiers - Chaire d'économie de l'environnement et de gouvernance mondiale - Chaire internationale CPA de recherche en contrôle de gestion - Chaire de recherche Industrielle Alliance sur les enjeux économiques des changements démographiques - Chaire de recherche Power Corporation du Canada sur les régimes de retraite et d'assurances <b>Nouveau!</b>	<b>Regroupements stratégiques</b> - Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) - Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)
	<b>Groupes de recherche et pôles de transfert</b> - Centre sur la productivité et la prospérité (CPP) - Groupe de recherche en affaires internationales (GRAI)	

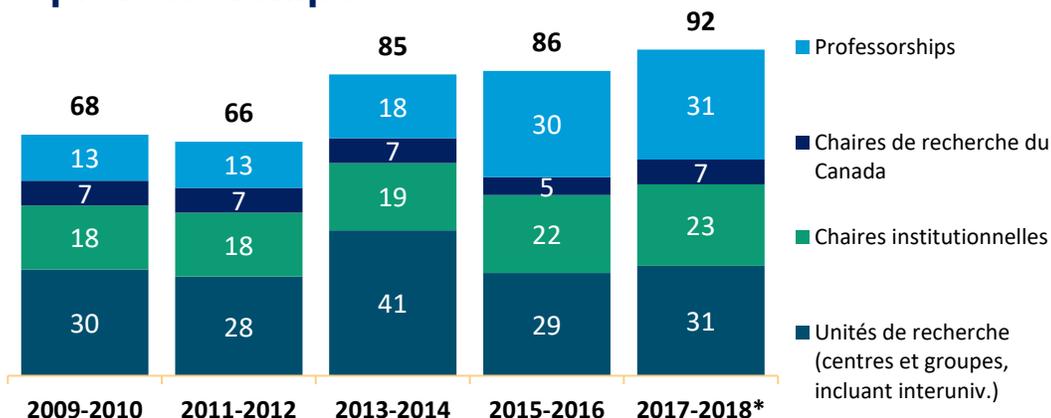
## Principales réalisations 2017-2018

La dernière année a permis de consolider nos infrastructures de recherche et de support à la recherche, ainsi que le financement de certaines infrastructures clés :

- L'implantation de **ZoneRecherche** :
  - une solution technologique pour administrer les fonds de recherche et les activités de recherche des professeurs et chercheurs à HEC Montréal ;
  - Les professeurs et chercheurs peuvent à présent gérer eux-mêmes le profil de leurs activités de recherche qui sera mis à jour en temps réel sur leurs pages web.
- Création de **trois nouvelles chaires** de recherche
  - Chaire en mobilisation des personnes, des groupes et des organisations;
  - Chaire de recherche sur les régimes de retraite et d'assurances ;
  - Chaire de recherche industrielle CRSNG-Prompt en expérience utilisateur avec 6 partenaires industriels.
- Création d'un nouvel **institut**
  - Institut sur la retraite et l'épargne ;
- Trois nouvelles mises en candidature pour une **Chaire de recherche du Canada** niveau 2
  - Une en analytique des chaînes d'approvisionnement ;
  - Une en macro finance ;
  - Une en multicomunication.
- Création de la **Politique sur les frais reliés aux événements** et du **guide** pour l'organisation d'événements de recherche
- Création du **Plan d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion**
- **Financement de la Fondation canadienne d'innovation (FCI)**
  - 2 millions de \$ pour l'infrastructure de recherche « Base de données corporative de participants pour la recherche comportementale » de Christian Vandenberghe, Michel Tremblay et Yany Grégoire;
  - 1,8 millions de \$ pour l'acquisition de bases de données pour Georges Dionne, titulaire de la Chaire de recherche du Canada niveau 1 en gestion du risques.
- **IVADO** (volet académique et non IVADO.Inc)
  - Signature de 22 ententes de participation (membership) avec l'Université de Montréal et l'École Polytechnique ;
  - Financement obtenu pour :
    - Embauche d'un nouveau professeur dans le département des sciences de la décision;
    - 11 projets de recherche fondamentale, impliquant 22 professeurs; 5 étudiants; et 4 postdocs; de différents départements comme : sciences de la décision; gestion des opérations et de la logistique, marketing, et finance.

## La recherche en chiffres

### Chaires, unités de recherche, et professorships



Note: Les pôles de transfert sont comptabilisés seulement à partir de 2012-2013.

Incluant professorships suspendus lors d'assignations à des fonctions administratives (trois en 2017).

\* Les données de 2017-2018 sont partielles. Elles incluent les CRC vacantes et les soumissions.

### Évolution du financement de la recherche Incluant la part des institutions partenaires

	FINANCEMENT INTERNE		FINANCEMENT EXTERNE		TOTAL	
	Montant	Variation	Montant	Variation	Montant	Variation
2012-2013	4,3 M\$		11,8 M\$		16,1 M\$	
2013-2014	3,7 M\$	-13%	12,5 M\$	5%	16,2 M\$	0,3%
2014-2015	3,9 M\$	5%	12,9 M\$	3%	16,8 M\$	4%
2015-2016	4,2 M\$	8%	10,7 M\$	-17%	14,9 M\$	-11%
2016-2017	4,5 M\$	5%	15,0 M\$	41%	19,5 M\$	31%

## Sources de financement de la recherche incluant la part des autres institutions



## Résultats des concours majeurs de subventions de 2013 à 2017



Taux de succès sur 4 ans (2013-2017) de tous les concours majeurs

### TAUX DE SUCCÈS DES PRINCIPAUX CONCOURS

	2013 - 2014	2014 - 2015	2015 - 2016	2016 - 2017
CRSH - Savoir	42%	25%	8%	38%
CRSH - Développement de Savoir	50%	56%	29%	82%
CRSNG - Subvention à la découverte	83%	71%	50%	83%
FRQSC - Relève professorale*	44%	57%	50%	100%

Les données concernent les projets dont le chercheur principal est de HEC Montréal.  
\* Programme de nouveaux professeurs-chercheurs avant 2016-2017

## Publications et activités éditoriales des professeurs et chercheurs de HEC Montréal

	2012 - 2013	2013 - 2014	2014 - 2015	2015 - 2016	2016 - 2017
Publications scientifiques ou professionnelles	255	260	327	241	217
Articles parus dans les listes du FT et UTD*	14	19	20	21	17
Nombre d'activités éditoriales			222	192	170
<b>Livres</b>	31	28	23	21	17
<b>Chapitres de livres</b>	104	85	107	78	68

Les données concernent les professeurs adjoints, agrégés, titulaires, associés, invités, visiteurs et chercheurs titulaires.  
\* FT: Financial Times; UTD: University of Texas at Dallas

## Professeurs membres de la SRC



Henri Barki  
Michèle Breton  
Jean-Charles Chebat  
François Colbert  
Jean-François Cordeau  
Jacques Desrosiers  
Georges Dionne  
Pierre Hansen  
Ann Langley  
Gilbert Laporte  
Isabelle LeBreton-Miller  
Guy Paré  
Suzanne Rivard  
Linda Rouleau  
Jean-Marie Toulouse  
Christian Vandenberghe  
Georges Zaccour

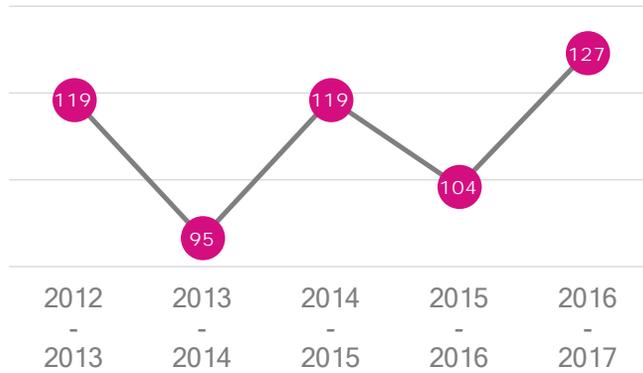
The Royal Society of Canada  
The Academies of Arts,  
Humanities and Sciences  
of Canada



SRC  
La Société royale du Canada  
Les Académies des arts,  
des lettres et des sciences  
du Canada

## Nombre de diplômés

Mémoires de maîtrise



Thèses de doctorat



## Valorisation et transfert

2012-2017



## Selon le classement de UTD (University of Texas in Dallas)

HEC Montréal se classe depuis plus de 10 ans parmi les 100 meilleures universités au monde pour sa contribution à la recherche.



HEC Montréal est la première école de gestion francophone au Canada pour sa contribution à la recherche.



### Priorités 2018-2019

- Procéder à la refonte du site Web de la Direction de la recherche et du transfert (finalisation décembre 2018);
- Optimiser la gestion administrative des revues publiées par HEC (dossier d'analyse déposé, sera sous étude en septembre 2018);
- Mettre en œuvre le plan d'action de l'École pour promouvoir l'équité, l'inclusion et la diversité en recherche et rédaction du rapport de progrès;
- Accompagner la mise en œuvre du projet du professeur Vandenberghe financé par la FCI;
- Collaborer à la mise en place d'un processus pour l'accueil des post-doctorants;
- Développer un module pour les rapports d'accréditation dans ZR;
- Mettre en place les modalités de libre accès des publications scientifiques et des données en conformité avec la Politique de libre accès des trois organismes subventionnaires fédéraux.

Nous croyons que l'ensemble des changements dont nous venons de faire mention, ainsi que les nombreuses initiatives en démarrage ou en cours de planification permettront à l'École de maintenir son rôle de leader dans les domaines clés de la recherche et du transfert de connaissances en gestion.

## **Rapport sur les perspectives de développement**

---

# Bilan et perspectives – Allocution du Directeur

---

(Extrait de présentations du Directeur Michel Patry à l'Assemblée des professeurs, Novembre 2017 et Avril 2018)

## INTRODUCTION

Il apparaît utile, avant d'esquisser à grands traits les actions prioritaires pour l'année qui vient, de prendre un peu de recul pour mieux apprécier les changements qui sont intervenus dans notre environnement au cours des dernières années.

L'élément qui vient immédiatement à l'esprit est évidemment la pression qui fut exercée sur le financement de nos universités par le cycle de compressions budgétaires amorcé en 2012. Pourtant, il ne s'agit pas, à mon avis, de la source de perturbations la plus importante. Les innovations de rupture auxquelles nous sommes confrontées recèlent, selon moi, à la fois des risques et un potentiel de développement considérable. Je reviendrai à ces innovations de rupture plus longuement dans un instant.

Quant au cycle de compressions amorcé en 2012, il vient de se terminer avec un modeste réinvestissement en 2016-2017 et une accélération prévue de celui-ci au cours des prochaines années. En gros, si nous projetons les clientèles étudiantes de l'automne 2017 dans le modèle de financement qui prévalait avant le cycle de compressions, c'est près de 10 M \$ de revenus gouvernementaux additionnels que nous obtiendrions pour HEC Montréal.

Ceci donne une idée du choc financier que l'École, comme tous les établissements universitaires du Québec, dut encaisser. Je rappelle que nous avons accusé ce recul au moment même où les universités constataient un important sous-financement, par rapport à l'ensemble canadien.<sup>2</sup>

J'estime que nous pouvons affirmer sans risque de nous tromper que l'année universitaire 2017-2018 en fut une de grandes avancées, sur tous les plans. Tous nos indicateurs pointent en effet dans la bonne direction et nous atteignons ou dépassons les objectifs que nous nous étions fixés il y a un an, tant pour nos programmes réguliers, que pour la formation qualifiante; comme pour nos activités de recherche et de transfert.

\*\*\*

Il y a quelques années, au moment où le gouvernement du Québec s'engageait dans un exercice d'assainissement des finances publiques et demandait aux universités de

---

<sup>2</sup> Pour donner une idée de cet écart de financement, on peut estimer à environ 2 500 \$ le différentiel de revenu par EETP entre ce que touche HEC Montréal et ce que touchent, en moyenne, les universités canadiennes. Ceci signifie que l'École disposerait de plus de 20 M \$ annuellement, si elle avait accès à des revenus par étudiant comparables à ceux des autres universités canadiennes. L'écart avec les revenus par étudiant des autres écoles de gestion est encore plus important, puisque les droits de scolarité en gestion sont plus élevés que dans les autres disciplines.

contribuer à cet effort de redressement, je vous disais que notre objectif consistait à maintenir le cap, quitte à ralentir notre progression. Nous avons au cours des cinq dernières années fait d'importants efforts pour accroître notre productivité et pour développer nos revenus autonomes.

Ces efforts nous ont permis de traverser la tempête sans handicaper notre situation financière et en consentant même, à chaque année, des sommes additionnelles au développement de nos programmes et de nos activités de recherche. Je ne remercierai jamais assez tous les membres de notre communauté pour les efforts déployés et la détermination dont ils ont fait preuve.

Au cours de la dernière année, l'ensemble des universités québécoises, par le truchement du Bureau de coopération interuniversitaire (BCI) dont j'assume la présidence, et HEC Montréal ont entamé un dialogue avec le gouvernement du Québec afin de faciliter un réinvestissement dans le réseau universitaire. Ce réinvestissement est d'autant plus nécessaire que le Québec, comme toutes les sociétés avancées, doit composer avec une vague de transformations économiques, technologiques, environnementales, géopolitiques et démographiques sans précédent. Le réinvestissement que les universités ont appelé de toutes leurs forces leur permettra de développer les compétences, de stimuler la recherche et l'innovation et d'accompagner les personnes et les entreprises dans leur adaptation à un environnement en rapide transformation.

L'annonce d'un réinvestissement lors du dernier discours du budget du gouvernement québécois et celle, imminente, d'une entente sur la modernisation de la stratégie de financement des universités nous donneront de nouveaux moyens pour remplir notre mission.

Parce que nous avons pris le taureau par les cornes et apporté les ajustements nécessaires, nous pouvons, à HEC Montréal, profiter pleinement de ces développements en accélérant le rythme de nos développements, « toutes voiles dehors »!

C'est dans ce contexte que je me permets de qualifier l'année 2017-2018 d'exceptionnelle. Dans ce court texte, je me donne comme objectif de vous convaincre que c'est en effet le cas!

## **LES FAITS SAILLANTS**

Je me propose de dresser un portrait de la situation à grands traits dans les principaux domaines d'intervention de l'École : les programmes, l'international, la recherche et le transfert, le développement du corps enseignant, la formation qualifiante et la Fondation HEC Montréal.

### *-Les programmes*

Le développement de nos programmes et de nos activités de recherche procède toujours de notre ambition de positionner HEC Montréal dans le peloton de tête des écoles de gestion à l'échelle internationale : dans le premier centile des écoles de gestion à travers le monde et dans le groupe des cinq meilleures écoles au Canada, des vingt meilleures hors États-Unis et des cent meilleures au monde. Cette boussole nous guide quand vient le temps d'effectuer des investissements stratégiques et de préciser l'orientation de nos actions à moyen et long termes.

Au plan du développement et de la fréquentation de nos programmes réguliers se dégagent deux constantes : celle d'un développement contrôlé de leur fréquentation et celle du déploiement d'efforts constants pour introduire des innovations à tous les cycles. Les deux éléments sont d'ailleurs intrinsèquement liés.

La recherche constante d'innovations dans nos programmes vise à assurer à celles et ceux qui choisissent notre établissement une expérience d'apprentissage exceptionnelle et une formation en phase avec les besoins de la société. Tous nos programmes ont introduit ou travaillent à l'introduction d'innovations. Je ne prendrai que deux exemples pour illustrer les progrès accomplis au cours de la dernière année universitaire : le parcours AGIR, au B.A.A., qui est un formidable laboratoire permettant d'explorer de nouvelles approches pédagogiques; et l'introduction du cours CDL-Montréal au MBA, qui met nos étudiants en relation avec un important écosystème d'innovateurs et de financiers.

Ces efforts d'innovation expliquent en grande partie le pouvoir d'attraction de nos programmes. Je constate d'ailleurs avec satisfaction que la fréquentation de nos programmes réguliers est en hausse continue. L'effectif étudiant en équivalence au temps complet (EETC) a en effet progressé 11 % entre 2012-2013 et 2018-2019. Ce nombre s'était accru d'environ 1 % entre septembre 2016 et septembre 2017 et nous estimons qu'il fera un bond additionnel de 2,3 % au moins en septembre 2018. Ces progressions, je tiens à le souligner, sont observées dans un contexte où nous avons maintenu, voire resserré, les normes d'admission dans plusieurs programmes, et non le contraire!

#### *-L'international*

Une des sources de progression de nos clientèles est la présence grandissante d'étudiants internationaux dans nos murs. Celle-ci est le fruit de nos efforts de recrutement et de la renommée grandissante de nos programmes à l'étranger, bien sûr. Mais elle procède également d'un effort délibéré entrepris il y a quelques années et qui visait à développer des partenariats stratégiques avec d'excellentes écoles de gestion à travers le monde.

Les ententes de double diplôme qui ont été conclues permettent d'une part à nos étudiants de poursuivre leurs études dans plusieurs des meilleurs établissements au monde; et, d'autre part, nous permettent d'accueillir un nombre grandissant d'étudiants internationaux. C'est ainsi qu'au cours des derniers mois, nous avons conclu deux ententes de double diplôme avec l'Université Bocconi, à Milan; et avec ESCP Europe, à Paris.

Par ailleurs, le nombre d'étudiants en accueil dans nos programmes « 2+2 » au B.A.A. est également en forte progression et devrait augmenter d'environ 50 par année pour les deux prochaines années.

En parallèle, le nombre de partenaires pour notre programme *Passeport pour le monde* est lui aussi en progression : nous en comptons maintenant 137. De grandes maisons se sont ajoutées à la liste en 2017-2018. Pensons à la prestigieuse *Instituto de Empresa* (à Madrid) et aux deux écoles britanniques *Exeter Business School* et *Surrey Business School*.

## *-La recherche et le transfert*

*[voir la section Programme d'activités de recherche]*

## *-Le corps professoral*

Tous ces développements, *in fine*, reposent sur le travail et l'excellence reconnue de nos professeurs. C'est pourquoi le renforcement, l'attraction et la rétention du corps professoral sont une grande priorité.

Nous avons l'ambition de réaliser une quinzaine d'embauches en 2017-2018. À ce jour, nous en avons complété une dizaine. Il nous faudra presser le pas. Au cours des cinq dernières années, nous sommes parvenus à recruter 54 collègues comme professeurs adjoints, agrégés et titulaires. En revanche, l'École a vu un nombre presque équivalent de collègues quitter pour la retraite ou pour poursuivre leur carrière ailleurs.

C'est dans cette optique que la direction des affaires professorales poursuivra ses efforts en déployant de nouvelles chaires, de nouveaux professorships liés à l'embauche, de même que l'octroi de projets stratégiques à des professeurs de l'École (trois de ces projets ont été décernés en 2017-2018).

## *-L'École des dirigeants (ÉD)*

La transformation rapide des entreprises génère de grands besoins de qualification et de requalification des experts et des cadres en exercice. L'expertise de pointe du corps professoral et celle des collaborateurs de l'ÉD offrent une occasion unique de contribuer à la transformation des entreprises et des gouvernements par le développement de programmes de formation qualifiante.

C'est pourquoi l'ÉD a mis à jour son modèle d'affaires au cours de la dernière année. Celui-ci s'appuie sur trois grands piliers : les programmes publics, les programmes sur mesure et les projets spéciaux. Chacun de ces segments a progressé de belle manière au cours des derniers mois et nous anticipons une poursuite de cette croissance pour 2018-2019. Les revenus bruts de l'ÉD ont ainsi augmenté de près de 40 % en 2017-2018 et une croissance d'environ 20 % est anticipée pour les douze prochains mois.

### **UN NOUVEAU MODÈLE D'AFFAIRES, DES REVENUS EN PROGRESSION**

- 1 REPOSITIONNEMENT, 3 UNITÉS D'AFFAIRES
  - Programmes publics
  - Programmes sur mesure
  - Projets spéciaux
- CROISSANCE DES REVENUS
  - Croissance de plus de 2 M \$ des revenus bruts (+40%)
  - Croissance de chacun des segments
- DES OBJECTIFS AMBITIEUX SUR 3-5 ANS

Cette croissance s'appuie principalement sur des expertises et des compétences organisationnelles qui différencient l'École de l'ensemble des concurrents –et ils sont nombreux– dans l'espace de la formation pour cadres. Les domaines de la science des données, de l'intelligence artificielle, de l'innovation et de l'incubation d'entreprises à fort contenu technologique sont particulièrement mis de l'avant. Ce qui n'empêche d'aucune

façon l'ÉD de poursuivre ses formations dans d'autres créneaux : comme dans celui de son produit phare, l'Essentiel d'un MBA, ou de ses formations en leadership.

#### *-La Fondation HEC Montréal*

L'année 2017-2018 a vu la conclusion de la *Campagne Campus Montréal*, que l'École a menée conjointement avec l'Université de Montréal et Polytechnique Montréal. Cette campagne fut un immense succès : elle permit d'amasser plus de 600 M \$ en engagements de dons pour les trois établissements, dont 130 M \$ pour l'École.

L'année 2017 s'est conclue avec des engagements de plus de 9,1 M \$, dont plus des trois quarts proviennent de donateurs individuels. La Fondation a également préparé le terrain en vue de la prochaine campagne dédiée au financement du nouveau pavillon de l'École au centre-ville d'affaires de Montréal.



## **TROIS GRANDS CHANTIERS**

Des progrès importants ont été réalisés dans trois grands chantiers stratégiques pour l'École au cours des derniers mois. Je commenterai brièvement chacun de ces grands chantiers pour faire ressortir les réalisations majeures qui sont associées à chacun. Dans tous les cas, il s'agit d'efforts déployés sur plusieurs années. C'est pourquoi les jalons qui ont été franchis récemment font que l'année 2017-2018 peut être qualifiée d'exceptionnelle.

#### ***-Premier grand chantier: le financement universitaire***

Les universités ont accueilli avec satisfaction l'annonce faite dans le discours du budget de mars dernier à propos d'un réinvestissement significatif en enseignement supérieur. Les crédits accordés à ce secteur augmentent en effet de 5,9 % en 2018-2019. En comparaison, le budget du secteur éducation croitra au rythme de 5 % et celui de la santé de 4,6 %.

Ce réinvestissement devrait se traduire, à terme (en 2022-2023), par un accroissement de plus de 350 M \$ dans le budget de fonctionnement des universités québécoises. Des sommes significatives ont également été consacrées aux immobilisations (plus de 280 M \$ sur cinq ans) et au Plan d'Action numérique (282 M \$ sur cinq ans).

Une grande partie de ces investissements visait et était conditionnelle à la modernisation de la stratégie de financement des universités, modernisation qui est l'objet d'échanges et de discussions depuis plusieurs années.

Les universités du Québec sont parvenues à dégager

un large consensus sur les grands paramètres de la nouvelle stratégie de financement. La nouvelle grille de pondération des activités financées a été grandement simplifiée et le nombre d'allocations spécifiques réduit.

L'École, dont le financement bénéficiait de trois allocations spécifiques, aurait pu être pénalisée par l'élimination de celles-ci. Je suis donc très heureux de vous annoncer que la nouvelle stratégie de financement permettra une bonification du financement de l'École, comme de tous les établissements universitaires, pour les prochaines années. Cette bonification s'ajoutera à la croissance de la subvention pour la variation des effectifs et la prise en compte des coûts de système.

Le long et patient travail entrepris il y a deux ans pour plaider la nécessité d'un réinvestissement d'une part et trouver la façon de moderniser la stratégie de financement d'autre part a donc porté fruit. Force est cependant de constater que les universités québécoises demeurent moins bien financées que leurs consœurs canadiennes (en tenant compte de la somme de tous les revenus, y compris les droits de scolarité). D'autres progrès devront par conséquent être réalisés si nous voulons donner à nos universités des moyens comparables à ceux dont disposent les universités ailleurs au pays.

Il faut toutefois nous féliciter que d'importantes étapes aient été franchies et qu'un bon bout de chemin a été fait en 2017-2018.

***-Deuxième grand chantier: notre dispositif en innovation et entrepreneuriat***

L'objectif de HEC Montréal, depuis plusieurs années, est de se positionner comme un joueur incontournable dans l'écosystème entrepreneurial du Québec.

C'est ainsi qu'au cours des dernières années plusieurs initiatives ont été mises en place grâce, notamment, à d'importants appuis financiers privés et publics. Le tableau présente plusieurs des infrastructures dont nous avons facilité le développement depuis dix ans.



## DEUXIÈME GRAND CHANTIER: NOTRE DISPOSITIF EN INNOVATION & ENTREPRENEURIAT

(3)

 <p><b>Pôle</b> entrepreneuriat repreneuriat familiales en affaires HEC MONTRÉAL</p>	 <p><b>entrePrism</b> HEC MONTRÉAL   L'intégration par l'entrepreneuriat</p>	 <p><b>CREATIVE LAB</b> DESTRUCTION</p>	 <p><b>NEXT AI</b></p>
 <p><b>INSTITUT D'ENTREPRENEURIAT</b> BANQUE NATIONALE   HEC MONTRÉAL</p>	<p><b>Cliantèles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porteurs de projets ayant terminé leurs études</li> <li>• Médias</li> <li>• Écosystème entrepreneurial montréalais</li> </ul>	<p><b>Cliantèles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprises émergentes de classe mondiale</li> </ul>	<p><b>Cliantèles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Startups œuvrant dans le domaine de l'intelligence artificielle</li> </ul>
 <p><b>parcours entrepreneurial Rémi-Marcoux</b> HEC MONTRÉAL</p>	 <p><b>Centre des familles en affaires Deschênes   Molson   Lesage</b> HEC MONTRÉAL</p>	 <p><b>IVADO</b> INSTITUT DE L'ACCÉLÉRATION DES DONNÉES</p>	 <p><b>scale .ai</b></p>
<p><b>Cliantèles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Étudiants de HEC Montréal, de l'Université de Montréal et de Polytechnique Montréal.</li> </ul>	<p><b>Cliantèles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Familiales en affaires:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cédants</li> <li>• Repreneurs</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Cliantèles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprises exploitant les données massives ou l'IA</li> <li>• Scientifiques des données</li> </ul>	<p><b>Cliantèles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprises canadiennes de toutes tailles</li> <li>• Fournisseurs de services de la chaîne d'approvisionnement</li> </ul>
 <p><b>mosaic</b> Pôle créativité &amp; innovation HEC MONTRÉAL</p>	 <p><b>tech³lab</b></p>	<p><b>HEC MONTRÉAL</b></p>	
<p><b>Cliantèles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprises misant sur l'innovation et la créativité.</li> <li>• Communauté du domaine du management de la création.</li> </ul>	<p><b>Cliantèles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprises utilisant les interfaces technologiques</li> <li>• Professionnels en recherche UX</li> </ul>	 <p><b>ideos</b> Pôle en gestion des entreprises sociales HEC MONTRÉAL</p>	<p><b>Cliantèles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprises à vocation sociale ou communautaire</li> </ul>

Or, les développements des derniers mois à ce chapitre ont été tout simplement exceptionnels. J'ai déjà mentionné la création de la *Chaire de recherche industrielle CRSNG-PROMPT en expérience utilisateur*, qui est le dernier ajout au Tech3Lab. Il faut absolument mentionner celle du *Creative Destruction Lab* (CDL-Montréal), dédiée à l'accélération d'entreprises émergentes de classe mondiale, particulièrement dans le domaine de la science des données; et celle de NEXT AI, un programme de développement des leaders et des startups en intelligence artificielle, qui est en voie de réalisation.

Plusieurs de ces développements n'auraient cependant jamais été possibles sans la création récente d'IVADO, cet important consortium de recherche fondamentale en sciences des données, intelligence artificielle et recherche opérationnelle. Et ce consortium n'aurait pu voir le jour sans les contributions fondamentales que nombre de chercheurs à l'École font dans ce domaine; et ils sont nombreux. Je ne peux cependant passer sous silence les contributions des professeurs Yossiri Adulyasak, François Bellavance, Jean-François Cordeau et Gilbert Laporte.

Pour donner une idée de l'ampleur de ce dispositif, et en excluant les ressources provenant directement d'IVADO et de SCALE.AI (un consortium d'entreprises qui a récemment obtenu un important appui financier du gouvernement du Canada et qui collaborera avec IVADO et, partant, avec HEC Montréal, Polytechnique Montréal et l'Université de Montréal), on peut estimer à près de 50 M \$ les investissements effectués

dans le *Pôle entrepreneuriat, repreneuriat et entreprises familiales*, dans MOSAIC et dans le Tech3Lab; ainsi que dans le CDL-Montréal et NEXT AI.

Le dispositif en entrepreneuriat et innovation de HEC Montréal dispose par conséquent d'importantes ressources pour développer des activités de transfert et de liaison, de recherche et de formation. Celui-ci fait désormais de l'École un joueur de premier plan en innovation et entrepreneuriat au Québec.

### ***-Troisième grand chantier: le pavillon au centre-ville d'affaires de HEC Montréal***

Le projet de doter HEC Montréal d'un troisième pavillon, sis au centre-ville d'affaires de Montréal, chemine depuis près de dix ans! Bien sûr, ce nouveau pavillon permettra de remédier à un important déficit d'espace, déficit reconnu de longue date par le Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Supérieur (MESS). Mais, ce qui est encore plus important d'un point de vue stratégique, c'est le retour de l'École au centre-ville après une interruption de près de cinquante ans.

Ce retour au cœur du centre-ville d'affaires permettra de mieux servir l'importante clientèle de cadres et de professionnels en exercice d'une part; et de dynamiser nos partenariats avec les entreprises et les organisations publiques d'autre part en facilitant les activités d'incubation (*CDL-Montréal, Pôle entrepreneuriat, repreneuriat et familles en affaires*, etc.) et de co-crédation (*Tech3Lab, MOSAIC*, etc.).

Or l'École a franchi de nombreuses étapes en 2017-2018 menant à l'approbation définitive du projet et à l'octroi des crédits déjà prévu depuis l'adoption du *Dossier d'opportunité*. La longue marche, entreprise il y a plus de sept ans, pour élaborer le projet centre-ville débouche sur un dernier droit. Nous souhaitons évidemment que la dernière étape soit franchie au cours des prochains mois. Reste qu'à ce chapitre également, le chantier du projet centre-ville a connu des développements majeurs au cours des derniers mois.

On peut ainsi conclure que trois des initiatives que HEC Montréal a voulu favoriser au cours des cinq à sept dernières années ont connu soit un achèvement, comme dans le cas du financement, soit des développements très importants qui nous rapprochent de notre but ultime, comme dans le cas de notre dispositif en innovation et du projet centre-ville.

## **CONCLUSION**

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

La société attend beaucoup de HEC Montréal dans le contexte actuel d'innovations de rupture et de changements sociaux et politiques. À nous de saisir cette occasion pour nous projeter vers l'avant afin de mieux servir les sociétés québécoise et canadienne.



# Priorités 2018-2019

---

La contribution de HEC Montréal s'inscrit dans sa mission : *Francophone, ancrée dans la collectivité, ouverte sur le monde, HEC Montréal, établissement universitaire de calibre international en gestion, contribue à l'essor de la société en exerçant son leadership dans l'ensemble de ses champs d'activité : enseignement à tous les cycles, recherche et services à la collectivité.*

L'École entend ainsi jouer un rôle de premier plan dans toutes ses sphères d'activité, en privilégiant la formation d'une relève en gestion rompue aux nouvelles exigences du monde des affaires, le positionnement international de l'établissement et la multiplication de ses réseaux d'influence et de collaboration, ainsi que la production d'une recherche d'avant-garde et son transfert dans les organisations.

Le dernier plan stratégique de l'École, articulé en 2015, identifiait trois axes autour desquels les orientations de développement de cette dernière année et de celles à venir prennent assise : réinventer, renouveler et renforcer l'École.

## **RÉINVENTER**

### ➤ **Notre campus**

*L'érection d'un pavillon au centre-ville de Montréal est un moment charnière pour l'École qui présente une occasion unique de renforcer la marque de HEC Montréal, de repenser l'utilisation de nos espaces et de revoir nos modes de fonctionnement.*

Le développement du projet de construction d'un pavillon au centre-ville se poursuit. Il permettra d'améliorer l'utilisation de nos espaces et de revoir nos modes de fonctionnement. D'ailleurs, le projet pilote des « nouveaux espaces » s'est poursuivi et nous permettra d'identifier les meilleures pratiques d'aménagement et d'utilisation et de valider les normes d'utilisation des espaces. Un plan stratégique de gestion du changement a également été adopté et nous sommes à identifier et valider de nouvelles méthodes de travail qui seront rendues nécessaires par le déploiement du campus centre-ville. L'École cherche également à migrer vers un campus durable, notamment par l'obtention de la certification STARS. Enfin, une mise à jour du Plan directeur immobilier a été réalisée.

### ➤ **Nos modes de livraison des apprentissages**

*L'École souhaite revoir ses approches pédagogiques, notamment en cherchant à exploiter le potentiel des technologies de l'information et des stratégies numériques pour enrichir l'expérience de formation de ses apprenants. Le développement de cours et de programmes en format hybride ou entièrement en ligne, de même que le recours à des approches interactives et à la pédagogie inversée présentent un potentiel qu'il faut exploiter.*

En ce qui concerne la livraison des apprentissages, l'implantation de la cohorte AGIR au B.A.A. s'est déroulée avec succès et nous permet déjà de tirer profit des

apprentissages réalisés par ce projet pilote, en identifiant les approches pédagogiques les plus prometteuses. Nous avons également lancé le cours « CDL » au MBA, en vue de supporter l'initiative du même nom. Aux programmes de certificat, nous avons poursuivi le développement de l'enseignement en ligne et hybride asynchrone, tandis qu'aux programmes supérieurs, des programmes d'accompagnement ont été mis sur pied à la M. Sc. et au Ph. D.

➤ **Notre modèle financier**

*Pour assurer son développement, l'École doit revoir son modèle d'affaires afin d'accroître ses revenus autonomes et ses revenus réglementés, contenir la croissance de ses coûts d'opération et influencer le financement des activités universitaires.*

Une préoccupation importante pour l'École a toujours été de maintenir l'équilibre budgétaire. Nous avons, pour cela, accru nos revenus provenant de l'École des dirigeants et ceux provenant des étudiants internationaux. Nous avons également préparé une Campagne dédiée au projet centre-ville, participé à la refonte du financement universitaire, et poursuivi la gestion intégrée des risques.

## **RENOUVELER**

➤ **Nos programmes réguliers et nos formations pour cadres et dirigeants**

*Nous engager à offrir une expérience d'apprentissage hors-pair, qui s'appuie sur les expertises et les caractéristiques distinctives de HEC Montréal (ouverture sur le monde, intégration des technologies, multilinguisme, mobilité internationale, formation à lunettes larges...) et faciliter les innovations dans tous nos programmes afin de rendre ceux-ci les plus compétitifs avec les meilleures écoles du monde.*

Nous avons pris le pari de repenser constamment nos programmes pour nous assurer que les objectifs d'apprentissage et les approches pédagogiques sont toujours en phase avec les besoins des apprenants. À ce titre, les récents développements incluent notamment un exercice d'autoévaluation à la M.Sc., la révision des processus de stage, le lancement de la MM en développement durable et l'implantation d'une stratégie de développement des affaires à l'École des dirigeants.

➤ **Notre stratégie d'internationalisation**

*L'École a pour ambition de se maintenir dans le peloton de tête des écoles de gestion à l'échelle internationale. L'Énoncé de politique d'internationalisation précisera les ambitions de HEC Montréal au plan international, définira les cibles dans les différents domaines d'intervention et positionnera l'École comme leader dans la Francophonie internationale.*

La mise en œuvre de notre stratégie d'internationalisation est également un élément majeur de développement, avec l'adoption du document d'orientation, le déploiement de notre stratégie d'intervention dans la Francophonie, et la révision du mandat de notre bureau en Europe.

- **Notre gouvernance, nos infrastructures et nos processus pour être plus agiles et efficaces**  
*Les développements majeurs de nos activités, la nécessité d'innover et de gagner en agilité et notre organisation sur plusieurs sites nous invitent à revoir certains éléments de notre gouvernance et plusieurs de nos processus.*

Mentionnons la mise en œuvre d'un ambitieux programme d'optimisation de nos processus qui viseront l'atteinte des meilleures pratiques de gestion, notamment par l'introduction des portfolios électroniques aux cycles supérieurs et l'implantation du dossier étudiant numérique. Nous avons également procédé à une mise à niveau des installations technologiques dans les salles de cours.

## **RENFORCER**

- **Notre corps enseignant**  
*Le renforcement du corps enseignant est une priorité fondamentale. Nous voulons attirer et retenir à HEC Montréal des professeurs de talent qui ont le potentiel de porter les ambitions de HEC Montréal en recherche, en enseignement et dans les services à notre communauté. HEC Montréal fera d'importants investissements dans le recrutement de professeurs et dans le déploiement de chaires, de professorships et de centres de recherche de calibre mondial.*

En ce qui concerne le corps professoral, nos efforts portent sur la maximisation et l'alignement stratégique des ressources avec les développements projetés au plan de la formation diplômante ou qualifiante. Des plans de recrutement ont été actualisés et mis en œuvre dans chaque département. Nous poursuivons le développement de nos professorships de recherche et d'innovation et avons révisé le règlement de nomination et de promotion des professeurs afin de le rendre plus flexible.

- **Nos pôles d'excellence en recherche et transfert**  
*HEC Montréal entend se démarquer comme un leader dans la production et le transfert de connaissances en gestion.*

Le renforcement de nos pôles d'excellence en recherche et en transfert passe par le développement des unités de recherche, avec la création annuelle de nouvelles unités. Nous sommes également à planter un outil de soutien à la recherche, ZoneRecherche. Nous avons mis en place IVADO et la programmation de recherche dans le domaine du Big Data, et coordonnons les efforts pour appuyer l'émergence d'autres pôles d'excellence à l'échelle canadienne et internationale. Nous poursuivons l'implantation d'une stratégie globale de transfert et de valorisation, par les véhicules tels notre revue Gestion.

- **La présence et l'image de marque de HEC Montréal**  
*HEC Montréal améliorera la visibilité et la lisibilité de ses réalisations dans les domaines clés et renforcera son image de marque.*

Les priorités sont de déployer des stratégies efficaces de communication et de rayonnement et de soutenir les projets phares de l'École. Les travaux se poursuivent afin de développer et faire évoluer le site web de l'École.

➤ **Nos liens avec nos communautés**

*HEC Montréal souhaite approfondir et enrichir ses liens avec ses communautés : étudiants, employés, diplômés, organisations, donateurs, amis, etc. L'École aspire à jouer un rôle de citoyen exemplaire dans sa communauté et d'acteur clé dans le développement économique et social du Québec.*

Cette série d'actions a pour objectif d'améliorer notre cohésion, notre efficacité et d'enrichir nos liens avec notre communauté. Nous sommes à enrichir la conversation de l'École avec ses partenaires des milieux institutionnels et d'affaires en appuyant le développement d'Alliances HEC Montréal – Entreprises, en renforçant Alumni HEC et la Fondation. Un plan d'action a par ailleurs été mis en œuvre afin d'améliorer l'employabilité de nos étudiants.

---

HEC Montréal

**Systeme d'information financière des universités**  
**2017-2018**

  
\_\_\_\_\_  
Responsable des ressources financières

  
\_\_\_\_\_  
Date



		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	
<b>ACTIF</b>										
<b>Actif à court terme</b>										
1	Encaisse (001)	s/o	13 837 483	0	467	36 881	0		13 874 831	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	23 785	0		23 785	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)	11 296 971	---	---	---	---		11 296 971	5
6	Comptes débiteurs - Droits de scolarité (020)	s/o	1 772 745	---	---	---	---		1 772 745	6
7	Autres montants à recevoir (025, 026, 030, 170)	s/o	12 975 717	1 765 784	2 655 724	489 821	0		17 887 045	7
8	Encaissements exigibles à court terme (141, 142)	s/o	34 081	0	0	0	0		34 081	8
9	Avances à d'autres fonds (040, 045, 050, 055, 060, 065)	Annexe 12	34 766 347	43 416 721	5 875 197	0	0		84 058 265	9
10	Frais payés d'avance (070)	s/o	1 324 461	110 141	0	0	0		1 434 602	10
11	Stocks (075)	s/o	54 327	0	---	0	0		54 327	11
<b>Total de l'actif court terme</b>			<b>76 062 131</b>	<b>45 292 646</b>	<b>8 531 388</b>	<b>550 487</b>	<b>0</b>	<b>\$</b>	<b>130 436 651</b>	
<b>Actif à long terme</b>										
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	1 133 245	0	355 666	0	0		1 488 911	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	10 674	0	0	4 685 368	0		4 696 042	15
16	Effets à recevoir à long terme (124)	s/o	8 681	0	0	0	0		8 681	16
17	Prêts hypothécaires et autres prêts (135, 140)	s/o	92 864	287 613	0	64 060 404	0		64 440 881	17
18	Immobilisations (105)	Annexe 16	---	---	155 549 632	---	---		155 549 632	18
19	Contributions du siège social aux constituantes de l'UQ (110)	s/o	---	---	0	---	---		\$	19
20	Autres actifs (085, 115, 150, 155, 160, 165)	Annexe 9	0	0	0	0	0		\$	20
21	Juste valeur des instruments financiers dérivés (180)	s/o	0	0	0	0	0		\$	21
22	<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>77 307 595 \$</b>	<b>45 580 259 \$</b>	<b>164 436 686 \$</b>	<b>69 296 258 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>356 620 798 \$</b>	<b>22</b>

	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	
<b>PASSIF</b>									
<b>Passif à court terme</b>									
23	Découvert de banque (201)	s/o	0	0	0	0	0		\$ 23
24	Emprunts à court terme (205)	Note 4 (annexe 20)	0	0	0	0	0		\$ 24
25	Dépôts de garantie et retenues sur contrats (305, 310)	s/o	1 630 216	0	0	0	0	1 630 216	25
26	Subventions à rembourser au Ministère (210)	Note 2 (annexe 20)	751 971	---	---	---	---	751 971	26
27	Salaires et charges sociales à payer (255, 256, 257, 258)	s/o	16 340 620	(0)	---	0	0	16 340 620	27
28	Avantages sociaux futurs à payer (259)	s/o	0	0	---	0	0		\$ 28
29	Comptes créditeurs (215, 220)	s/o	8 919 591	5 000	747 109	83 557	0	9 755 257	29
30	Produits reportés (260)	Annexe 7	5 673 584	0	---	---	0	5 673 584	30
31	Apports reportés à court terme (261, 262, 263, 264)	s/o	0	21 123 892	0	0	0	21 123 892	31
32	Portion de la dette exigible à court terme (314)	s/o	0	0	18 958 125	0	0	18 958 125	32
33	Avances d'autres fonds (225, 230, 235, 240, 245, 250)	Annexe 12	49 305 672	0	0	34 752 593	0	84 058 265	33
<b>Total du passif à court terme</b>			<b>82 621 653</b>	<b>21 128 892</b>	<b>19 705 234</b>	<b>34 836 151</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>158 291 930</b>
<b>Passif à long terme</b>									
34	Avantages sociaux futurs à payer à long terme (370)	s/o	(28 152 000)	0	0	0	0	(28 152 000)	34
35	Dettes à long terme (315, 320, 325, 330)	s/o	0	0	60 409 217	0	0	60 409 217	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	24 451 367	8 172 210	---	---	32 623 577	37
38	Juste valeur des instruments financier dérivés (365)	s/o	0	0	0	0	0		\$ 38
39	Autres passifs (265, 270, 275, 280, 285)	Annexe 9	271 774	0	0	0	0	271 774	39
40	<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>54 741 427 \$</b>	<b>45 580 259 \$</b>	<b>88 286 662 \$</b>	<b>34 836 151 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>	<b>223 444 499 \$</b>
<b>SOLDES DE FONDS</b>									
41	Grevé d'affectations d'origine interne (290)	Annexe 8	20 975 436	0	23 828 604	4 946 828	0	49 750 869	41
42	Grevé d'affectations d'origine externe (302 FD et AF)	s/o	---	---	---	29 513 279	0	29 513 279	42
43	Non grevé d'affectation (295 FF)	s/o	1 590 731	---	---	---	---	1 590 731	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	---	---	52 321 420	---	---	52 321 420	46
47	<b>TOTAL DES SOLDES DE FONDS</b>		<b>22 566 167 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>76 150 024 \$</b>	<b>34 460 108 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>	<b>133 176 299 \$</b>
48	<b>TOTAL DU PASSIF ET DES SOLDES DE FONDS</b>		<b>77 307 595 \$</b>	<b>45 580 259 \$</b>	<b>164 436 686 \$</b>	<b>69 296 258 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>	<b>356 620 798 \$</b>

	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	28 089 236	---	---	---	---	---	28 089 236	1
2 Montants forfaitaires réglementés des étudiants étrangers (402)	s/o	1 335 398	---	---	---	---	---	1 335 398	2
3 Montants forfaitaires des étudiants canadiens non-résidents au Québec (403)	s/o	3 771 352	---	---	---	---	---	3 771 352	3
4 Montants forfaitaires supplémentaires des étudiants étrangers (404)	s/o	3 745 955	---	---	---	---	---	3 745 955	4
5 Cotisations des étudiants (455)	s/o	3 505 107	---	---	---	---	---	3 505 107	5
6 Autres frais communs exigés à des groupes d'étudiants ciblés et pénalités (450)	s/o	9 354 766	---	---	---	---	---	9 354 766	6
7 Locations et ventes de biens et services aux étudiants (461)	s/o	0	---	---	---	---	---	0	7
<b>8 TOTAL DES PRODUITS PROVENANT DES ÉTUDIANTS</b>		<b>49 801 813</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>49 801 813</b>	<b>8</b>
9 Subventions du Ministère (515)	Annexe-5	78 040 460	1 435 773	10 653 734	---	---	---	90 129 967	9
10 Autres subventions provinciales (405, 410, 495)	s/o	2	2 254 855	223	0	0	0	2 255 080	10
11 Subventions du gouvernement du Canada (415, 420)	s/o	922 975	2 859 392	0	0	0	0	3 782 367	11
12 Autres produits et autres aides (425, 426, 427)	s/o	0	2 003 389	0	0	0	0	2 003 389	12
13 Contributions du siège social aux constituantes de l'UQ (520)	s/o	---	---	0	---	---	---	0	13
<b>Amortissement des apports reportés afférents aux immobilisations:</b>									
14 Ministère (530)	s/o	---	---	0	---	---	---	0	14
15 Entités incluses dans le périmètre comptable du gouvernement du Québec autre que le Ministère (531)	s/o	---	---	0	---	---	---	0	15
16 Gouvernement du Canada (532)	s/o	---	---	381 406	---	---	---	381 406	16
17 Autres (533)	s/o	---	---	0	---	---	---	0	17
<b>18 TOTAL DES SUBVENTIONS</b>		<b>78 963 436</b>	<b>8 553 408</b>	<b>11 035 364</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>98 552 209</b>	<b>18</b>
19 Intérêts et dividendes (435)	s/o	6 788 972	2 871 845	0	0	0	0	9 660 817	19
20 Intérêts sur les avances interfonds (440)	s/o	0	0	0	0	0	0	0	20
21 Produits provenant du fonds de dotation (445)	s/o	25 100	(746 722)	25 771	---	0	0	(695 850)	21
22 Produits provenant d'une fondation (446)	s/o	1 630 871	4 891 533	0	0	0	0	6 522 405	22
23 Subventions et dons non gouvernementaux (430)	Note 1 (annexe 20)	409 815	954 052	0	0	0	0	1 363 848	23
24 Gains sur vente de placements (526)	s/o	53 227	375 746	0	0	0	0	428 973	24
25 Gains sur la cession d'immobilisations (525)	s/o	---	---	0	---	---	---	0	25
26 Recouvrement des coûts indirects (465)	s/o	(574)	---	---	---	---	---	(574)	26
27 Ventes externes (460)	s/o	7 816 469	3 577 192	0	0	0	0	11 393 661	27
28 Autres produits (466, 470)	Annexe 10	1 704 193	123 853	0	0	0	0	1 828 046	28
<b>29 TOTAL DES PRODUITS AUTRES</b>		<b>18 428 074</b>	<b>12 047 479</b>	<b>25 771</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>30 501 325</b>	<b>29</b>
<b>30 TOTAL DES PRODUITS</b>		<b>147 193 324 \$</b>	<b>20 600 888 \$</b>	<b>11 061 135 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>	<b>178 855 347 \$</b>	<b>30</b>

	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	8 479 771	782 701	-	-	-	9 262 472
3	Gérance	s/o	90 583	3 439	-	-	-	94 021
4	Enseignants-chercheurs	s/o	37 385 380	1 315 619	-	-	-	38 700 999
5	Chargés de cours	s/o	13 683 644	49 580	-	-	-	13 733 224
6	Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	s/o	359 953	1 259 624	-	-	-	1 619 577
7	Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	s/o	1 956 275	464 979	-	-	0	2 421 254
8	Personnel professionnel non enseignant	s/o	14 803 914	1 830 786	-	-	0	16 634 699
9	Personnel de soutien technique	s/o	5 986 951	252 695	-	-	0	6 239 645
10	Personnel de soutien de bureau	s/o	6 827 087	554 660	-	-	-	7 381 747
11	Personnel de métier et ouvrier	s/o	3 373 475	0	-	-	-	3 373 475
12	Avantages sociaux (700)	Annexe 14	11 000 490	1 089 792	-	-	0	12 090 282
13	<b>TOTAL DES MASSES SALARIALES ET AVANTAGES SOCIAUX</b>		<b>103 947 522</b>	<b>7 603 874</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>111 551 396</b>
14	Avantages sociaux futurs (704)	s/o	9 386 200	-	-	-	-	9 386 200
15	Variation de la provision pour heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages (701, 702, 703)	s/o	298 885	26 267	-	-	0	325 152
16	Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	s/o	68 500	0	-	-	0	68 500
17	Stagiaires postdoctoraux (706)	s/o	80 842	970 463	-	-	0	1 051 304
18	Formation et perfectionnement (710)	s/o	427 303	231 927	-	-	0	659 230
19	Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	s/o	2 139 530	1 665 784	-	-	0	3 805 313
20	Bourses (735)	s/o	1 617 064	5 664 711	-	-	0	7 281 775
21	Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	s/o	2 181 623	602 438	0	0	0	2 784 061
22	Fournitures et matériel (745)	s/o	1 675 117	163 514	-	-	0	1 838 631
23	Coûts des marchandises vendues (755)	s/o	421 450	0	-	-	0	421 450
24	Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795, 800)	s/o	10 117 490	1 399 702	0	-	0	11 517 192
25	Volumes et périodiques (750)	s/o	2 874 024	72 777	-	-	0	2 946 802
26	Charges reliées aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	s/o	2 341 293	5 285	0	-	0	2 346 578
27	Location de locaux et de bâtiments (840, 845)	s/o	940 161	68 075	-	-	0	1 008 236
28	Location-exploitation (830)	s/o	0	0	-	-	0	\$
29	Transfert de coûts indirects (865)	s/o	-	(574)	-	-	-	(574)
30	Pertes sur vente de placements (886)	s/o	15	(2 191)	0	0	0	(2 176)
31	Biens sous le seuil de capitalisation (892)	Note 3 (annexe 20)	239 519	47 082	45 323	-	0	331 924
32	Biens de nature non capitalisable (893)	Note 3 (annexe 20)	0	0	0	-	-	\$
33	Frais bancaires et charges d'intérêts (850, 851, 852, 853)	s/o	370 877	11 451	2 066 718	0	0	2 449 047
34	Intérêts relatifs aux avances interfonds (855)	s/o	0	0	0	0	0	\$
35	Perte sur la cession d'immobilisations (885)	s/o	-	-	29 656	-	-	29 656
36	Amortissement des immobilisations (890)	s/o	-	-	8 357 692	-	-	8 357 692
37	Amortissements des autres éléments de l'actif (891)	s/o	-	-	0	-	-	\$
38	Autres charges (860, 870)	Annexe 10	321 199	1 036 412	0	0	0	1 357 610
39	<b>TOTAL DES AUTRES CHARGES</b>		<b>35 501 091</b>	<b>11 963 123</b>	<b>10 499 390</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>57 963 604</b>
40	Ventes internes (878)	s/o	0	0	-	-	0	\$
41	Gains et pertes latents (879)	s/o	96 909	790 316	0	0	0	887 224
42	<b>TOTAL AUTRES CHARGES AVANT ÉLÉMENTS EXTRAORDINAIRES</b>		<b>35 598 000</b>	<b>12 753 439</b>	<b>10 499 390</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>58 850 829</b>
43	Éléments extraordinaires (880)	Annexe 13	0	0	0	0	0	\$
44	<b>TOTAL DES CHARGES</b>		<b>139 545 522 \$</b>	<b>20 357 313 \$</b>	<b>10 499 390 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>	<b>170 402 225 \$</b>
45	<b>EXCÉDENT (INSUFFISANCE) DES PRODUITS PAR RAPPORT AUX CHARGES</b>		<b>7 647 802 \$</b>	<b>243 575 \$</b>	<b>561 745 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>	<b>8 453 122 \$</b>

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 8 "Apports reçus à titre de dotations"). Normalement, il n'y a pratiquement rien qui devrait passer par l'état des produits ou par l'état des charges.

	Annexe à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation (Note 1) 4	Autres fonds 5	Ajustements 6	Total 7	
1	SOLDE AU DÉBUT DE L'ANNÉE	31 332 273	0	51 532 193	34 175 437			117 039 903	1
2	Redressement des années précédentes	Annexe 11 0	0	0	0	0		\$	2
3	Solde de fonds redressé	31 332 273	\$	51 532 193	34 175 437	\$	\$	117 039 903	3
4	Produits de l'année	Annexes 1 et 3 147 193 324	20 600 888	11 061 135	0	0	0	178 855 347	4
5	Charges de l'année	Annexes 2 et 4 139 545 522	20 357 313	10 499 390	0	0	0	170 402 225	5
6	Excédent (insuffisance) des produits par rapport aux charges	7 647 802	243 575	561 745	\$	\$	\$	8 453 122	6
7	Réeval. autres éléments afférents au régime de retraite et d'avantages complé. de retraite	s/o 505 300						505 300	7
8	Apports reçus à titre de dotations	s/o			264 567			264 567	8
9	Apports reçus pour le financement d'actifs non amortissables	s/o		6 913 406				6 913 406	9
10	Virements d'autres soldes de fonds	Annexes 12 et 12a 0	0	17 142 680	20 104	0		17 162 784	10
11	Virements vers d'autres soldes de fonds	Annexes 12 et 12a 16 919 209	243 575	0	0	0		17 162 784	11
12	Sous-total	(8 766 107)	(0)	24 617 831	284 671	\$	\$	16 136 395	12
18	SOLDE À LA FIN DE L'EXERCICE	22 566 166 \$	(0) \$	76 150 024 \$	34 460 108 \$	- \$	- \$	133 176 298 \$	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 8 "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)	21 341 896	---	---	---	---	6 747 341	---	---		28 089 236	1
2 Montants forfaitaires réglementés des étudiants étrangers (402)	---	---	---	1 335 398	---	---	---	---		1 335 398	2
3 Montants forfaitaires des étudiants canadiens non-résidents au Québec (403)	---	---	---	3 771 352	---	---	---	---		3 771 352	3
4 Montants forfaitaires supplémentaires des étudiants étrangers (404)	---	---	---	3 745 955	---	---	---	---		3 745 955	4
5 Cotisations des étudiants (455)	---	---	---	---	---	---	3 505 107	---		3 505 107	5
6 Admissions, inscriptions, amendes, frais de stage ou de supervision, etc. (450)	8 927 334	0	0	1 921	0	46 646	0	378 865		9 354 766	6
7 Locations et ventes de biens et services aux étudiants (461)	0	0	0	0	0	0	0	0		0	7
<b>8 Total des produits provenant des étudiants</b>	<b>30 269 229</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>8 854 626</b>	<b>\$</b>	<b>6 793 986</b>	<b>3 505 107</b>	<b>378 865</b>	<b>\$</b>	<b>49 801 813</b>	<b>8</b>
9 Subventions du Ministère (515)	---	---	0	77 180 960	---	---	859 500	---		78 040 460	9
10 Autres subventions provinciales (405, 410, 495)	0	0	0	0	0	2	0	0		2	10
11 Subventions du gouvernement du Canada (415, 420)	0	0	0	922 975	0	0	0	0		922 975	11
12 Autres produits et aides des gouvernements autres que ceux du Québec et du Canada (425, 426, 427)	0	0	0	0	0	0	0	0		0	12
<b>13 Total des subventions</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>78 103 935</b>	<b>\$</b>	<b>2</b>	<b>859 500</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>78 963 436</b>	<b>13</b>
14 Intérêts et dividendes (435)	---	---	---	6 788 972	---	0	0	0		6 788 972	14
15 Intérêts sur les avances interfonds (440)	0	0	0	0	0	0	0	0		0	15
16 Produits provenant du fonds de dotation (445)	---	---	---	15 000	---	10 100	0	0		25 100	16
17 Produits provenant d'une fondation (446)	18 536	4 730	0	1 007 606	0	600 000	0	0		1 630 871	17
18 Subventions et dons non gouvernementaux (430)	3 500	0	0	406 315	0	0	0	0		409 815	18
19 Gains sur vente de placement (526)	0	0	0	53 227	0	0	0	0		53 227	19
20 Recouvrement des coûts indirects (465)	0	(574)	0	0	0	0	0	0		(574)	20
21 Ventes externes (460)	578 407	803 581	117 401	331 325	174 482	2 815 479	83 588	2 912 206		7 816 469	21
22 Autres produits (466, 470)	358 107	0	0	(19 038)	0	1 362 829	2 295	0		1 704 193	22
<b>23 Total des produits autres</b>	<b>988 550</b>	<b>807 737</b>	<b>117 401</b>	<b>8 583 407</b>	<b>174 482</b>	<b>4 788 408</b>	<b>85 883</b>	<b>2 912 206</b>	<b>\$</b>	<b>18 428 074</b>	<b>23</b>
<b>24 TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>31 227 779 \$</b>	<b>807 737 \$</b>	<b>117 401 \$</b>	<b>95 541 968 \$</b>	<b>174 482 \$</b>	<b>11 582 395 \$</b>	<b>4 450 489 \$</b>	<b>3 291 071 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>147 193 324 \$</b>	<b>24</b>

HEC Montréal  
Charges par fonction - Fonds de fonctionnement  
de l'exercice terminé le 30 avril 2018

Annexe 2

	Enseignement 1	Recherche 2	Soutien à l'enseignement et à la recherche 3	Administration 4	Terrains et bâtiments Détail Annexe 15 5	Services à la collectivité 6	Services aux étudiants 7	Entreprises auxiliaires 8	Ajustements 9	Total 10	
1 Masses salariales											1
2 Direction	1 969 071	123 499	982 462	3 159 786	789 940	961 292	493 721	0		8 479 771	2
3 Gérance	0	44 428	0	37 264	0	0	8 891	0		90 583	3
4 Enseignants-chercheurs	35 691 054	343 338	4 200	92 179	0	1 252 809	1 800	0		37 385 380	4
5 Chargés de cours	13 028 245	0	0	10 258	0	645 141	0	0		13 683 644	5
6 Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	180 821	150 626	0	8 202	0	20 303	0	0		359 953	6
7 Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	1 789 892	84 022	1 633	31 543	0	46 676	2 509	0		1 956 275	7
8 Personnel professionnel non enseignant	3 641 252	353 936	4 406 949	3 109 842	477 760	1 713 049	1 097 496	3 630		14 803 914	8
9 Personnel de soutien technique	1 353 062	137 246	2 559 902	1 120 407	276 458	217 296	259 197	63 382		5 986 951	9
10 Personnel de soutien de bureau	3 097 832	79 801	529 435	1 703 603	220 070	911 596	284 751	0		6 827 087	10
11 Personnel de métier et ouvrier	0	0	40 943	26 905	3 146 795	0	0	158 832		3 373 475	11
12 Avantages sociaux (700) - Complétez l'annexe 14	6 863 165	179 002	1 172 102	1 122 103	689 073	645 698	304 687	24 660		11 000 490	12
<b>13 Total des masses salariales et des avantages sociaux</b>	<b>67 614 395</b>	<b>1 495 897</b>	<b>9 697 626</b>	<b>10 422 091</b>	<b>5 600 096</b>	<b>6 413 860</b>	<b>2 453 053</b>	<b>250 504</b>	<b>\$</b>	<b>103 947 522</b>	<b>13</b>
14 Avantages sociaux futurs (704)	---	---	---	---	---	---	---	---	9 386 200	9 386 200	14
15 Variation de la provision heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages	68 857	0	4 599	201 883	0	13 946	9 600	0		298 885	15
16 Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	68 500	0	0	0	0	0	0	0		68 500	16
17 Stagiaires Postdoctoraux (706)	0	80 842	0	0	0	0	0	0		80 842	17
18 Formation et perfectionnement (710)	88 767	115 853	69 969	107 426	23 569	4 469	17 250	0		427 303	18
19 Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	664 460	373 718	30 002	215 290	24 909	673 791	153 855	3 504		2 139 530	19
20 Bourses (735)	1 111 120	219 907	0	80 664	0	133 666	71 708	0		1 617 064	20
21 Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	77 036	77 919	45 180	405 872	17 864	1 322 413	235 339	0		2 181 623	21
22 Fournitures et matériel (745)	290 493	24 626	125 741	72 834	500 302	236 728	28 449	395 945		1 675 117	22
23 Coûts des marchandises vendues (755)	0	0	0	0	0	421 450	0	0		421 450	23
24 Frais de services (760, 765, 775, 780, 785, 790, 795, 800)	1 644 454	99 736	2 187 663	1 461 504	2 250 731	735 326	1 243 534	494 542		10 117 490	24
25 Volumex et périodiques (750)	206 713	28 880	2 279 012	19 789	1 142	115 280	33 899	189 310		2 874 024	25
26 Charges reliées aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	19 187	1 239	41 627	1 500	2 157 632	0	0	120 107		2 341 293	26
27 Locations de locaux et de bâtiments (840, 845)	336 768	0	0	0	560 517	47 881	0	0		945 166	27
28 Location-exploitation (830)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$	28
29 Pertes sur vente de placements (886)	0	0	0	15	0	0	0	0		15	29
30 Biens sous le seuil de capitalisation (892)	4 495	7 478	176 392	6 962	39 691	2 242	0	2 259		239 519	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)	4 437	0	0	196 344	0	319	169 777	0		370 877	32
33 Intérêts relatifs aux avances interfonds (855)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$	33
34 Autres charges (860, 870)	368 014	4 630	(203 971)	161 228	3 563	(23 941)	11 357	319		321 199	34
<b>35 Total des charges autres</b>	<b>4 983 303</b>	<b>1 034 827</b>	<b>4 756 213</b>	<b>2 931 311</b>	<b>5 579 915</b>	<b>3 678 570</b>	<b>1 974 767</b>	<b>1 205 986</b>	<b>9 386 200</b>	<b>35 501 091</b>	<b>35</b>
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 Gains et pertes latents (879)	0	0	0	96 909	0	0	0	0		96 909	38
<b>39 Total avant éléments extraordinaires</b>	<b>72 567 697</b>	<b>2 530 724</b>	<b>14 453 839</b>	<b>13 450 311</b>	<b>11 180 011</b>	<b>10 092 430</b>	<b>4 427 820</b>	<b>1 456 490</b>	<b>9 386 200</b>	<b>139 545 522</b>	<b>39</b>
40 Éléments extraordinaires (880)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$	40
<b>41 TOTAL DES CHARGES</b>	<b>72 567 697 \$</b>	<b>2 530 724 \$</b>	<b>14 453 839 \$</b>	<b>13 450 311 \$</b>	<b>11 180 011 \$</b>	<b>10 092 430 \$</b>	<b>4 427 820 \$</b>	<b>1 456 490 \$</b>	<b>9 386 200 \$</b>	<b>139 545 522 \$</b>	<b>41</b>

HEC Montréal  
Produits par fonction - Fonds avec restrictions  
de l'exercice terminé le 30 avril 2018

Annexe 3

	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 Subvention du Ministère (515)	0	0	0	0	0	0	1 435 773	0		1 435 773	1
2 Autres subventions provinciales (405, 410, 495)	53	2 048 596	0	0	0	206 206	0	0		2 254 855	2
3 Subventions du gouvernement du Canada (415, 420)	0	2 834 392	0	0	0	0	25 000	0		2 859 392	3
4 Autres produits et aides des gouvernements que ceux du Québec et du Canada (425, 426, 427)	0	1 651 662	0	0	0	351 727	0	0		2 003 389	4
<b>5 Total des subventions</b>	<b>53</b>	<b>6 534 650</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>557 934</b>	<b>1 460 773</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>8 553 408</b>	<b>5</b>
6 Intérêts et de dividendes (435)	0	9 536	0	2 866 099	0	(4 511)	721	0		2 871 845	6
7 Intérêts sur les avances interfonds (440)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$	7
8 Produits provenant du fonds de dotation (445)	0	782 948	0	(2 168 733)	0	7 930	631 134	0		(746 722)	8
9 Produits provenant d'une fondation (446)	55 038	1 709 237	0	6 863	0	1 693 815	1 426 581	0		4 891 533	9
10 Subventions et dons non gouvernementaux (430)	0	150 405	0	0	0	56 343	747 284	0		954 032	10
11 Gains sur vente de placements (526)	0	0	0	375 746	0	0	0	0		375 746	11
12 Ventes externes (460)	0	2 391 774	0	863	0	978 702	205 852	0		3 577 192	12
14 Autres produits (466, 470)	0	(7 737)	0	0	0	113 866	17 725	0		123 853	14
<b>15 Total des produits autres</b>	<b>55 038</b>	<b>5 036 162</b>	<b>\$</b>	<b>1 080 838</b>	<b>\$</b>	<b>2 846 145</b>	<b>3 029 296</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>12 047 179</b>	<b>15</b>
<b>16 TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>55 091 \$</b>	<b>11 570 812 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>1 080 838 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>3 404 079 \$</b>	<b>4 490 069 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>	<b>20 600 888 \$</b>	<b>16</b>

HEC Montréal  
Charges par fonction - Fonds avec restrictions  
de l'exercice terminé le 30 avril 2018

	Enseignement	Recherche	Soutien enseignement recherche	Administration	Terrains et bâtiments	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Ajustements	Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Masses salariales										
2 Direction	0	484 861	0	0	0	297 841	0	0		782 701
3 Gérance	0	0	0	0	0	3 439	0	0		3 439
4 Enseignants-chercheurs	0	1 056 470	0	0	0	259 148	0	0		1 315 619
5 Chargés de cours	0	0	0	0	0	49 580	0	0		49 580
6 Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	1 619	1 082 979	0	0	0	175 026	0	0		1 259 624
7 Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	210	342 870	0	0	0	36 198	85 701	0		464 979
8 Personnel professionnel non enseignant	5 859	983 693	0	3 680	0	665 646	171 908	0		1 830 786
9 Personnel de soutien technique	0	248 239	0	0	0	4 456	0	0		252 695
10 Personnel de soutien de bureau	0	331 755	0	0	0	180 621	42 284	0		554 660
11 Personnel de métier et ouvrier	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 11
12 Avantages sociaux (700) - Complétez l'annexe 14	944	799 547	0	469	0	266 040	22 792	0		1 089 792
<b>13 Total des masses salariales et des avantages sociaux</b>	<b>8 632</b>	<b>5 330 413</b>	<b>\$</b>	<b>4 149</b>	<b>\$</b>	<b>1 937 994</b>	<b>322 686</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>7 603 874</b>
14 Variation de la provision heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages (701, 702, 703)	0	19 238	0	0	0	0	7 029	0		26 267
15 Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 15
16 Stagiaires postdoctoraux (706)	0	970 463	0	0	0	0	0	0		970 463
17 Formation et perfectionnement (710)	4 714	218 711	0	0	0	7 397	1 106	0		231 927
18 Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	2 656	829 802	0	2 563	0	624 068	206 695	0		1 665 784
19 Bourses (735)	35 000	1 808 853	0	3 500	0	197 088	3 620 270	0		5 664 711
20 Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	53	507 510	0	19 300	0	5 379	70 196	0		602 438
21 Fournitures et matériel (745)	1 879	85 613	0	0	0	65 275	10 748	0		163 514
22 Coûts des marchandises vendues (755)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 22
23 Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795, 800)	1 932	640 750	0	261 242	0	301 392	194 386	0		1 399 702
24 Volumes et périodiques (750)	0	68 247	0	0	0	4 530	0	0		72 777
25 Charges reliées aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	0	0	0	0	0	5 285	0	0		5 285
26 Location de locaux et de bâtiments (840, 845)	0	0	0	0	0	4 602	63 473	0		68 075
27 Location exploitation (830)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 27
28 Transfert de coûts indirects (865)	0	(574)	0	0	0	0	0	0		(574)
29 Pertes sur vente de placements (886)	0	0	0	(2 191)	0	0	0	0		(2 191)
30 Biens sous le seuil de capitalisation (892)	25	43 719	0	0	0	1 597	1 741	0		47 082
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)	0	301	0	6 959	0	4 191	0	0		11 451
33 Intérêts relatifs aux avances interfonds (855)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 33
34 Autres charges (860, 870)	201	805 487	0	(5 000)	0	235 496	228	0		1 036 412
<b>35 Total des charges autres</b>	<b>46 459</b>	<b>5 998 118</b>	<b>\$</b>	<b>286 373</b>	<b>\$</b>	<b>1 456 300</b>	<b>4 175 873</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>11 963 123</b>
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 Gains et pertes latents (879)	0	0	0	790 316	0	0	0	0		790 316
<b>39 Total avant éléments extraordinaires</b>	<b>46 459</b>	<b>5 998 118</b>	<b>\$</b>	<b>1 076 689</b>	<b>\$</b>	<b>1 456 300</b>	<b>4 175 873</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>12 753 439</b>
40 Éléments extraordinaires (880)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 40
<b>41 TOTAL DES CHARGES</b>	<b>55 091 \$</b>	<b>11 328 532 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>1 080 838 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>3 394 294 \$</b>	<b>4 498 559 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>	<b>20 357 313 \$</b>

Nom de l'établissement: HEC Montréal

FORMULAIRE DE DÉCLARATION  
ÉTAT DU TRAITEMENT 2017-2018  
DU PERSONNEL DE DIRECTION  
DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT  
DE NIVEAU UNIVERSITAIRE

APPROUVÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

DATE:

18 septembre 2018

ADMINISTRATEUR:




Le 18 septembre 2018

## **Rapport de l'auditeur indépendant**

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

Nous avons effectué l'audit de la valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt pour les membres du personnel de direction supérieure et pour les autres catégories de personnel de direction inclus dans l'état du traitement ci-joint de la Corporation de l'École des hautes études commerciales de Montréal pour l'exercice clos le 30 avril 2018 (l'« état du traitement »). L'état du traitement a été préparé par la direction sur la base des dispositions en matière d'information financière décrites à la section 3 du *Guide et formulaire de déclaration de l'état du traitement 2017-2018*.

#### **Responsabilité de la direction pour l'état du traitement**

La direction est responsable de la préparation de cet état du traitement conformément aux dispositions en matière d'information financière décrites à la section 3 du *Guide et formulaire de déclaration de l'état du traitement 2017-2018*, 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 et la présentation fidèle 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.

*PricewaterhouseCoopers LLP/s.r.l./s.e.n.c.r.l.  
1250, boulevard René-Lévesque Ouest, bureau 2500, Montréal (Québec) Canada H3B 4Y1  
T: +1 514 205-5000, F: +1 514 876-1502*



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 décrites à la section 3 du *Guide et formulaire de déclaration de l'état du traitement 2017-2018*.

### **Référentiel comptable et restrictions quant à la diffusion et 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 et formulaire de déclaration de l'état du traitement 2017-2018*. Cet état du traitement a été préparé afin de permettre à la Corporation de l'École des hautes études commerciales de Montréal de 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'Éducation et de l'Enseignement supérieur et ne devrait pas être utilisé par d'autres parties.

*PricewaterhouseCoopers s.r.l./s.e.n.c.r.l.<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> CPA auditeur, CA, permis de comptabilité publique n° A116819



# ÉTAT DU TRAITEMENT 2017-2018

ÉTABLISSEMENT : HEC Montréal

Page 2 de 3

TABLEAU 2 : TRAITEMENT IMPOSABLE DES AUTRES CATÉGORIES DE PERSONNEL DE DIRECTION

Catégorie de personnel	Effectif total de la catégorie <sup>(2)</sup>	Valeur des composantes du traitement assujetties à l'impôt (en \$)		
		Étendue du traitement	Salaire de base <sup>(4)</sup>	Autres composantes du traitement <sup>(5)</sup>
Personnel de direction des composantes de l'établissement, tel que défini au paragraphe 1 <sup>o</sup> du premier alinéa de l'article 4.5 <sup>(1) (6)</sup>	26,91	Le plus élevé <sup>(4)</sup>	160 645	5 069
		Moyenne <sup>(3)</sup>	110 571	2 598
		Le moins élevé <sup>(4) (7)</sup>	25 908	849
Personnel de direction des services	66,78	Le plus élevé <sup>(4)</sup>	152 238	61 296
		Moyenne <sup>(3)</sup>	116 472	4 192
		Le moins élevé <sup>(4) (7)</sup>	62 371	161
Personnel de gérance des emplois de soutien	0	Le plus élevé <sup>(4)</sup>	0	0
		Moyenne <sup>(3)</sup>	0	0
		Le moins élevé <sup>(4)</sup>	0	0

<sup>(1)</sup> Excluant les doyens et le personnel de rang équivalent, lesquels doivent être déclarés au tableau 1 relatif au personnel de direction supérieure.

<sup>(2)</sup> En équivalence au temps plein.

<sup>(3)</sup> Le calcul de la moyenne du salaire de base et des autres composantes du traitement réfère au traitement versé durant l'exercice financier 2017-2018.

<sup>(4)</sup> Concernant la colonne relative au salaire de base, les termes "le plus élevé" et "le moins élevé" correspondent aux salaires officiels le plus élevé et le moins élevé qui étaient en vigueur le 30 avril 2018.

<sup>(5)</sup> Concernant la colonne relative aux autres composantes du traitement, les termes "le plus élevé" et "le moins élevé" réfèrent toujours à des composantes de traitement versé durant l'exercice financier 2017-2018.

<sup>(6)</sup> 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 31 des 31 cas comme suit :

0 à 25 % = 1 26 à 50 % = 23 51 à 75 % = 1 76 % à 100 % = 6 Seule la partie du salaire attribuable à la tâche de direction est considérée aux fins du salaire de base.

<sup>(7)</sup> Certains postes sont autorisés sur une base annuelle à temps partiel.

TABLEAU 3 : VALEUR MONÉTAIRE NON VÉRIFIÉE DES ALLOCATIONS ET DES FRAIS REMBOURSÉS

1<sup>re</sup> partie: Personnel de direction supérieure

Nom et fonction	Allocations et frais remboursés	
	Nombre de mois dans la fonction	Valeur en \$
Michel Patry, Directeur	12	50 382
Federico Pasin, Secrétaire général	12	44 418
Georges Montplaisir, Directeur des finances	12	6 759

2<sup>o</sup> partie: Autres catégories de personnel de direction

Catégorie de personnel	Effectif concerné par un remboursement <sup>(1)</sup>	Allocations et frais remboursés	
		Étendue des frais remboursés	Valeur en \$
Personnel de direction des composantes de l'établissement, tel que défini au paragraphe 1 <sup>o</sup> du premier alinéa de l'article 4.5 <sup>(2)</sup>	25	Le plus élevé	11 102
		Moyenne <sup>(1)</sup>	2 988
		Le moins élevé	86
Personnel de direction des services	67	Le plus élevé	55 820
		Moyenne <sup>(1)</sup>	4 580
		Le moins élevé	18
Personnel de gérance des emplois de soutien	0	Le plus élevé	0
		Moyenne <sup>(1)</sup>	0
		Le moins élevé	0

<sup>(1)</sup> Pour le calcul de la moyenne, ne considérer au diviseur que les personnes concernées par une allocation ou un remboursement de dépenses, que ce dernier ait été versé aux personnes visées ou versé directement par l'Université à un fournisseur de services.

<sup>(2)</sup> Excluant les doyens et le personnel de rang équivalent, lesquels doivent être déclarés dans la première partie du tableau 3, relative au personnel de direction supérieure.