

HEC MONTRÉAL

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

2015-2016

HEC MONTRÉAL

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

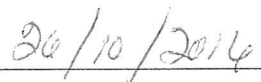
2015-2016

HEC Montréal

**Systeme d'information financière des universités
2015-2016**



Responsable des ressources financières



Date

Éducation,
Enseignement
supérieur
et Recherche

Québec 

HEC Montréal
 ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE
 au 30 avril 2016

		Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation 4	Autres fonds 5	Ajustements 6	Total 7	
ACTIF										
Actif à court terme										
1	Encaisse (001)	s/o	5 369 178	0	459	83 638	0		5 453 275	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	28 922	0		28 922	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)	14 325 477	---	---	---	---		14 325 477	5
6	Comptes débiteurs - Droits de scolarité (020)	s/o	722 162	---	---	---	---		722 162	6
7	Autres montants à recevoir (025, 026, 030, 170)	s/o	4 943 513	723 927	1 033 965	418 322	0		7 119 727	7
8	Encaissements exigibles à court terme (141, 142)	s/o	0	0	0	0	0		\$	8
9	Avances à d'autres fonds (040, 045, 050, 055, 060, 065)	Annexe 12	32 040 216	34 375 903	0	0	0		66 416 119	9
10	Frais payés d'avance (070)	s/o	1 107 433	30 569	0	0	0		1 138 002	10
11	Stocks (075)	s/o	50 250	0	---	0	0		50 250	11
Total de l'actif court terme			58 558 230	35 130 399	1 034 424	530 882	0	\$	95 253 935	
Actif à long terme										
12	Frais reportés (080)	s/o	0	0	0	0	0		\$	12
13	Subventions et autres apports à recevoir à long terme (171, 172, 173, 174)	s/o	0	0	0	0	0		\$	13
14	Avances à d'autres fonds à long terme (185)	Annexe 12	0	0	0	0	0		\$	14
15	Placements à long terme (125, 130)	s/o	0	0	0	5 247 307	0		5 247 307	15
16	Effets à recevoir à long terme (124)	s/o	0	0	0	0	0		\$	16
17	Prêts hypothécaires et autres prêts (135, 140)	s/o	0	0	0	0	0		\$	17
18	Immobilisations (105)	Annexe 16	---	---	136 968 769	---	---		136 968 769	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	142 575	241 709	0	54 059 951	0		54 444 235	20
21	Juste valeur des instruments financiers dérivés (180)	s/o	0	0	0	0	0		\$	21
22	TOTAL DE L'ACTIF		58 700 806 \$	35 372 108 \$	138 003 192 \$	59 838 140 \$	0 \$	- \$	291 914 246 \$	22

PASSIF		Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation 4	Autres fonds 5	Ajustements 6	Total 7
Passif à court terme									
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	1 295 174	0	0	0	0		1 295 174 25
26	Subventions à rembourser au Ministère (210)	Note 2 (annexe 20)	3 481 397	---	---	---	---		3 481 397 26
27	Salaires et charges sociales à payer (255, 256, 257, 258)	s/o	14 498 990	(0)	---	0	0		14 498 990 27
28	Avantages sociaux futurs à payer (259)	s/o	0	0	---	0	0		\$ 28
29	Comptes créditeurs (215, 220)	s/o	7 127 725	(0)	671 963	87 151	0		7 886 839 29
30	Produits reportés (260)	Annexe 7	4 957 853	0	---	---	0		4 957 853 30
31	Apports reportés à court terme (261, 262, 263, 264)	s/o	0	17 772 237	0	0	0		17 772 237 31
32	Portion de la dette exigible à court terme (314)	s/o	0	0	7 061 294	0	0		7 061 294 32
33	Avances d'autres fonds (225, 230, 235, 240, 245, 250)	Annexe 12	34 365 329	0	6 323 391	25 727 399	0		66 416 119 33
Total du passif à court terme			65 726 467	17 772 237	14 056 648	25 814 550	\$	\$	123 369 902
Passif à long terme									
34	Avantages sociaux futurs à payer à long terme (370)	s/o	(12 321 300)	0	0	0	0		(12 321 300) 34
35	Dettes à long terme (315, 320, 325, 330)	s/o	0	0	68 819 853	0	0		68 819 853 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	17 599 871	9 198 688	---	---		26 798 559 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	121 556	0	0	0	0		121 556 39
40	TOTAL DU PASSIF		53 526 724 \$	35 372 108 \$	92 075 189 \$	25 814 550 \$	- \$	- \$	206 788 571 \$
SOLDES DE FONDS									
41	Grévé d'affectations d'origine interne (290)	Annexe 8	5 127 571	0	12 342 270	4 911 650	0		22 381 490 41
42	Grévé d'affectations d'origine externe (302 FD et AF)	s/o	---	---	---	29 111 940	0		29 111 940 42
43	Non grévé d'affectation (295 FF)	s/o	46 511	---	---	---	---		46 511 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	---	---	33 585 733	---	---		33 585 733 46
47	TOTAL DES SOLDES DE FONDS		5 174 081 \$	- \$	45 928 003 \$	34 023 590 \$	- \$	- \$	85 125 674 \$
48	TOTAL DU PASSIF ET DES SOLDES DE FONDS		58 700 805 \$	35 372 108 \$	138 003 193 \$	59 838 140 \$	- \$	- \$	291 914 245 \$

	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)	\$/0	26 395 032	---	---	---	---	26 395 032	1
2	Montants forfaitaires réglementés des étudiants étrangers (402)	\$/0	919 381	---	---	---	---	919 381	2
3	Montants forfaitaires des étudiants canadiens non-résidents au Québec (403)	\$/0	1 824 911	---	---	---	---	1 824 911	3
4	Montants forfaitaires supplémentaires des étudiants étrangers (404)	\$/0	2 939 266	---	---	---	---	2 939 266	4
5	Cotisations des étudiants (455)	\$/0	3 346 573	---	---	---	---	3 346 573	5
6	Autres frais communs exigés à des groupes d'étudiants ciblés et pénalités (450)	\$/0	8 267 016	---	---	---	---	8 267 016	6
7	Locations et ventes de biens et services aux étudiants (461)	\$/0	0	---	---	---	---	0	7
8	TOTAL DES PRODUITS PROVENANT DES ÉTUDIANTS		43 692 178	\$	\$	\$	\$	43 692 178	8
9	Subventions du Ministère (515)	Annexe 5	76 357 041	832 401	8 570 587	---	---	85 760 028	9
10	Autres subventions provinciales (405, 410, 495)	\$/0	0	1 516 965	0	0	0	1 516 965	10
11	Subventions du gouvernement du Canada (415, 420)	\$/0	929 211	2 246 390	0	0	0	3 175 601	11
12	Autres produits et autres aides (425, 426, 427)	\$/0	0	567 916	0	0	0	567 916	12
13	Contributions du siège social aux constituantes de l'UQ (520)	\$/0	---	---	0	---	---	0	13
Amortissement des apports reportés afférents aux immobilisations:									
14	Ministère (530)	\$/0	---	---	0	---	---	0	14
15	Entités incluses dans le périmètre comptable du gouvernement du Québec autre que le Ministère (531)	\$/0	---	---	0	---	---	0	15
16	Gouvernement du Canada (532)	\$/0	---	---	526 370	---	---	526 370	16
17	Autres (533)	\$/0	---	---	0	---	---	0	17
18	TOTAL DES SUBVENTIONS		77 286 252	5 163 672	9 096 957	\$	\$	91 546 880	18
19	Intérêts et dividendes (435)	\$/0	973 171	3 752 213	25 771	0	0	4 751 155	19
20	Intérêts sur les avances interfonds (440)	\$/0	0	0	0	0	0	0	20
21	Produits provenant du fonds de dotation (445)	\$/0	0	1 348 194	0	---	0	1 348 194	21
22	Produits provenant d'une fondation (446)	\$/0	1 672 916	4 282 505	0	0	0	5 955 421	22
23	Subventions et dons non gouvernementaux (430)	Note 1 (annexe 20)	727 083	1 094 925	3 175	0	0	1 825 183	23
24	Gains sur vente de placements (526)	\$/0	36 318	227 599	0	0	0	263 917	24
25	Gains sur la cession d'immobilisations (525)	\$/0	---	---	0	---	---	0	25
26	Recouvrement des coûts indirects (465)	\$/0	156 103	---	---	---	---	156 103	26
27	Ventes externes (460)	\$/0	6 419 721	2 823 929	0	0	0	9 243 650	27
28	Autres produits (466, 470)	Annexe 10	619 252	43 318	0	0	0	662 570	28
29	TOTAL DES PRODUITS AUTRES		10 604 665	13 572 683	28 946	\$	\$	24 206 294	29
30	TOTAL DES PRODUITS		131 583 095 \$	18 736 355 \$	9 125 903 \$	- \$	- \$	159 445 353 \$	30

HEC Montréal
Etat des charges
de l'exercice terminé le 30 avril 2016

	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 4 101 557	361 389	-	-	-	-	4 462 946	2
3	Gérance	s/o 5 435 443	732 231	-	-	-	-	4 187 674	3
4	Enseignants-chercheurs	s/o 37 614 297	374 791	-	-	-	-	37 989 087	4
5	Chargés de cours	s/o 12 669 434	0	-	-	-	-	12 669 434	5
6	Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	s/o 312 548	870 659	-	-	-	-	1 183 206	6
7	Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	s/o 1 690 910	581 077	-	-	-	-	2 271 986	7
8	Personnel professionnel non enseignant	s/o 12 737 885	1 329 798	-	-	0	-	14 067 682	8
9	Personnel de soutien technique	s/o 5 791 651	206 791	-	-	-	-	5 998 441	9
10	Personnel de soutien de bureau	s/o 6 814 568	408 598	-	-	-	-	7 223 166	10
11	Personnel de métier et ouvrier	s/o 2 835 854	0	-	-	-	-	2 835 854	11
12	Avantages sociaux (700)	Annexe 14 15 411 292	649 598	-	-	0	-	16 060 890	12
13	TOTAL DES MASSES SALARIALES ET AVANTAGES SOCIAUX	103 415 439	5 544 930					108 950 369	13
14	Avantages sociaux futurs (704)	s/o (1 359 400)	-	-	-	-	-	(1 359 400)	14
	Variation de la provision pour heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages (701, 702, 703)	s/o 311 138	48 881	-	-	0	-	360 018	15
16	Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	s/o 770 659	0	-	-	0	-	770 659	16
17	Stagiaires postdoctoraux (706)	s/o 0	38 684	-	-	0	-	38 684	17
18	Formation et perfectionnement (710)	s/o 466 105	260 974	-	-	0	-	727 080	18
19	Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	s/o 2 102 200	1 217 097	-	-	0	-	3 319 297	19
20	Bourses (735)	s/o 2 170 288	4 978 417	-	-	0	-	7 148 705	20
21	Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	s/o 2 445 310	615 698	0	0	0	-	3 061 007	21
22	Fournitures et matériel (745)	s/o 1 862 901	166 133	-	-	0	-	2 029 034	22
23	Coûts des marchandises vendues (755)	s/o 128 315	0	-	-	0	-	128 315	23
24	Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795, 800)	s/o 8 742 967	1 500 828	0	-	-	-	10 243 795	24
25	Volumes et périodiques (750)	s/o 3 078 748	111 257	-	-	0	-	3 190 005	25
26	Charges liées aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	s/o 3 333 572	14 961	0	-	-	-	3 348 532	26
27	Location de locaux et de bâtiments (840, 845)	s/o 908 326	77 758	-	-	0	-	986 084	27
28	Location-exploitation (830)	s/o 0	0	-	-	-	-	0	28
29	Transfert de coûts indirects (865)	s/o 0	301 022	-	-	-	-	301 022	29
30	Pertes sur vente de placements (886)	s/o 0	0	0	0	0	0	0	30
31	Biens sous le seuil de capitalisation (892)	Note 3 (annexe 20) 240 060	38 108	127 187	-	0	-	405 355	31
32	Biens de nature non capitalisable (893)	Note 3 (annexe 20) 0	0	0	-	-	-	0	32
33	Frais bancaires et charges d'intérêts (850, 851, 852, 855)	s/o 316 375	1 246	2 144 996	0	0	-	2 462 617	33
34	Intérêts relatifs aux avances interfonds (855)	s/o 0	0	0	0	0	0	0	34
35	Perte sur la cession d'immobilisations (885)	s/o 0	-	41 672	-	-	-	41 672	35
36	Amortissement des immobilisations (890)	s/o 0	-	9 157 835	-	-	-	9 157 835	36
37	Amortissements des autres éléments de l'actif (891)	s/o 0	-	0	-	-	-	0	37
38	Autres charges (860, 870)	Annexe 10 504 110	27 907	0	0	0	-	532 017	38
39	TOTAL DES AUTRES CHARGES	26 021 674	9 398 970	11 451 691				46 872 335	39
40	Ventes internes (878)	s/o 0	0	0	-	-	-	0	40
41	Gains et pertes latents (879)	s/o 975 068	3 707 636	0	0	0	-	4 682 704	41
42	TOTAL AUTRES CHARGES AVANT ÉLÉMENTS EXTRAORDINAIRES	26 996 742	13 106 606	11 451 691				51 555 038	42
43	Éléments extraordinaires (880)	Annexe 13 0	0	0	0	0	-	0	43
44	TOTAL DES CHARGES	130 412 181 \$	18 641 535 \$	11 451 691 \$	- \$	- \$	- \$	160 505 407 \$	44
EXCÉDENT (INSUFFISANCE) DES PRODUITS PAR RAPPORT AUX CHARGES									
45		1 170 914 \$	94 820 \$	(2 325 788) \$	- \$	- \$	- \$	(1 060 054) \$	45

Note 1: Dans le cadre de la méthode du report, le fonds de dotation sert uniquement à présenter les ressources détenues à titre de dotation. Ainsi, les nouvelles dotations doivent être présentées en augmentation directe du solde de fonds à la page 4 (ligne 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.

HEC Montréal
Évolution des soldes de fonds
de l'exercice terminé le 30 avril 2016

Page 4

	Annexe à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation (Note 1) 4	Autres fonds 5	Ajustements 6	Total 7	
1	SOLDE AU DÉBUT DE L'ANNÉE	17 219 869		31 768 304	33 679 560			82 667 733	1
2	Redressement des années précédentes	Annexe 11 0	0	15 650 448	0	0		15 650 448	2
3	Solde de fonds redressé	17 219 869	\$	47 418 752	33 679 560	\$	\$	98 318 181	3
4	Produits de l'année	Annexes 1 et 3 131 583 095	18 736 355	9 125 903	0	0	0	159 445 353	4
5	Charges de l'année	Annexes 2 et 4 130 412 181	18 641 535	11 451 691	0	0	0	160 505 407	5
6	Excédent (insuffisance) des produits par rapport aux charges	1 170 914	94 820	(2 325 788)	\$	\$	\$	(1 060 054)	6
7	Rééval. autres éléments afférents au régime de retraite et d'avantages compl. de retraite	s/o (12 556 200)	-	-	-	-	-	(12 556 200)	7
8	Apports reçus à titre de dotations	s/o			323 747			323 747	8
9	Apports reçus pour le financement d'actifs non amortissables	s/o		100 000				100 000	9
10	Virements d'autres soldes de fonds	Annexes 12 et 12a 0	0	735 039	20 283	0		755 322	10
11	Virements vers d'autres soldes de fonds	Annexes 12 et 12a 660 502	94 820	0	0	0		755 322	11
12	Sous-total	(12 045 788)	(0)	(1 490 749)	344 030	\$	\$	(13 192 507)	12
18	SOLDE À LA FIN DE L'EXERCICE	5 174 081 \$	(0) \$	45 928 003 \$	34 023 590 \$	- \$	- \$	85 125 674 \$	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.

HEC Montréal
Produits par fonction - Fonds de fonctionnement
de l'exercice terminé le 30 avril 2016

Annexe 1

	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)	20 707 800	---	---	---	---	5 687 232	---	---	---	26 395 032	1
2 Montants forfaitaires réglés des étudiants étrangers (402)	---	---	---	919 381	---	---	---	---	---	919 381	2
3 Montants forfaitaires des étudiants canadiens non-résidents au Québec (403)	---	---	---	1 824 911	---	---	---	---	---	1 824 911	3
4 Montants forfaitaires supplémentaires des étudiants étrangers (404)	---	---	---	---	---	---	---	---	---	\$	4
5 Cotisations des étudiants (455)	---	---	---	---	---	---	3 346 573	---	---	3 346 573	5
6 Admissions, inscriptions, amendes, frais de stage ou de supervision, etc. (450)	7 923 164	0	0	0	0	22 611	0	321 241	---	8 267 016	6
7 Locations et ventes de biens et services aux étudiants (461)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$	7
8 Total des produits provenant des étudiants	28 630 965	\$	\$	2 744 292	\$	5 709 842	3 346 573	321 241	\$	40 752 912	8
9 Subventions du Ministère (515)	---	---	0	75 680 041	---	---	677 000	---	---	76 357 041	9
10 Autres subventions provinciales (405, 410, 495)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$	10
11 Subventions du gouvernement du Canada (415, 420)	0	0	0	929 211	0	0	0	0	0	929 211	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
13 Total des subventions	\$	\$	\$	76 609 252	\$	\$	677 000	\$	\$	77 286 252	13
14 Intérêts et dividendes (435)	---	---	---	973 171	---	0	0	0	---	973 171	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)	---	---	---	0	---	0	0	0	---	\$	16
17 Produits provenant d'une fondation (446)	39 196	5 229	0	1 502 581	0	125 910	0	0	---	1 672 916	17
18 Subventions et dons non gouvernementaux (430)	0	0	0	726 846	0	237	0	0	---	727 083	18
19 Gains sur vente de placement (526)	0	0	0	36 318	0	0	0	0	---	36 318	19
20 Recouvrement des droits scolaires (465)	0	126 470	0	0	0	29 633	0	0	---	156 103	20
21 Ventes externes (460)	454 588	195 196	114 856	449 035	217 057	2 166 867	216 910	2 605 213	---	6 419 721	21
22 Autres produits (466, 470)	223 906	2 065	0	25 714	0	362 688	5 900	0	---	639 352	22
23 Total des produits autres	717 690	328 959	114 856	3 713 665	217 057	2 685 315	221 910	2 605 213	\$	10 604 665	23
24 TOTAL DES PRODUITS	29 348 655 \$	328 959 \$	114 856 \$	83 067 209 \$	217 057 \$	8 395 157 \$	4 245 483 \$	2 926 453 \$	- \$	128 643 829 \$	24

HEC Montréal
Charges par fonction - Fonds de fonctionnement
de l'exercice terminé le 30 avril 2016

Annexe 2

	Enseignement	Recherche	Soutien à l'enseignement et à la recherche	Administration	Terrains et bâtiments Détail Annexe 15	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Ajustements	Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Masses salariales										1
2 Direction	519 307	0	391 787	1 915 849	656 923	377 184	240 508	0		4 101 557 2
3 Gérance	390 301	373 232	680 118	1 120 690	313 840	247 388	299 984	7 891		3 435 443 3
4 Enseignants-chercheurs	36 036 825	112 873	0	61 612	0	1 402 987	0	0		37 614 297 4
5 Chargés de cours	12 182 806	0	0	1 500	0	483 128	0	0		12 669 434 5
6 Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	246 891	42 688	0	14 664	0	8 305	0	0		312 548 6
7 Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	1 632 825	32 387	0	0	0	5 698	0	0		1 690 910 7
8 Personnel professionnel non enseignant	2 777 122	377 586	4 003 060	3 056 201	463 027	1 183 047	877 842	0		12 737 885 8
9 Personnel de soutien technique	1 124 085	94 991	2 433 049	1 087 175	377 835	146 591	444 218	83 305		5 791 651 9
10 Personnel de soutien de bureau	3 159 586	165 126	489 738	1 621 671	165 220	946 188	267 040	0		6 814 568 10
11 Personnel de métier et ouvrier	0	0	0	18 624	2 642 265	0	0	174 964		2 835 854 11
12 Avantages sociaux (700) - Complétez l'annexe 14	9 523 650	201 410	1 688 482	1 687 235	1 035 929	790 309	424 150	60 127		15 411 292 12
13 Total des masses salariales et des avantages sociaux	67 613 398	1 400 291	9 686 234	10 585 222	5 657 040	5 593 224	2 553 742	326 288	\$	103 415 439 13
14 Avantages sociaux futurs (704)	---	---	---	---	---	---	---	---	(1 359 400)	(1 359 400) 14
15 Variation de la provision loyers supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages	31 599	3 614	28 915	77 471	134 918	38 232	379	(3 982)		511 138 15
16 Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	770 659	0	0	0	0	0	0	0		770 659 16
17 Singuliers Postdoctoraux (706)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 17
18 Formation et perfectionnement (710)	78 338	163 357	84 273	98 067	18 275	14 187	9 606	0		466 105 18
19 Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	592 038	447 693	21 041	263 169	20 948	660 952	89 660	6 699		2 102 200 19
20 Bourses (735)	1 509 116	394 687	0	43 011	0	166 410	57 065	0		2 170 288 20
21 Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	46 146	140 051	49 621	637 100	15 971	1 331 956	215 514	0		2 443 310 21
22 Fournitures et matériel (745)	300 812	47 189	188 866	137 475	569 542	284 308	13 334	321 374		1 862 901 22
23 Coûts des marchandises vendues (755)	0	0	0	0	0	128 315	0	0		128 315 23
24 Frais de services (760, 765, 775, 780, 785, 790, 795, 800)	1 636 082	116 820	825 178	1 635 550	2 320 326	760 275	1 023 811	424 925		8 742 967 24
25 Volumens et périodiques (750)	264 503	26 684	2 453 082	56 071	315	86 657	49 945	146 090		3 078 718 25
26 Charges reliées aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	1 506	3 302	1 040 844	1 257	2 222 297	0	0	64 366		3 333 572 26
27 Locations de locaux et de bâtiments (840, 845)	303 268	0	0	0	512 029	93 028	0	0		908 326 27
28 Location-exploitation (830)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 28
29 Pertes sur vente de placements (886)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 29
30 Biens sous le seul de capitalisation (892)	2 361	28 147	162 617	1 044	37 944	898	0	7 048		240 060 30
31 Biens de nature non capitalisable (893)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 31
32 Frais bancaires et charges d'intérêts (850, 851, 852, 853)	2 615	35	175	105 658	35	31 336	176 486	35		316 375 32
33 Intérêts relatifs aux avances interfonds (855)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 33
34 Autres charges (860, 870)	438 871	22 043	(238 800)	227 512	8 602	28 231	15 586	2 065		504 110 34
35 Total des charges autres	5 987 910	1 393 623	4 614 812	3 283 383	5 861 204	3 624 735	1 646 787	968 620	(1 359 400)	26 021 674 35
36 Virements interfonctions (877)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 36
37 Ventes internes (878)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 37
38 Gains et pertes latents (879)	0	0	0	975 068	0	0	0	0		975 068 38
39 Total avant éléments extraordinaires	73 601 308	2 793 914	14 301 046	14 843 673	11 518 244	9 217 959	4 200 530	1 294 908	(1 359 400)	130 412 181 39
40 Éléments extraordinaires (880)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 40
41 TOTAL DES CHARGES	73 601 308 \$	2 793 914 \$	14 301 046 \$	14 843 673 \$	11 518 244 \$	9 217 959 \$	4 200 530 \$	1 294 908 \$	(1 359 400) \$	130 412 181 \$ 41

HEC Montréal
Produits par fonction - Fonds avec restrictions
de l'exercice terminé le 30 avril 2016

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 (513)	0	0	0	0	0	0	832 401	0		832 401	1
2 Autres subventions provinciales (405, 410, 495)	4 897	1 512 068	0	0	0	0	0	0		1 516 965	2
3 Subventions du gouvernement du Canada (415, 420)	0	2 246 390	0	0	0	0	0	0		2 246 390	3
4 Autres produits et aides des gouvernements que ceux du Québec et du Canada (425, 426, 427)	0	567 916	0	0	0	0	0	0		567 916	4
5 Total des subventions	4 897	4 326 374	\$	\$	\$	\$	832 401	\$	\$	5 163 672	5
6 Intérêts et de dividendes (435)	7 800	7 260	0	3 748 235	0	(17 977)	6 894	0		3 752 213	6
7 Intérêts sur les avances interfonds (440)	0	0	0	0	0	0	0	0		0	7
8 Produits provenant du fonds de dotation (445)	0	729 717	0	(21 225)	0	0	639 702	0		1 348 194	8
9 Produits provenant d'une fondation (446)	109 588	1 770 404	0	1 776	0	1 256 601	1 144 136	0		4 282 505	9
10 Subventions et dons non gouvernementaux (430)	1 516	69 090	0	200	0	79 342	944 777	0		1 094 925	10
11 Ontis sur vente de placements (526)	0	0	0	227 599	0	0	0	0		227 599	11
12 Ventes externes (460)	0	1 858 955	0	0	0	736 900	228 074	0		2 823 929	12
14 Autres produits (466, 470)	1 000	(829)	0	0	0	25 274	17 872	0		43 318	14
15 Total des produits autres	119 904	4 434 597	\$	3 956 586	\$	2 080 141	2 981 456	\$	\$	13 572 683	15
16 TOTAL DES PRODUITS	124 801 \$	8 760 971 \$	- \$	3 956 586 \$	- \$	2 080 141 \$	3 813 857 \$	- \$	- \$	18 736 355 \$	16

HEC Montréal
Charges par fonction - Fonds avec restrictions
de l'exercice terminé le 30 avril 2016

	Enseignement 1	Recherche 2	Soutien enseignement recherche 3	Administration 4	Terrains et bâtiments 5	Services à la collectivité 6	Services aux étudiants 7	Entreprises auxiliaires 8	Ajustements 9	Total 10
1 Masses salariales										1
2 Direction	0	176 697	0	0	0	184 692	0	0		361 389 2
3 Gérance	0	711 668	0	0	0	(44 280)	(3 717)	0		752 231 3
4 Enseignants-chercheurs	0	335 770	0	0	0	39 020	0	0		374 791 4
5 Chargés de cours	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 5
6 Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	0	806 003	0	0	0	64 655	0	0		870 659 6
7 Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	2 593	427 549	0	0	0	38 967	91 967	0		581 077 7
8 Personnel professionnel non enseignant	0	745 432	0	0	0	555 941	28 425	0		1 329 798 8
9 Personnel de soutien technique	0	206 791	0	0	0	0	0	0		206 791 9
10 Personnel de soutien de bureau	0	267 206	0	0	0	97 919	43 472	0		408 598 10
11 Personnel de métier et ouvrier	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 11
12 Avantages sociaux (700) - Complétez l'annexe 14	976	477 502	0	0	0	151 927	19 193	0		649 598 12
13 Total des masses salariales et des avantages sociaux	3 570	4 154 617	\$	\$	\$	1 197 402	179 340	\$	\$	5 534 930 13
14 Variation de la provision heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages (701, 702, 703)	0	34 433	0	0	0	14 448	0	0		48 881 14
15 Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 15
16 Stagiaires postdoctoraux (706)	0	38 684	0	0	0	0	0	0		38 684 16
17 Formation et perfectionnement (710)	0	250 363	0	0	0	10 611	0	0		260 974 17
18 Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	7 652	658 660	0	616	0	333 035	217 133	0		1 217 097 18
19 Bourses (735)	5 000	1 763 634	0	2 000	0	72 955	3 324 808	0		4 978 417 19
20 Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	34	607 679	0	0	0	(5 848)	13 833	0		615 698 20
21 Fournitures et matériel (745)	538	98 784	0	1 150	0	59 849	14 803	0		166 133 21
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)	107 871	787 520	0	247 215	0	172 208	186 014	0		1 500 838 23
24 Volumes et périodiques (750)	136	97 975	0	0	0	13 145	0	0		111 257 24
25 Charges reliées aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	0	14 961	0	0	0	0	0	0		14 961 25
26 Location de locaux et de bâtiments (840, 845)	0	3 154	0	0	0	8 992	65 611	0		77 758 26
27 Location exploitation (830)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 27
28 Transfert de coûts indirects (865)	0	124 073	0	0	0	176 949	0	0		301 022 28
29 Pertes sur vente de placements (886)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 29
30 Biens sous le seuil de capitalisation (892)	0	28 816	0	0	0	9 291	0	0		38 108 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)	0	365	0	(2 041)	0	2 922	0	0		1 246 32
33 Intérêts relatifs aux avances interfonctions (855)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 33
34 Autres charges (860, 870)	0	19 609	0	0	0	5 985	2 313	0		27 907 34
35 Total des charges autres	121 231	4 528 730	\$	248 950	\$	865 543	3 634 516	\$	\$	9 398 970 35
36 Virements interfonctions (877)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 36
37 Ventes internes (878)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 37
38 Gains et pertes latents (879)	0	0	0	3 707 636	0	0	0	0		3 707 636 38
39 Total avant éléments extraordinaires	121 231	4 528 730	\$	3 956 586	\$	865 543	3 634 516	\$	\$	13 106 605 39
40 Éléments extraordinaires (880)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 40
41 TOTAL DES CHARGES	124 801 \$	8 683 347 \$	- \$	3 956 586 \$	- \$	2 062 945 \$	3 813 857 \$	- \$	- \$	18 641 535 \$ 41

HEC MONTRÉAL

**État du traitement
du personnel de direction**

2015-2016

NOM DE L'UNIVERSITÉ : HEC Montréal

NUMÉRO DE L'UNIVERSITÉ : 976001

**ÉTAT DE TRAITEMENT
2015-2016**

APPROUVÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

DATE :

8 septembre 2016

ADMINISTRATEUR :

Hélène Desmarès
Michel A.

Rapport de l'auditeur indépendant

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

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

Bureau 2000
Tour de la Banque Nationale
600, rue De La Gauchetière Ouest
Montréal (Québec) H3B 4L8

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

Nous avons effectué l'audit de la valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt pour les membres du personnel de direction supérieure et pour les autres catégories de personnel de direction incluses dans l'état du traitement ci-joint de La Corporation de l'École des hautes études commerciales de Montréal pour l'exercice terminé le 30 avril 2016 (ci-après l'« état du traitement »). L'état du traitement a été préparé par la direction sur la base des dispositions en matière d'information financière stipulées à la section 3 du *Guide de déclaration et mandat d'audit de l'état du traitement 2015-2016*.

Responsabilité de la direction pour l'état du traitement

La direction est responsable de la préparation de l'état du traitement conformément aux dispositions en matière d'information financière stipulées à la section 3 du *Guide de déclaration et mandat d'audit de l'état du traitement 2015-2016*, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'un état du traitement exempt d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Responsabilité de l'auditeur

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

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

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

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

Opinion

À notre avis, l'état du traitement a été préparé, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux dispositions en matière d'information financière stipulées à la section 3 du *Guide de déclaration et mandat d'audit de l'état du traitement 2015-2016*.

Référentiel comptable et restrictions à l'utilisation

Sans pour autant modifier notre opinion, nous attirons l'attention sur le fait que le référentiel comptable appliqué est détaillé dans la section 3 du *Guide de déclaration et mandat d'audit de l'état du traitement 2015-2016*. Cet état du traitement a été préparé dans le but d'aider La Corporation de l'École des hautes études commerciales de Montréal à répondre aux exigences de l'article 4.1 de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire. En conséquence, il est possible que l'état du traitement ne puisse se prêter à un usage autre. Notre rapport est destiné uniquement aux membres du conseil d'administration de la Corporation de l'École des hautes études commerciales de Montréal et au ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et ne devrait pas être utilisé par d'autres parties.

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

Montréal
Le 8 septembre 2016

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

État du traitement

Établissement : École des hautes études commerciales de Montréal
Année financière : 2015-2016
Page : 1 de 4

1. Personnel de direction supérieure

Nom, fonction	Valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt (en \$)				
	Salaire de base	Autres ⁽²⁾ éléments de traitement	Droits d'indemnité de départ exercés ⁽¹⁾	Fondations ou personnes morales	TC : ** TP : nb de % du mois temps
Michel Patry, Directeur	270 768	16 153			12
Federico Pasin, Secrétaire général	201 759	9 020			12
Georges Montplaisir, Directeur des finances	185 169	10 051			12

(1) La valeur pécuniaire des droits d'indemnité de départ détenus et non exercés pendant l'année 2015-2016 apparaît en note complémentaire à l'état du traitement (page 2).

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

Note complémentaire

Établissement : École des hautes études commerciales de Montréal
Année financière : 2015-2016
Page : 2 de 4

1. Personnel de direction supérieure

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

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

Nom, fonction	Allocation automobile	Permis de stationnement	Coût pour régime privé d'assurance
Michel Patry, Directeur	12 548	1 109	2 496

État du traitement

Établissement : École des hautes études commerciales de Montréal
 Année financière : 2015-2016
 Page : 3 de 4

2. Autres catégories de personnel de direction

		Valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt (en \$)		
Catégorie	Effectif total(**) de la catégorie	Étendue du traitement	Salaire de base	Autres éléments de traitement
Personnel de direction(***) des composantes de l'établissement(*)	23,00	Le plus élevé	155 167	6 750
		Moyenne	103 012	2 667
		Le moins élevé(****)	108 274	858
Personnel de direction(****) des services	67,12	Le plus élevé	147 048	16 839
		Moyenne	108 348	2 550
		Le moins élevé(****)	59 691	0
Personnel de gérance(****) des emplois de soutien	2,69	Le plus élevé	74 112	4 836
		Moyenne	60 920	2 814
		Le moins élevé	55 977	192

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

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

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

Le salaire autorisé est celui de professeur auquel s'ajoute une prime de direction et est réparti dans 29 des 29 cas comme suit :

0 à 25 % = 1 - 26 à 50 % = 26 - 51 à 75 % = 1 - 76 % à 100 % = 1

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

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

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

État du traitement

Établissement : École des hautes études commerciales de Montréal

Année financière : 2015-2016

Page : 4 de 4

Valeur pécuniaire non vérifiée des allocations et frais remboursés

Personnel de direction supérieure		Valeur pécuniaire des allocations et des frais remboursés (en \$)	
Nom, Prénom	Fonction	Nombre de mois dans la fonction	Valeur pécuniaire
Patry, Michel	Directeur	12	52 621
Pasin, Federico	Secrétaire général	12	28 660
Georges Montplaisir	Directeur des finances	12	8 334
Autres catégories de personnel de direction	Étendue des frais remboursés	Effectif(*)	Valeur pécuniaire
Personnel de direction des composantes de l'établissement(**)	Le plus élevé	28	8 499
	Moyenne		2 427
	Le moins élevé		37
Personnel de direction des services	Le plus élevé	74	60 388
	Moyenne		4 170
	Le moins élevé		50
Personnel de gérance des emplois de soutien	Le plus élevé	4	0
	Moyenne		0
	Le moins élevé		

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

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

HEC MONTRÉAL

Rapport sur la performance

2015-2016

Rapport de performance 2015-2016

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

Programme universitaire ²	Nombre de crédits	Régime d'étude	Nombre d'inscrits (ens. des cohortes observées ⁵)	Cheminement des cohortes ³						Encadrement en 2015-2016 ⁴			
				Attrition au programme initial après un an	Diplomation	Attrition totale	Persévérance	Durée normale selon l'annuaire (trimestres) ⁶	Durée moyenne observée (ens. des cohortes) ⁶	EEETP Inscrits 2015-2016 ⁷	Taille moyenne des groupes-cours	% des crédits d'enseignement dispensés par des professeurs réguliers	
1er cycle													
Baccalauréat													
Baccalauréat en administration des affaires (B.A.A. régulier) ⁸	90	Temps complet	2 589	9.3%	86.6%	12.8%	0.7%	9 trim.	9.1 trim.	1926	47.8	33.9%	
Baccalauréat en administration des affaires (B.A.A. trilingue)	90	Temps complet	347	4.3%	91.9%	7.5%	0.6%	9 trim.	9.0 trim.	394	45.3	23.8%	
Baccalauréat en administration des affaires (B.A.A. bilingue)	90	Temps complet	-- donnée historiques insuffisantes. Programme offert à partir de 2012 --								1088	49.9	34.2%
Certificats													
Certificats ^{9 10}	30	Temps partiel	7 754	28.8%	58.5%	40.6%	0.9%	12 trim.	6.7 trim.	2916	47.0	3.2%	
2e cycle													
MBA													
MBA à temps plein (français)	57	Temps complet	90	2.2%	97.8%	2.2%		3 trim.	3.3 trim.	51	26.1	70.6%	
MBA à temps plein en anglais	57	Temps complet	260	2.3%	97.7%	2.3%		3 trim.	3.1 trim.	86	27.0	80.5%	
MBA à temps partiel	57	Temps partiel	249	10.4%	88.0%	11.6%	0.4%	9 trim.	8.5 trim.	110	28.8	58.4%	
Maîtrise ès Sciences en gestion													
Maîtrise ès sciences de la gestion (M.Sc.)	45	Temps partiel	1 119	22.4%	70.6%	27.7%		6 trim.	8.0 trim.	673	24.2	89.4%	
Maîtrises professionnelles													
Maîtrise en droit – fiscalité (L.L.M.)	45	Temps partiel	105	5.7%	82.9%	17.1%		12 trim.	7.4 trim.	10	33.0	53.7%	
Maîtrise en commerce électronique (M.Sc.C.E.)	45	Temps partiel	77	15.6%	75.3%	24.7%		5 trim.	5.6 trim.	12	29.4	17.6%	
Maîtrise en management entreprises culturelles (M.M.E.C.)	45	Temps partiel	-- donnée historiques insuffisantes. Programme offert à partir de 2012 --								12	16.0	100.0%
Maîtrise internationale en management des arts (MMIAM)	45	Temps partiel	-- programme autofinancé, offert seulement à partir de 2013 --										

Rapport de performance 2015-2016

Programme universitaire ²	Nombre de crédits	Régime d'étude	Nombre d'inscrits (ens. des cohortes observées ⁵)	Cheminement des cohortes ³						Encadrement en 2015-2016 ⁴		
				Attrition au programme initial après un an	Diplomation	Attrition totale	Persévérance	Durée normale selon l'annuaire (trimestres) ⁶	Durée moyenne observée (ens. des cohortes) ⁶	EEETP Inscrits 2015-2016 ⁷	Taille moyenne des groupes-cours	% des crédits d'enseignement dispensés par des professeurs réguliers
D.E.S.S. en communication marketing ¹¹	30	Temps partiel	95	10.5%	80.0%	20.0%		12 trim.	8.0 trim.	30		
D.E.S.S. en gestion d'organismes culturels ¹¹	30	Temps partiel	231	19.0%	69.7%	29.9%	0.4%	12 trim.	8.0 trim.	92		
D.E.S.S. en fiscalité ^{11 12}	30	Temps partiel	206	25.7%	54.4%	45.1%	0.5%	12 trim.	6.2 trim.	54		
D.E.S.S. en gestion ¹¹	30	Temps partiel	660	24.8%	61.1%	37.9%	1.1%	12 trim.	7.4 trim.	264		
D.E.S.S. en comptabilité professionnelle ¹¹	30	Temps complet	379	13.5%	82.8%	17.2%		3 trim.	4.5 trim.	228	28.2	39.3%
D.E.S.S. en gestion de la chaîne logistique ¹¹	30	Temps partiel	169	25.4%	63.9%	35.5%	0.6%	12 trim.	8.1 trim.	49		
D.E.S.S. en affaires électroniques (début A2006) ^{11 12}	30	Temps partiel	119	23.5%	57.1%	41.2%	1.7%	12 trim.	6.8 trim.	29		
D.E.S.S. en gestion et développement durable (début A2006) ¹¹	30	Temps partiel	130	17.7%	68.5%	30.8%	0.8%	12 trim.	6.4 trim.	19		
D.E.S.S. en professions financières (début A2009) ¹¹	30	Temps complet	83	28.9%	69.9%	30.1%		2 trim.	2.7 trim.	25		
Microprogrammes ¹³	15	Temps partiel	309	11.7%	84.1%	15.9%		6 trim.	4.3 trim.	50		
3e cycle												
Doctorat en administration (Ph.D.)	90	Temps complet	181	13.3%	61.3%	37.0%	1.7%	15 trim.	19.1 trim.	75	8.3	100.0%

Rapport de performance 2015-2016

Notes:

1. HEC Montréal offre tous ses programmes dans le secteur de l'administration.
2. Les statistiques de durée et de taux de réussite sont basées sur une moyenne de trois cohortes (cinq dans le cas du Ph.D.). Voir page suivante pour le détail des cohortes observées.
Plusieurs cours de DESS sont communs à plusieurs programmes à l'intérieur du cheminement DESS. Aussi, les données sur les crédits enseignés ne sont pas distinguées par programme.
Le tableau présente l'ensemble des programmes de grade offerts par HEC Montréal. Exclusions:
Programmes autofinancés : EMBA, D.E.S.S. secteur énergie, Maîtrise internationale en management des arts.
Cours des programmes conjoints offerts par l'Université de Montréal (MSc.CE, LL.M.).
Cours préparatoires au B.A.A. et à la M.Sc.
Cheminement Accueil (étudiants non-HEC)
Étudiants libres.
3. Le taux de réussite est mesuré par un indice simple, soit le pourcentage des étudiants admis et inscrits à ce programme qui, après un délai d'études raisonnable, ont obtenu le diplôme ou le grade. Les calculs sont faits à la date d'observation.
4. La loi 95 demeure floue quant à la définition des attentes du législateur vis-à-vis la performance en matière d'encadrement. Deux mesures classiques d'encadrement sont donc présentées, soit la taille moyenne du groupe-cours pour chacun des programmes et le pourcentage des cours enseignés par des professeurs réguliers. Ces statistiques sont basées sur les données les plus récentes disponibles, soit pour l'année 2015-2016. Elles ne s'appliquent donc pas aux cohortes pour lesquelles les statistiques sur le taux de succès et la durée des études ont été calculées.
5. Voir la description des cohortes dans la section méthode de calcul à la page suivante.
6. La durée des études est basée sur la moyenne de durée observée entre le premier trimestre d'inscription et le trimestre de diplomation, parmi les étudiants d'un programme qui ont obtenu leur diplôme.
7. EEETP inscrits, trois trimestres, selon l'année financière. Programmes préparatoires, coaching et étudiants en accueil exclus.
8. Le programme est offert le jour, à temps complet. Toutefois, les étudiants peuvent s'inscrire à moins de crédits que dans un régime à temps complet.
9. Certificats toutes options confondues. Incluant Accès à la profession comptable, Affaires internationales, Amélioration des processus et de la qualité, Analyse des processus organisationnels, Commerce de détail et expérience-client, Comptabilité professionnelle, Création d'entreprise, Développement organisationnel, Finance d'entreprise, Finance de marché, Gestion comptable des organisations, Gestion d'entreprise, Gestion de l'innovation, Gestion de la chaîne logistique, Gestion de la coopération et des conflits en milieu de travail, Gestion de projets, Gestion des affaires électroniques, Gestion des ressources humaines, Gestion du marketing, Leadership organisationnel, Planification financière personnelle, Supervision, Systèmes d'information et analyse d'affaires, Vente relationnelle, Certificat personnalisé en administration.
Peut inclure des programmes qui ne sont plus offerts.
10. Statistiques calculées par certificat. L'étudiant qui s'inscrit à plusieurs certificats est suivi séparément dans chacun de ses certificats.
11. Pour fins de présentation et à cause des niveaux d'inscription, les programmes de D.E.S.S. sont décrits sous un seul régime d'études (temps plein ou partiel), selon la formule privilégiée, même si les étudiants peuvent s'inscrire à temps complet ou à temps partiel.
12. Tenant compte des étudiants qui diplôment des programmes de LL.M. et M.C.E. et qui ont satisfait aux exigences de ce programme.
13. En 2015, l'École offrait 11 microprogrammes spécialisés de 30 crédits (Amélioration de la performance des processus du système de santé et des services sociaux, Expérience utilisateur dans un contexte d'affaires, Exploitation de données en intelligence d'affaires, Gestion – introduction, Gestion – avancé, Gestion de la chaîne logistique, Gestion des arts et de la culture, Gestion – entrepreneuriat, Gestion et développement durable, Internationalisation des affaires, et Gestion des ressources humaines). Les données des microprogrammes sont présentées de façon agrégée.

Rapport de performance 2015-2016

Méthode de calcul

Cheminement des cohortes et taux de diplômation:

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

Depuis 2004: moyenne mobile de trois cohortes (cinq dans le cas du Ph.D., une ou deux cohortes pour les nouveaux programmes pour lesquels les données ne couvrent pas trois cohortes). L'étudiant qui change de programme à l'intérieur d'un même cheminement est rapporté sous le 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 2009 à automne 2011 (programme à temps complet; les étudiants inscrits à temps partiel ne sont plus distingués)
Certificats	- automne 2009 à automne 2011 (programme à temps partiel; les étudiants inscrits à temps plein ne sont plus distingués)
MBA Intensif et anglais; M.Sc.	- automne 2009 à automne 2011 (programmes à temps complet)
MBA en action; Maîtrises professionnelles	- automne 2009 à automne 2011 (programmes à temps partiel; les étudiants inscrits à temps plein ne sont plus distingués)
DESS	- automne 2009 à automne 2011 (programmes à temps complet ou à temps partiel; le régime des étudiants inscrits n'est plus distingué)
Ph.D.	- automne 2003 à automne 2007 (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 2015-2016 – extrait en sept. 2016)

Population étudiée : Été 2015, Automne 2015, Hiver 2016

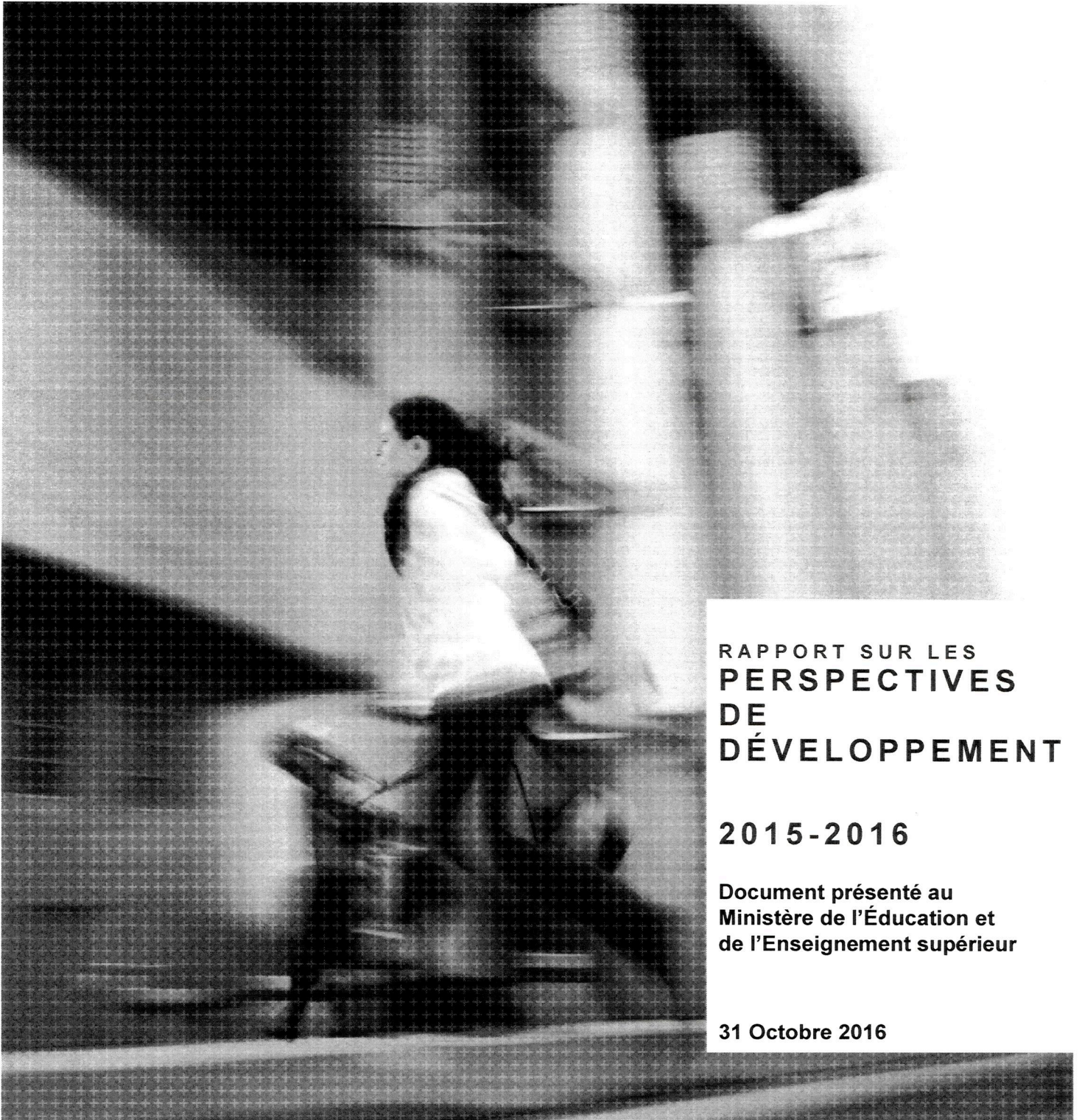
Méthode inchangée. Exclusions : cours dispensés par des institutions partenaires (hors HEC), rédactions de thèses, stages, cours projets.

HEC MONTRÉAL

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

2015-2016

HEC MONTRÉAL



RAPPORT SUR LES
**PERSPECTIVES
DE
DÉVELOPPEMENT**

2015-2016

Document présenté au
Ministère de l'Éducation et
de l'Enseignement supérieur

31 Octobre 2016

1. Table des matières

Présentation	2
Grandes lignes du plan stratégique	3
Bilan et perspectives de développement	5
Grands objectifs et Priorités 2016-2017.....	15
Mesures prises pour l'encadrement des étudiants.....	17
Programmes d'activités de recherche	37

Table des illustrations

Tableau 1 : Couverture des crédits enseignés dans les programmes.....	23
Tableau 2 : Statistiques sommaires sur les échanges étudiants en 2015-16.....	29
Tableau 3 : Évolution des infrastructures de recherche	41
Tableau 4 : Évolution du niveau et des sources de financement de la recherche .	42
Tableau 5 : Évolution des publications d'articles scientifiques pour les cinq dernières années	43
Tableau 6 : Collaboration entre institutions universitaires	44

Présentation

Née au XXe siècle sous l'impulsion de gens d'affaires désireux de permettre aux francophones d'accéder aux plus hautes sphères de l'économie et du commerce, HEC Montréal n'a cessé depuis de marquer tant la collectivité dans laquelle elle plonge ses racines que la communauté internationale où elle joue un rôle des plus dynamiques.

Sa contribution 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.

Forte d'un remarquable bassin de professeurs et de chercheurs de calibre mondial spécialisés dans chacun des domaines de la gestion, l'École participe à l'essor de la société grâce au leadership dont elle fait preuve dans tous ses champs d'activité : un enseignement innovant – tant par son contenu que par ses méthodes de transmission – à tous les cycles universitaires; une recherche de pointe, qui repousse sans cesse les limites du savoir en gestion; et le transfert de connaissances vers les organisations grâce, notamment, à des partenariats nombreux et féconds. L'engagement de HEC Montréal envers l'excellence lui a d'ailleurs valu d'être la première école de gestion en Amérique du Nord à obtenir les trois agréments internationaux les plus prestigieux dans son domaine.

Dotée d'une structure et de règles de gouvernances bien établies, l'École est reconnue pour sa gestion rigoureuse qui lui a permis d'être ambitieuse dans son développement et d'être reconnue internationalement. Forte d'un conseil d'administration de qualité, présidé par Mme Hélène Desmarais, l'École est également appuyée par un conseil consultatif international qui guide la stratégie d'internationalisation de l'École. Présidé par Louis Chênevert, ce comité, regroupe 24 hauts dirigeants, dont l'honorable Brian Mulroney, Pierre Beaudoin, Paul Desmarais et Jean Lamarre, pour ne nommer que ceux-ci.

Au carrefour de deux continents et de plusieurs cultures, HEC Montréal jouit d'une situation privilégiée, tant dans la francophonie que dans le monde, ouvrant des portes, créant des ponts, tissant des liens. Ancrée dans un contexte multilingue et multiculturel, elle étend également ses réseaux de collaboration et d'influence partout sur la planète pour offrir à ses étudiants une expérience d'apprentissage en phase avec un milieu des affaires désormais mondialisé.

Mais au-delà de la création et de la transmission de connaissances, HEC Montréal est une incubatrice de talents, une «valorisatrice» de potentiel, une accélératrice d'ambitions,

une pépinière de leaders. Car si l'École contribue à développer l'esprit de ses étudiants, elle favorise également la découverte des abondantes ressources qu'ils portent en eux. Selon son directeur, Michel Patry, «les organisations peuvent compter sur HEC Montréal pour former des leaders éclairés, rompus aux grands enjeux d'un monde en perpétuelle transformation. L'École encourage l'audace, la créativité, l'entrepreneuriat, mais elle inculque tout autant la responsabilité, l'intégrité et l'engagement. À l'heure où nos sociétés doivent concilier croissance économique et protection de l'environnement, conjuguer création de richesse, éthique et justice sociale, l'avenir appartient à ceux qui sauront trouver des solutions aux grands défis planétaires qui envisageront ces enjeux comme des leviers de développement et de progrès qui verront dans le monde d'aujourd'hui ce qu'il pourrait être demain.»

Grandes lignes du plan stratégique

C'est donc inspiré de cette vision qu'a été articulé le dernier plan stratégique de l'École, que nous résumons ici et qui, 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.

Les défis sont nombreux. Dans un contexte économique difficile, pour l'École, qui porte l'ambition d'être parmi les meilleurs écoles de gestion au monde, cela implique de faire bon usage des ressources dont elle dispose afin de réaliser sa mission. Cela implique également de repenser les modes traditionnels de fonctionnement et les approches pédagogiques en tirant parti des nouvelles technologies. Enfin, cela implique d'investir dans les axes de recherche et d'enseignement où l'École possède une expertise, ou les ressources pour en développer une.

Réinventer. Nos efforts à ce chapitre en 2015-2016 ont porté principalement sur trois grands domaines : les modes de livraison de nos programmes, l'implantation de l'*École des dirigeants* et le développement de notre réflexion sur l'utilisation de nos espaces. Pour la prochaine année, les axes de réflexion concernent l'exploitation du potentiel des technologies et l'organisation du corps professoral.

Renouveler. Nos efforts de renouvellement portent principalement sur notre portefeuille de programmes. 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. C'est le prix de l'excellence. À ce titre, les récents développements incluent de nouvelles maîtrises professionnelles et une offre renouvelée de formation pour cadres à l'École des dirigeants. Les efforts se poursuivent à ce niveau ainsi que dans le positionnement de certains de nos programmes. La mise en œuvre de notre stratégie d'internationalisation sera également un élément majeur de développement pour l'École.

Renforcer. Ce troisième axe passe par les actions suivantes. La première vise le renforcement du corps professoral de l'École. Dans la foulée d'un ambitieux programme de recrutement et de la réalisation d'investissements stratégiques importants, nous visons maintenant à maximiser l'alignement stratégique de ces ressources avec les développements projetés au plan de la formation diplômante ou qualifiante.

La seconde vise le renforcement de nos pôles d'excellence en recherche et en transfert, par l'implantation d'une stratégie globale de transfert et le développement de véhicules tels la revue *Gestion*, ainsi que par la mise en place de pôles d'importance, tel IVADO.

La troisième série d'actions a pour objectif d'améliorer notre cohésion, notre efficacité et enrichir nos liens avec notre communauté. Nous poursuivons notamment la révision de nos processus pour permettre une plus grande collaboration entre la Fondation HEC Montréal, *Alumni HEC* et notre Service de gestion de carrière. Ceci nous a d'ailleurs amené à revoir la mission et le fonctionnement de notre Bureau International Europe.

Mentionnons également la nécessité de nous rapprocher de notre clientèle d'affaires, avec le projet de campus au centre-ville, qui permettra à l'École de renforcer ses liens avec ses partenaires, ses diplômés, les gens d'affaires et les 300 000 professionnels et cadres qui y travaillent. L'offre de formations en français au centre-ville de Montréal répondra directement à leur besoin en matière de nouvelles connaissances et compétences en gestion.

C'est dans cette perspective et conformément aux exigences de l'article 4.1 de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire, qu'HEC Montréal présente son Rapport 2015-2016 faisant état du bilan de la dernière année et des perspectives de développement pour l'année qui vient, en réponse à la demande formulée par le sous-ministre adjoint à l'enseignement supérieur du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES).

Bilan et perspectives de développement

(Tiré d'une présentation du Directeur Michel Patry à l'Assemblée des professeurs, le 27 avril 2016)

Introduction

Cette rencontre printanière de l'Assemblée des professeurs est un moment fort de notre calendrier universitaire puisqu'elle m'offre la possibilité de faire rapport à l'Assemblée et d'échanger avec vous sur les défis auxquels nous sommes confrontés.

Je voudrais, comme c'est la tradition, brosser à grands traits un tableau des progrès que nous avons faits, et ils sont nombreux, au cours de la dernière année universitaire. J'en profiterai pour présenter de nouvelles initiatives visant à renforcer et à consolider nos capacités en enseignement et en recherche. Puis, en concluant, j'aimerais partager avec vous mes réflexions sur quelques grands enjeux et vous inviter à une discussion au cours des prochains mois afin que nous trouvions collectivement les moyens de faciliter certaines innovations et de gagner en agilité.

De nombreuses innovations dans nos programmes

Les principaux objectifs que nous nous étions donnés l'automne dernier s'inscrivaient dans un programme ambitieux que je résumais ainsi : « Réinventer, renouveler et renforcer notre École » afin de maintenir HEC Montréal dans le peloton de tête –le premier un pourcent– des quelque quatorze mille écoles de gestion du monde.

Au plan de la formation et de nos programmes, je me réjouis du fait que nous sommes parvenus à développer de manière très contrôlée la fréquentation de nos programmes diplômants, le nombre d'étudiants équivalents temps complet croissant de 1,8 % pour atteindre 8 873 (une hausse de 111 EETP), ce qui est un sommet.

Cette croissance s'est faite en maintenant, voire en resserrant dans certains cas, nos normes d'admission, alors que la pression des offres compétitives s'est intensifiée. Ce résultat, nous le devons à l'exceptionnelle qualité de la formation que nous offrons et au travail remarquable de notre corps enseignant. Nous le devons également aux efforts et aux investissements réalisés en recrutement, notamment l'implantation d'un système de gestion des clientèles (CRM).

Nous avons également poursuivi au cours de la dernière année un examen de notre programme de B.A.A. dans une perspective d'amélioration continue. Nous avons un excellent programme qui est très largement reconnu comme tel. Notre objectif, en procédant à cet exercice, est de nous assurer que celui-ci demeure un programme de premier choix pour les années à venir. Je tiens à remercier le directeur du B.A.A., le professeur Gilbert Babin, pour l'immense travail qu'il a accompli dans cette perspective. Son travail et celui de nombreux collègues ont permis de poser un diagnostic et d'éclairer

certaines enjeux qu'il nous faudra résoudre. C'est une tâche difficile, qui exige des arbitrages, mais dont nous devons nous acquitter.

C'est seulement en innovant et en adaptant constamment nos formations aux besoins en rapide évolution des organisations et des apprenants que nous pouvons le mieux servir la société. Et l'année 2015-2016 ne fut pas en reste à ce chapitre : sept nouveaux programmes de certificat, deux nouvelles spécialisations au B.A.A., trois nouvelles options et quatre nouveaux microprogrammes dans nos diplômes d'études supérieures spécialisées¹!

Les trois premiers cours de notre Certificat en gestion d'entreprise ont été offerts entièrement en ligne au cours de la dernière année, ce qui est la première phase d'un programme de développement qui nous permettra d'offrir les dix cours de ce certificat très populaire dès janvier 2017.

Je tiens à cet égard à remercier les professeurs et maîtres d'enseignement, ainsi que les professionnels de l'École, à la DAIP, au Service de l'audio-visuel et à la Direction des technologies de l'information pour leurs efforts et pour la qualité de leur collaboration. Je veux souligner les efforts conjugués du directeur des technologies, monsieur Richard Lacombe et du directeur pédagogique de la DAIP, le professeur Jean Talbot.

Je remercie également le professeur Michel Vézina pour son leadership dans l'important virage que prend actuellement la Direction des programmes de certificat qui pilote les innovations que je viens d'évoquer et qui poursuit la migration de notre plateforme de cours hybrides vers des cours asynchrones. Rappelons que plus de 6 000 étudiants sont maintenant inscrits dans nos cours hybrides, preuve de l'intérêt de ce nouveau format de livraison pour des adultes en situation d'emploi.

La Direction des études a également poursuivi son important travail pour améliorer notre processus de recrutement. Elle a introduit l'évaluation en ligne du personnel enseignant, un guichet unique pour les services linguistiques et, entre autres investissements majeurs, revu nos programmes de bourses d'admission et d'excellence en bonifiant de manière significative le financement que nous offrons aux candidats au Ph. D.

C'est le travail de l'ensemble des collègues et du personnel à la Direction des études qui a permis la réalisation de ces importants projets. Qu'ils s'en trouvent remerciés et félicités. Vous me permettrez de saluer l'importante contribution de la chef d'orchestre de ces importants chantiers, la professeure et directrice des études Michèle Breton.

L'année 2015-2016 a également été marquée par le lancement de l'École des dirigeants (ÉD), dans un contexte économique caractérisé par une croissance anémique. Le premier

¹ Voici les nouvelles offres de formation introduites en 2015-2016 :

Programmes de certificat : Gestion de l'innovation; Finance de marché; Finance d'entreprise; Amélioration des processus et de la qualité; Gestion de la chaîne logistique; Développement organisationnel; Gestion de la coopération et des conflits en milieu de travail; Analytique d'affaires.
B.A.A. : Économie, finance et mathématique; Intelligence d'affaires.
D.E.S.S. : Développement organisationnel; Entrepreneuriat; Management.
Microprogrammes : Expérience utilisateur; Gestion du secteur de l'énergie; Analyse d'affaires; Développement organisationnel.

succès de l'ÉD est sans contexte la présentation à tous les professionnels et cadres, de même qu'aux entreprises, de l'ensemble de notre portefeuille d'offres de formation, allant du EMBA au MBA en passant par toutes les formations pour cadres et dirigeants. L'ÉD a également déployé des efforts dans deux nouveaux créneaux : l'accompagnement sur mesure (le « coaching ») et les conférences sur mesure.

Un groupe de partenaires de l'ÉD a été formé et plusieurs nouveaux programmes ont été développés et offerts, notamment le *Parcours dirigeant d'impact* et deux parcours axés sur la croissance des entreprises avec autant de partenaires prestigieux : le Fonds des travailleurs du Québec et la Caisse de dépôt et placement du Québec.

S'il est trop tôt pour affirmer que ces efforts se traduiront par une croissance de nos revenus, nous pouvons cependant d'ores et déjà affirmer que nous nous sommes dotés d'un nouvel outil qui nous a permis d'améliorer notre cohésion dans ce domaine. Je veux saluer à ce titre les efforts du directeur de l'ÉD, le professeur Alain Gosselin de même que ses proches collaborateurs, dont le professeur et directeur de nos MBA Louis Hébert et le professeur associé Serge Lafrance.

D'importants investissements en recherche

Malgré un environnement financier difficile, nous avons poursuivi de belle manière notre programme d'investissement dans nos infrastructures de recherche afin de renforcer notre capacité en cette matière et de contribuer à la rétention des professeurs.

C'est ainsi que l'École a créé une chaire institutionnelle en 2015-2016 pour porter le nombre total de chaires à 27, incluant cinq chaires de recherche du Canada. Nous avons également créé sept nouveaux professorships : trois professorships de recherche, trois en innovation pédagogique et un professorship sponsorisé (pour un total de 28 professorships actifs).

La Direction de la recherche et du transfert a également adopté une nouvelle *Politique de gestion des unités de recherche et de transfert* et procédé à une mise à jour importante de notre *Politique de gestion des chaires*. Par ailleurs, l'activité de publication des professeurs s'est également intensifiée en quantité et en qualité.

De concert avec la Fondation HEC Montréal, la Direction de la recherche et du transfert a également vu à la mise en place de nouvelles infrastructures de recherche et de transfert, dont le *Centre des familles en affaires Deschênes | Molson | Lesage* et le Programme *entrePrism*, financé par la Fondation Mirella et Lino Saputo qui se concentrera sur les entrepreneurs provenant des communautés culturelles.

Enfin, en collaboration avec nos collègues de l'Université de Montréal et de Polytechnique Montréal, l'École a préparé une demande de financement exceptionnelle pour l'Institut de valorisation des données (IVADO) dans le cadre du projet Apogée. Cette demande porte sur l'exploitation des données massives. Nous connaissons au cours des prochains mois le résultat de cette démarche. Mais, d'ores et déjà, des dizaines d'organisations ont démontré un intérêt et se sont engagées à soutenir financièrement des projets pilotés par IVADO : on peut donc affirmer que nous avons jeté les bases d'une accélération de nos efforts et collaborations dans ce domaine.

Dans le domaine du transfert des connaissances, je ne pourrais passer sous silence l'important virage que le professeur Éric Brunelle et son équipe ont fait prendre à *Gestion*. La nouvelle revue *Gestion* est conçue pour devenir la pièce centrale de notre dispositif de transfert des connaissances. L'accueil que nos communautés interne et externe ont réservé à *Gestion* est à ce jour extrêmement encourageant.

Je remercie les professeurs Robert Gagné, directeur de la recherche et du transfert et Jacques Robert, directeur du programme de Ph. D. et directeur associé au transfert pour l'important travail effectué aux plans de la recherche et du transfert en 2015-2016.

Des investissements dans le corps professoral

La marge de manœuvre que nous avons dégagée grâce à nos efforts de réduction de dépenses et d'augmentation de nos revenus a permis que l'École investisse dans le renouvellement du corps professoral. En fait, l'année qui s'achève fut l'une des plus actives au plan du recrutement de professeurs. Au moment d'écrire ces lignes, nous avons fait 19 embauches et quatre offres sont toujours en attente d'une réponse. On dénombre trois embauches au rang de professeur titulaire, deux embauches au rang d'agrégé et 12 au rang d'adjoint, en plus de deux embauches de chargés d'enseignement qui joindront nos rangs au cours des prochaines années.

Le directeur des affaires professorales, le professeur Claude Laurin, a par ailleurs poursuivi son travail de consultation avec le directeur de la recherche et les directeurs de département afin d'analyser nos enjeux d'attraction et de rétention de talents.

L'amélioration de notre compétitivité est une question complexe qui demeurera un enjeu en 2016-2017. Mais des progrès pourront être accomplis dès maintenant grâce à deux initiatives que je vous annonce aujourd'hui.

La première est un allongement de la période pendant laquelle les nouveaux professeurs adjoints sont éligibles aux ateliers d'intégration. La période pendant laquelle s'échelonneront ces ateliers passe ainsi de trois à cinq ans. Cette mesure élimine un élément de risque dans nos offres à de nouveaux collègues en leur donnant plus de temps pour démarrer leur recherche et ainsi profiter de notre *Politique de reconnaissance de l'excellence en recherche*.

La seconde initiative vise à soutenir la réalisation de projets stratégiques. Les professeurs seront ainsi invités à soumettre des projets de recherche ou de nature pédagogique qui sont porteurs et en phase avec des développements ou des axes stratégiques privilégiés par l'École. Les projets retenus devront pouvoir se réaliser en trois ans. Le programme offrira un soutien financier aux professeurs dont les projets auront été retenus. Le professeur Claude Laurin communiquera dans les prochains jours toutes les modalités de ce nouveau programme.

L'École tiendra également au cours du mois de mai son concours annuel pour l'octroi de professorships de recherche et d'innovation pédagogique. Nous envisageons la création nette de deux ou trois de ces professorships, qui s'ajouteront aux 28 professorships existants, ce qui correspond à une croissance de nos investissements en professorships de 66 % depuis 2011-2012.

On le constatera aisément, l'année 2015-2016 a été marquée par une accélération de nos investissements dans le corps professoral. Je tiens à remercier Claude Laurin et les directeurs de département pour avoir permis ces importants progrès au cours des derniers mois.

Un renforcement de notre présence internationale

Au cours de la dernière année, nous avons poursuivi le développement de notre réseau de partenaires internationaux. Ce développement, qui est dirigé par le secrétaire général et directeur des affaires internationales, le professeur Federico Pasin, a permis l'ajout de partenaires prestigieux² d'Allemagne, de Nouvelle-Zélande, des Pays-Bas, du Brésil et d'Islande de telle sorte que nous comptons aujourd'hui 133 partenaires, tous parmi les meilleures écoles de gestion dans leur pays respectif. Il s'agit, je me permets de le rappeler, du plus important réseau de partenaires d'échanges du Canada et très vraisemblablement d'Amérique du Nord!

Autres développements significatifs au plan international : la conclusion d'une nouvelle entente « 2+2 » avec le *CESAG*, un partenaire sénégalais, de même que l'adhésion à un prestigieux réseau de maîtrises spécialisées en méthodes quantitatives, l'*Alliance QTEM*.

Enfin, mentionnons les progrès réalisés dans le recrutement d'étudiants internationaux qui sont plus de 4 000 aujourd'hui à HEC Montréal. Je note avec satisfaction l'augmentation appréciable (44) du nombre de nouveaux étudiants internationaux déréglés. Ces progrès reposent sur des efforts concertés et soutenus de promotion de HEC Montréal dans la Francophonie et dans le monde. Je souligne à cet égard les efforts conjugués de la Direction des études, de la Direction du recrutement et de la promotion des programmes, de la Direction de la formation des cadres à l'international et, bien sûr, du Secrétariat général.

Une situation financière saine, un plan de match respecté

En juin 2015, l'École a renouvelé pour la 3^e fois son agrément international EQUIS³, pour une durée de cinq ans. Le comité d'audit, composé de deux doyens d'écoles prestigieuses en Europe a, dans son rapport, fait le commentaire suivant :

« Le comité a été impressionné par de nombreuses caractéristiques de l'école et il ne fait aucun doute que l'école mérite d'être parmi le groupe des institutions accréditées EQUIS pour une durée de 5 ans. Ce qui ressort en comparaison directe avec d'autres écoles accréditées EQUIS est le soin investi dans la gestion des risques institutionnels et le professionnalisme de la gestion financière en général. »

² Les nouvelles écoles partenaires sont : la Berlin School of Economics and Law (Allemagne), la Victoria University of Wellington (Nouvelle-Zélande), la VU University (Pays-Bas), la Reykjavik University (Islande) et UNISISOS Universty (Brésil).

³ EQUIS est le processus d'assurance qualité de l'EFMD, qui se veut la plus importante association internationale vouée au développement de l'enseignement et de la diffusion des connaissances en gestion. Basée en Belgique, elle regroupe plus 900 membres. Actuellement, seulement 163 écoles à travers le monde sont accréditées EQUIS.

Mentionnons qu'HEC Montréal gère attentivement les risques par une approche rigoureuse. Les opérations en lien avec la gestion des risques financiers et non financiers se font à deux niveaux : les processus opérationnels courants (ex : gestion de la trésorerie) et les processus macro d'identification et de suivi des indicateurs de risque. Ce sont le Comité de direction et le Conseil Pédagogique qui sont responsables de gérer les différentes dimensions liées à la gestion des risques, d'identifier les éléments considérés comme prioritaires et d'établir le plan d'action.

Il est inutile de rappeler que l'École, comme toutes les universités, a été durement frappée par des coupures budgétaires de l'ordre de 350M \$ depuis 2012, ce qui représente plus de 10 M \$ par an pour HEC Montréal.

Nous avons adopté un plan de match pour faire face à ces compressions. Ce dernier repose sur des mesures de réductions et de contrôle de nos coûts, de même que sur la génération de revenus additionnels, notamment de revenus autonomes. Ce plan prévoyait un retour à l'équilibre financier en 2018-2019 (selon les normes du Ministère de l'Éducation et l'Enseignement supérieur –MEES), après trois années d'insuffisances.

Il me fait plaisir de vous informer que nous atteindrons la cible que nous nous étions fixée pour l'année courante, soit un déficit égal ou inférieur à 2 M \$. Et nous prévoyons aujourd'hui un déficit de 2,3 M \$ pour 2016-2017, bien que nous ne connaissions pas encore les règles budgétaires pour la prochaine année.

Le budget que le Conseil d'administration a adopté récemment ne prévoit aucune coupure additionnelle, ni aucun réinvestissement par le MEES. Et il intègre des compressions récurrentes de plus de 6 M \$ depuis 2014. Ce budget prévoit que nous poursuivrons nos efforts pour le recrutement des professeurs, pour le développement de nos infrastructures de recherche et pour le renforcement de notre capacité technologique.

Pour respecter notre plan de match, nous devons poursuivre nos efforts de contrôle de nos coûts, notamment par un examen systématique du besoin de remplacer tout départ, dans toutes les catégories de personnel. Il faut continuer d'innover, de revoir nos processus et de faire autrement. J'aborderai d'ailleurs certains enjeux liés à ce besoin d'agilité dans la deuxième partie de ma présentation.

Et nous pourrons compter sur l'appui appréciable de la Fondation HEC Montréal qui a terminé l'année 2015 avec des engagements de dons de 10,5 M \$. Fait notable : la proportion de dons provenant d'individus a fortement progressé et représentait 45 % de tous les dons en 2015. Mentionnons, au passage, l'éclatant succès de notre campagne pour constituer le Conseil des gouverneurs. Ce conseil compte aujourd'hui plus de 100 gouverneurs, chacun s'étant engagé à verser au moins 100 000 \$ à la Fondation!

Je tiens également à souligner les gains d'efficacité que la réorganisation de certaines activités de la Fondation et du Service aux diplômés ont permis de faire.

Ces résultats sont le fruit des efforts de tous. Mais la Direction des finances, avec à sa tête monsieur Georges Montplaisir, mérite d'être félicitée pour maintenir l'École sur la trajectoire financière désirée dans un environnement incertain et turbulent; de même que le directeur de la Fondation HEC Montréal, monsieur Pascal Duquette, pour le formidable essor de la Fondation HEC Montréal.

Un campus en mutation

Vous l'avez sans doute remarqué, nous avons procédé à de nombreux aménagements et travaux majeurs à nos infrastructures physiques au cours de la dernière année. Les résultats sont impressionnants. Ces travaux ont été planifiés et coordonnés par la directrice du développement du campus, madame Loretta Cianci et le directeur des infrastructures, monsieur André Bertrand. Je tiens à les remercier, ainsi que leurs équipes respectives, pour le travail accompli.

Je ne peux énumérer tous les aménagements réalisés, mais je ne peux passer sous silence la finalisation et l'ouverture de notre première résidence pour étudiants, rue Darlington, qui accueille maintenant une trentaine de résidents (et dont la capacité est de 42 occupants); la livraison de la phase 3 du réaménagement de la bibliothèque – réaménagement qui permet d'améliorer le service à la clientèle, d'ajouter de nombreuses places de travail et d'installer un laboratoire de créativité–; et l'agrandissement du *Tech3Lab*, qui occupe maintenant tout l'édifice Louis-Colin.

Nos équipes ont également renforcé notre dispositif de gestion de crise afin de mieux préparer notre communauté à toute éventualité.

Enfin, nous avons poursuivi nos échanges avec les différents intervenants gouvernementaux afin d'obtenir l'autorisation et le financement pour la construction d'un nouveau pavillon. Le déficit d'espaces reconnu par le gouvernement du Québec s'étant même accru au cours des douze derniers mois, nous sommes fiers que ces échanges aient abouti à l'autorisation, en octobre dernier, d'avancer à l'étape du dossier d'affaires, dernière étape avant la réalisation des travaux⁴. C'est une excellente nouvelle pour l'École et pour le développement économique du Québec, même si, dans l'immédiat, nous devons continuer de chercher des solutions temporaires à nos besoins d'espace.

Une organisation agile

Pour nous transformer et gagner en agilité, nous devons exploiter le potentiel des technologies de l'information et encourager le perfectionnement de nos employés et les aider à naviguer dans tous les changements introduits. Enfin, ceci exige des efforts de communication renouvelés.

C'est pourquoi je souhaite rappeler les réalisations suivantes, parmi de nombreuses autres : la mise à niveau du volet ressources humaines de *PeopleSoft* et l'installation d'un nouveau logiciel de traitement des données de la recherche qui vous facilitera grandement la vie comme chercheur en permettant la centralisation de l'ensemble de vos données de recherche (publications, conférences, subventions, contrats de recherche, etc.) dans le but de faciliter la production de vos rapports d'activités et de vos curriculum vitae, en plus de mettre à jour votre page web recherche.

⁴ L'annonce de l'acceptation du projet en vue de la production du dossier d'affaires a été faite le 17 octobre 2016.

Enfin, je rappelle l'important chantier, en cours, de refonte du site web de l'École. Cette refonte touchera en premier lieu tout ce qui peut être utile à un apprenant prospectif. Nous visons l'automne 2016 pour le déroulement de cette phase.

Je rappelle également l'implantation de l'évaluation de l'enseignement en ligne, évaluation intégrée à *ZoneCours*. Ces développements ont beaucoup sollicité les équipes de la Direction des technologies de l'information, sous la gouverne de monsieur Richard Lacombe, de même que les équipes de la Direction des communications, sous la direction de Madame Michèle Beaubien. Je les remercie ainsi que leur personnel pour l'atteinte de nos cibles en 2015-2016.

L'équipe des communications a par ailleurs également procédé à une refonte éditoriale et visuelle de HEC Mag, ce qui a permis de mieux répondre aux besoins de nos diplômés tout en réduisant nos coûts de production. La même équipe a aussi grandement facilité le déploiement de plateformes électroniques adaptatives à l'outil, qu'il s'agisse d'un ordinateur, d'une tablette ou d'un téléphone intelligent.

Enfin, la Direction des ressources humaines a eu fort à faire afin de faciliter les nombreuses réorganisations et d'assurer un climat de travail serein. Conjointement avec la Direction des infrastructures, cette direction a contribué à harmoniser nos relations de travail avec plusieurs groupes d'employés. Enfin, celle-ci a également effectué au cours de la dernière année une évaluation de notre Politique d'équité salariale, qui fut jugée pleinement conforme à la Loi sur l'équité salariale. Je remercie monsieur Marc Beauparlant, qui chapeaute notre Direction des ressources humaines, ainsi que ses équipes pour leurs efforts et réalisations.

Conclusion : nous réinventer pour investir dans notre mission

Je suis heureux de constater que notre plan de match fonctionne : malgré un environnement financier difficile, nous sommes parvenus à faire de nombreux investissements dans notre mission.

La clé de nos progrès demeure l'excellence de nos enseignements et leur caractère novateur, ainsi que celle de la recherche que nous réalisons. Mais pour continuer d'investir dans le cœur de notre métier, nous devons dégager une marge de manœuvre, tant financière qu'au plan du capital humain.

C'est pourquoi il est opportun, plus que jamais, de poursuivre notre programme pour nous renouveler et pour réinventer certains éléments de notre modèle et de notre fonctionnement.

J'aimerais conclure cette présentation en vous invitant à réfléchir à la meilleure façon de nous réinventer dans deux dimensions de notre fonctionnement. Je veux nous encourager à discuter ouvertement et à explorer différentes avenues pour innover et ainsi faciliter notre développement. Je constituerai à cette fin deux petits groupes de travail sur chacune de ces questions ce printemps.

Le premier chantier de réflexion concerne la meilleure façon d'exploiter le potentiel des technologies et des nouveaux modes de livraison des formations, de la mobilité et de la pédagogie inversée dans nos programmes de B.A.A. et de certificat.

Nous avons déjà expérimenté avec différentes formules aux programmes de certificat et notre offre de cours hybrides, qui est en migration vers une offre asynchrone, connaît un beau succès. Et nous déployons présentement la première phase d'un certificat complètement en ligne. Quelles sont les prochaines étapes? Quelles leçons avons-nous apprises de ces riches expériences qui permettent d'améliorer l'expérience d'apprentissage?

Et, que ces expériences d'apprentissage nous enseignent-elles pour notre B.A.A.? Si je ne vois pas d'appétit ou d'intérêt, présentement, pour offrir une partie de notre programme de premier cycle en ligne, je constate cependant que les attentes et les habitudes des étudiants qui entreprennent des études en administration ont évolué. Ils souhaitent de plus en plus et recherchent des modes d'apprentissage dans lesquels ils joueront un rôle actif. Les maîtres mots sont : accessibilité en tout temps, transparence, mobilité, engagement.

Comment pouvons-nous repenser la livraison d'une partie de notre B.A.A. de telle sorte que nous stimulions davantage nos étudiants, que nous exploitions davantage la mobilité, que nous rendions leur expérience d'apprentissage plus riche en classe et que nous libérions du temps de présence pour les professeurs? Je suis, pour ma part, convaincu que nous pouvons trouver une alternative à offrir une quinzaine de sections du même cours donné en simultanée sur une base hebdomadaire. Une alternative qui aurait des avantages au plan de la qualité et de la richesse des apprentissages, comme de l'allocation des ressources professorales.

Pensez-y : si nous parvenions à libérer du temps des professeurs et des maîtres d'enseignement, nous pourrions réallouer ce temps à d'autres tâches, comme, par exemple, à l'encadrement d'un nombre toujours grandissant d'étudiants aux cycles supérieurs, ou au renforcement de notre École des dirigeants.

Soyons clairs : je n'ai pas et la Direction des études n'a pas, en ce moment, de plan sur ce sujet. Mais nous avons la certitude que la question mérite d'être étudiée et que des pistes de solutions innovantes peuvent être trouvées, à courte échéance. La directrice des études et le directeur des affaires professorales ont d'ailleurs amorcé une réflexion dans ce sens.

J'espère que vous serez nombreux à faire des suggestions et à participer à nos échanges sur ce premier chantier.

Le second chantier dont j'aimerais vous entretenir concerne l'organisation de notre corps professoral. Lorsque l'École fut créée, il y a près de 110 ans, son petit corps professoral était regroupé en quatre services : comptabilité, méthodes quantitatives, économie et administration. Au fil des ans, les services sont devenus des départements et leur nombre est passé à 6, puis à dix puis, récemment à 11.

Notre gouvernance a jusqu'à maintenant accommodé la croissance du corps professoral et de ses instances. Mais je pense que celle-ci pourrait être revue et améliorée, notamment en termes de coût et d'efficacité.

Le coût le plus significatif de notre fonctionnement actuel est le temps de professeur qui est requis pour participer aux nombreuses instances, temps qui est très corrélé au nombre

de départements. L'alourdissement de notre processus décisionnel, avec 26 membres délibératifs à notre Conseil pédagogique et plus d'une douzaine dans plusieurs autres instances (comme le comité de la recherche, etc.), est une deuxième source de coût. Enfin, si nous trouvions le moyen de faciliter les échanges transversaux et d'éclater les fameux silos, nous gagnerions beaucoup en agilité.

Je ne prendrai pour exemple qu'un seul développement : l'essor important que connaîtra le domaine des données massives et de l'intelligence artificielle en gestion. Il n'y a pas un seul secteur de la gestion qui ne sera pas touché. Nous avons la chance de compter dans nos rangs plusieurs professeurs chercheurs de classe mondiale en statistique et recherche opérationnelle... mais également en économie, en finance, en systèmes d'information, etc.

Sommes-nous bien certains que notre structure actuelle en onze unités distinctes (et douze ou treize dans quelques années) est toujours la meilleure? Lorsque j'examine comment les écoles de gestion et les universités qui ont une taille semblable à la nôtre sont organisées, je constate qu'elles ont souvent adopté des structures différentes.

Ne devrions-nous pas, sans nécessairement abandonner la notion d'appartenance à un département, explorer différentes configurations qui permettraient de libérer du temps de professeur et de faciliter les collaborations entre domaines? Si, au terme de cette réflexion, nous estimons que la structure actuelle est celle qui nous sert toujours le mieux, nous aurons au moins exploré d'autres options!

Je propose donc que nous prenions le temps, au cours des prochains mois, de jeter un regard neuf et curieux sur ces deux enjeux concernant notre fonctionnement. Il pourrait en résulter d'intéressantes innovations.

Grands objectifs et Priorités 2016-2017

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.

➤ Nos modes de livraison des apprentissages

L'École souhaite exploiter le potentiel des technologies de l'information et des stratégies numériques pour enrichir et compléter ses approches pédagogiques. 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.

➤ 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.

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.

➤ 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.

➤ 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.

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.

➤ **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.

➤ **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.

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.

1) Encadrement pédagogique

Trois thèmes seront abordés en lien avec le volet pédagogique de l'encadrement étudiant. Nous discuterons des développements récents et des perspectives dans les programmes, du recrutement et de l'organisation du corps professoral, ainsi que des changements récents à la formation des cadres.

Stratégies de développement dans les programmes

Défis de l'évolution des clientèles

La fréquentation dans nos programmes a vu une croissance globale de la population étudiante de l'ordre de 2,3 % (des ETP financés) en 2015-2016. Ceci, alors que nous avons maintenu, voire haussé nos normes d'admission dans nos programmes. Ainsi, à la M. Sc., nous avons accueilli un nombre record de nouveaux candidats, bien que nous ayons encore élevé, dans une majorité de spécialisations, les normes d'admission. Pour 2016-2017, nous prévoyons une stabilité des clientèles globales, c'est-à-dire une croissance plus modeste, entre 0 et 1%.

Malgré les hausses historiques, le choc démographique est attendu, ce qui amènera 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, nous prévoyons qu'à l'échelle internationale, la mobilité des étudiants ira croissante, surtout au deuxième cycle.

Qui plus est, nous constatons que les attentes et les habitudes des étudiants qui entreprennent des études en administration ont évolué. Ils recherchent de plus en plus des modes d'apprentissage dans lesquels ils joueront un rôle actif, des contenus accessibles en tout temps, de la transparence, de la mobilité, et de l'engagement.

L'École doit donc mettre en place les moyens nécessaires pour attirer et encadrer davantage les étudiants, notamment ceux provenant de l'international.

Ajoutons 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 pourrait mieux répondre aux besoins de cette clientèle d'affaires, par un campus situé au centre-ville de Montréal. Elle doit également continuer d'innover dans ses programmes.

Ceci pose le défi de maintenir la qualité de l'enseignement et de l'encadrement, ce qui peut se faire de trois façons : d'abord dégager des ressources professorales pour encadrer les nouveaux et nombreux étudiants; puis, poursuivre nos efforts pour maintenir, voire réduire, la durée des études dans les programmes de recherche; et, enfin, revoir

certains de nos processus ou règles de fonctionnement pour permettre un cheminement efficace et prévisible des étudiants.

L'utilisation des technologies

Afin d'optimiser l'utilisation des ressources professorales et s'assurer de les affecter à la mission de l'École, nous misons sur une plus grande utilisation des technologies de l'information. Ainsi, en 2016-2017, nous poursuivrons le déploiement des cours entièrement en ligne et des cours en format hybride, notamment aux programmes de certificat. Nous effectuerons également une migration du mode hybride synchrone vers un mode hybride asynchrone pour les cours à grand volume afin de gagner en flexibilité, comme en efficacité. Cette stratégie représente une occasion de créer des contenus de grande qualité, dans un format original et en demande, dont plusieurs modules ou éléments pourront être redéployés dans d'autres programmes. Il a de plus l'avantage de permettre de rejoindre des clientèles en région, donc d'élargir le bassin potentiel de clientèle.

Les résultats observés aux certificats, le potentiel et la qualité observée des modes alternatifs de livraison, ainsi que le besoin croissant de libérer du temps de professeurs-chercheurs, ont justifié que la question des TIC fasse l'objet d'une réflexion. En effet, il devient important de pouvoir libérer du temps des professeurs et des maîtres d'enseignement, que nous pourrions réallouer à d'autres tâches, comme, par exemple, à l'encadrement d'un nombre toujours grandissant d'étudiants aux cycles supérieurs, ou au renforcement de notre École des dirigeants.

L'École a d'ailleurs mis sur pied en 2015 le *Comité sur le renouvellement des approches pédagogiques*, qui verra à suggérer les avenues de solution les mieux adaptées aux besoins variés de nos différents programmes.

Réalisations dans les programmes et objectifs pour 2016-2017

Aux **certificats**, les trois premiers cours de notre Certificat en gestion d'entreprise ont été offerts entièrement en ligne au cours de la dernière année, ce qui est la première phase d'un programme de développement qui nous permettra d'offrir les dix cours de ce certificat très populaire dès janvier 2017.

À court terme, la direction du programme entrevoit l'abolition des modules et la création de microprogrammes avec arrimage avec les programmes de certificat, l'implantation de l'Assurance de l'apprentissage (AdA) au B. Gest., le rehaussement des exigences linguistiques dans l'ensemble des programmes de certificat et la poursuite du développement et du déploiement des cours 100% en ligne. À plus long terme, comme mentionné précédemment, on prévoit mettre à jour l'offre de cours hybrides en format asynchrone et poursuivre le déploiement de nouveaux cours en ligne.

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.

Au **Baccalauréat en Administration des Affaires** (B.A.A.) nous avons poursuivi l'évaluation périodique du programme dans une perspective d'amélioration continue. Nous avons un excellent programme qui est très largement reconnu comme tel. Notre objectif, en procédant à cet exercice, est de nous assurer que celui-ci demeure un programme de premier choix pour les années à venir.

Nous continuons l'expansion de notre programme d'échange étudiant, qui compte maintenant 133 partenaires. En 2015-2016, nous avons signé de nouvelles ententes avec des partenaires en Allemagne, en Nouvelle-Zélande, aux Pays-Bas, au Brésil et en Islande. Pour 2016-2017, nous sommes à conclure la signature de trois ententes en Australie et au Royaume-Uni.

Également au plan international, une nouvelle entente « 2+2 » a été conclue avec le CESAG, un partenaire sénégalais. Le B.A.A. 2+2 permet à des étudiants d'effectuer les deux premières années du B.A.A. chez un partenaire universitaire reconnu par HEC Montréal, et de poursuivre les deux dernières années du programme à HEC Montréal. L'École a des ententes 2+2 avec la CTBU (Chine), l'ESCA (Maroc), la MDI (Algérie), l'USEK (Liban) et MSB (Tunisie).

Pour la prochaine année, l'administration du programme prévoit notamment collaborer avec le Service de gestion de carrière dans l'élaboration et l'implantation d'un plan visant à augmenter le niveau d'employabilité des finissants. Également, elle étudiera la possibilité de proposer aux étudiants ne participant pas au programme d'échanges d'acquérir une expérience internationale grâce à la participation à une école d'été. Enfin, elle planifie l'élaboration et la mise en œuvre d'une cohorte pilote avec un profil novateur qui inclurait enseignement hybride, pédagogie inversée, stages et interventions en entreprise.

Rappelons que HEC Montréal est l'une des seules, sinon la seule école de gestion au monde à offrir un baccalauréat trilingue.

À la **M.Sc.**, des améliorations sont survenues dans plusieurs domaines en 2015-2016, notamment l'amélioration du processus d'assurance des apprentissages (ADA), dans lequel on mesure systématiquement l'atteinte par les étudiants des objectifs d'apprentissage du programme. Notons également d'une emphase accrue sur la méthodologie de recherche, incluant la formalisation des apprentissages en méthodologie par l'instauration de cours formel de méthodologie dans chacun des champs de spécialisation, et un consensus en émergence sur l'«atelier de recherche».

La M. Sc. dispose maintenant d'une structure standard qui offre des perspectives très intéressantes pour le développement modulaire du programme, avec un «bloc de synthèse» de 15 crédits au projet supervisé et 30 crédits au mémoire, un cours de méthodologie de recherche propre à chaque spécialisation et les crédits de recherche pour le projet ou le mémoire. Une réflexion est en cours sur le développement de la M. Sc., qui pourrait s'effectuer en proposant des programmes courts (microprogramme et D.E.S.S.) de 15 ou 30 crédits, auxquels peuvent s'ajouter les blocs de synthèse pour compléter le parcours M. Sc. Ces modules pourraient offrir par ailleurs des portes d'entrée attrayantes pour les clientèles à la recherche du développement d'expertise de pointe dans un domaine ciblé, mais qui ne visent pas l'obtention d'un grade de M. Sc.

Mentionnons enfin, au plan international, l'adhésion à un prestigieux réseau de maîtrises spécialisées en méthodes quantitatives, l'*Alliance QTEM*.

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

Par ailleurs, la relance du processus d'assurance des apprentissages s'est amorcée, maintenant que le nouveau programme de MBA a atteint son régime de croisière. L'intérêt de l'ADA est de permettre un monitoring systématique et en continu, afin de s'assurer que les étudiants atteignent les objectifs d'apprentissage du programme.

À court terme, mentionnons qu'un développement est en cours avec test beta en vue d'implanter une plate-forme de monitoring électronique qui permettra de suivre la constitution du portefeuille de compétence de chacun des étudiants.

Par ailleurs, une réflexion plus large sera engagée sur la place de l'enseignement en ligne au MBA et sur la place du développement durable dans le programme. D'ici un an, on envisage le développement d'une série de modules en ligne pour la préparation en comptabilité, en statistiques et en éthique.

Finalement, mentionnons la mise en place des communautés de pratique au MBA.

Aux **D.E.S.S.**, la popularité de cette formation courte de 2^e cycle a mené en 2015-2016 au développement de nouveaux programmes : D.E.S.S. en gestion, options développement organisationnel, entrepreneuriat, management; microprogrammes en analyse d'affaires, développement organisationnel, gestion du secteur de l'énergie; D.E.S.S. en gestion délocalisés (Liban, Pérou).

Les principaux objectifs pour 2016-2017 incluent la révision, la simplification et l'uniformisation des structures des programmes de D.E.S.S. en gestion, le positionnement et la différenciation des programmes de D.E.S.S. (spécialisation ou formation complémentaire en gestion) et l'établissement de passerelles vers les microprogrammes et les maîtrises.

Au niveau des **maîtrises professionnelles**, mentionnons un nouveau programme à être offert, la maîtrise en management et développement durable (en cours d'évaluation par le BCI) et l'étude du positionnement des M.M. et des M. Sc.

Au **doctorat**, une préoccupation importante consistait à revoir le financement pour les étudiants, que l'on jugeait insuffisant. L'objectif est que tous les étudiants du programme reçoivent entre 20 000 et 25 000 dollars par année pour 4 ans et une exonération des frais de scolarité. Ceci, afin d'attirer les meilleurs candidats et, pour nos étudiants, de passer l'essentiel de leur temps à ce qu'ils sont censé faire : la poursuite de leur doctorat.

En ce qui concerne la structure du programme, une proposition présentement à l'étude est d'offrir un programme de doctorat avec des spécialisations clairement définies et compatibles avec les normes nord-américaines, c'est-à-dire une scolarité minimale variant d'une spécialisation à l'autre pouvant aller jusqu'à 12 cours sur 2 ans maximum, selon les spécialisations; un premier été consacré à un article (summer paper) et; un

examen de synthèse à date déterminée par spécialisation, au plus tard au mois de mai de la seconde année. Combinée à une stratégie de recrutement plus agressive, cette mesure pourrait permettre d'améliorer l'attractivité du programme et de voir le nombre de candidatures de qualité augmenter significativement.

Un autre objectif en cours de développement concerne la formation en enseignement des doctorants. Il s'agit d'offrir un encadrement plus complet et plus concret en ce qui concerne la formation en pédagogie, où l'on constate des lacunes.

Enfin, l'administration du programme souhaite améliorer le taux de placement universitaire des diplômés, avec un objectif de 75% des finissants dans un poste de professeur avec perspective de carrière, le taux actuel étant de 60%. Pour atteindre cet objectif, il faut mieux préparer les doctorants aux réalités du marché académique de l'emploi et s'inspirer des meilleures pratiques des autres grandes écoles.

Renouvellement du corps professoral

Le vieillissement du corps professoral, la croissance des clientèles et les contraintes budgétaires nécessitent de suivre de près notre plan d'embauche. La première action vise le renforcement du corps professoral.

La marge de manœuvre que nous avons dégagée grâce à nos efforts de réduction de dépenses et d'augmentation de nos revenus a permis que l'École investisse dans le renouvellement du corps professoral. En 2015, nous avons repris le rythme des embauches de professeurs et avons recruté 13 nouveaux professeurs de carrière d'une très grande qualité provenant de 7 pays différents, ainsi que deux chargés d'enseignement, six maîtres d'enseignement et deux attachés d'enseignement, pour un total de 289 professeurs au 1^{er} octobre 2015.

Pour 2016, nous prévoyons accueillir 19 nouveaux collègues, deux chargés d'enseignement et six maîtres et attachés d'enseignement. Au 1^{er} octobre 2016, le corps professoral comptait 293 professeurs.

La deuxième action vise à maximiser l'alignement stratégique de ces embauches avec les développements projetés au plan de la formation diplômante ou qualifiante. C'est pourquoi un axe prioritaire de renforcement de nos actions concerne le suivi des plans stratégiques de recrutement par chacun des départements et d'un outil de planification des clientèles dans nos programmes pour les cinq prochaines années. En agissant ainsi, nous voulons améliorer notre cohésion et assurer la plus grande adéquation possible entre les besoins en matière d'enseignement et d'encadrement et nos efforts de recrutement.

Organisation du corps professoral

En 2015-2016, un total de 6158 crédits ont été enseignés 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 4000 crédits enseignés, dont les deux-tiers (64%) 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.).

Le Tableau 1 illustre l'évolution depuis quatre ans de la répartition de l'ensemble des crédits par programme. Il s'agit des mêmes ratios que ceux présentés dans l'annexe *Rapport de Performance*.

Cette évolution illustre l'équilibre qui est visé par les besoins variés et changeants des programmes. 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.

D'ailleurs, le lecteur pourra constater la présence inégale des professeurs de carrière entre les programmes, qui trahit un manque de ressources qui perdure depuis plusieurs années dans le secteur de l'administration au Québec, mais également ailleurs en Amérique du Nord.

Ceci étant dit, l'École a eu recours, cette année, à un nombre de chargés de cours équivalent à celui de l'an dernier pour combler ses besoins. Les croissances de clientèle au B.A.A. et à la M.Sc. exercent évidemment, depuis plusieurs années, des pressions sur les ressources professorales et l'École répond, autant qu'il se peut, à cette situation et doit, pour se faire, continuer à se réinventer.

Finalement, notons que l'École a créé un nouveau département d'enseignement en 2015, le Département d'entrepreneuriat et innovation, qui compte actuellement 12 membres. C'est le 11^e département d'enseignement de l'École.

Tableau 1 : Couverture des crédits enseignés dans les programmes

% des crédits d'enseignement dispensés par des professeurs réguliers	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
1er cycle				
B.A.A. régulier	37%	31%	33%	34%
B.A.A. trilingue	52%	31%	41%	24%
B.A.A. bilingue	35%	21%	27%	34%
Certificats ^{9 10}	4%	5%	3%	3%
2e cycle				
MBA à temps plein (français)	75%	61%	79%	71%
MBA à temps plein en anglais	75%	68%	82%	80%
MBA à temps partiel	64%	50%	62%	58%
Maîtrise ès sciences de la gestion (M.Sc.)	93%	91%	92%	89%
Maîtrise en droit – fiscalité (L.L.M.)	51%	34%	51%	54%
Maîtrise en commerce électronique (M.Sc.C.E.)	11%	0%	13%	18%
Maîtrise en management entreprises culturelles (M.M.E.C.)	100%	75%	100%	100%
D.E.S.S. (tous programmes)	42%	42%	40%	39%
3e cycle				
Doctorat en administration (Ph.D.)	98%	100%	100%	100%

Consolidation de l'offre de formation pour cadres

L'École des dirigeants, qui fut officiellement lancée au printemps 2015, a pris son envol de belle manière. L'ED a l'ambition de présenter un portefeuille intégré de l'ensemble de nos formations, diplômantes ou qualifiantes, qui s'adressent aux cadres en exercice. Il s'agit d'une grande partie du grand écosystème qui relie les organisations à l'École.

Sa création permet désormais d'offrir à la clientèle une meilleure intégration de l'offre de formation pour cadres par l'intermédiaire d'un guichet unique. La gestion centralisée permet une meilleure cohésion des stratégies de développement des activités et favorise le développement de partenariats avec l'entreprise. Les formations sur mesure offrent à la clientèle des produits de qualité, parfaitement adaptés à leurs besoins.

Au cours de la dernière année, L'ÉD a déployé des efforts dans deux nouveaux créneaux : l'accompagnement sur mesure (le « coaching ») et les conférences sur mesure.

Pour les prochaines années, les efforts porteront sur la consolidation de l'offre de programmes à l'intérieur de l'ED, le développement de partenariats et la gestion du corps professoral qui y enseigne, notamment la reconnaissance des crédits enseignés et de l'encadrement qui y est pratiqué à l'intérieur de la charge de travail des professeurs. Des avenues de solution sont ainsi à l'étude avec pour but de renforcer la centralité des activités de formation des cadres dans la vie de l'École.

2) Services de soutien

De nombreux services de soutien sont offerts par HEC Montréal afin d'aider les étudiants à intégrer l'environnement de l'École, à développer leurs compétences, et combler, au besoin, leurs lacunes de formation préalable. La plupart des services sont à la disposition de tous les étudiants et sont gratuits. Ces services incluent des programmes et activités de préparation aux programmes d'études (par exemple la préparatoire B.A.A., la préparatoire M.Sc. et les activités de mise à niveau au MBA), ainsi que des services de soutien et de conseil pour tous les étudiants, à chaque étape de leurs études. Ces services incluent:

- **Bureau de liaison à Paris**, qui, en plus du recrutement, offre des séances d'information aux étudiants potentiels et du support aux nouveaux inscrits ;
- **Activités d'intégration** pour les nouveaux étudiants ;
- **Service aux étudiants**, qui offre un large éventail de services, tels que:
 - **Ateliers** de soutien aux études ;
 - Gestion des **prêts et bourses** aux étudiants ;
 - Accueil et d'intégration des étudiants internationaux ;
 - Services aux personnes souffrant d'un **handicap** ;
 - Services de soutien **psychologique** ;
- Centre **d'aide en mathématiques** (CAM) ;
- Centre **d'aide en français** et en rédaction universitaire ;
 - tests de langue;
 - cours de langue appliqués au monde des affaires en français, en anglais (langue seconde) ou en espagnol;
 - ateliers visant à améliorer les compétences en communication;
 - outils linguistiques
- **Laboratoires** informatiques, service d'assistance technique, et **ateliers de mise à niveau informatique**;
- **Service de gestion de carrière**, qui offre du soutien à la recherche d'emploi à l'aide d'outils technologiques, ainsi que des services de placement.

Mesures récentes visant à mieux soutenir l'encadrement des étudiants

En 2015, l'École a investi à différents niveaux dans les services de soutien aux étudiants :

- Intégration des services d'offre de bourses et bonification des bourses aux étudiants, notamment pour les étudiants au doctorat;
- Aide en psychologie : embauches de professionnels;
- Offre de programmes d'échange au BAA : de nouvelles ententes avec des partenaires, notamment en Europe, en Asie et en Australie;
- Réaménagement des espaces de la bibliothèque;
- Refonte du site web de l'École, lancé en septembre 2016;
- Nouvelles résidences étudiantes, une première pour HEC Montréal;
- Nouveaux outils et services d'aide à la gestion de carrière.

Les sections qui suivent présentent le bilan et les perspectives des principaux services concernés par l'encadrement des étudiants.

Services aux étudiants

Les services offerts par le Service aux étudiants se déclinent en quatre secteurs : la vie étudiante, le soutien individuel, les services aux étudiants étrangers et l'aide financière.

Vie étudiante

Le SAE soutient les différentes associations étudiantes et aide les étudiants tout au long de leurs études. Il est une mine d'or d'informations, fournissant des détails sur l'accueil, le logement, etc.

Réalisations

Au cours des derniers mois, le SAE a implanté un guichet unique d'accueil, d'intégration, d'immigration et de développement du leadership. Il a également lancé l'ESCOUADE des SAE, responsable des activités de découvertes du Québec, auxquels 1250 participants ont participé en 2015-16. Il a lancé une infolettre, conçu et imprimé 5 guides spécialisés (logement, échange, hiver, santé, résidence) qui facilitent l'intégration des étudiants. Il a également instauré des formations obligatoires de sensibilisation à la consommation abusive d'alcool, à la violence à caractère sexuel et à la logistique événementielle, pour les 600 étudiants des regroupements étudiants. Il assure également un encadrement important des activités d'initiations, de carnaval et de chalet (formation obligatoire, présence de sécurité, activités préautorisées par la direction, etc.).

Perspectives

Le plan pour la prochaine année prévoit de développer le service de conseil préventif individuel auprès des étudiants étrangers et membres des regroupements étudiants qui présentent des difficultés d'apprentissage; documenter la gouvernance des regroupements étudiants et standardiser les pratiques de gestion et de contrôle; augmenter les mesures d'encadrement pour les activités étudiantes avec alcool et; simplifier les processus administratifs des semaines d'orientation (remise de documents d'immigration, relevés de notes, processus d'inscription, etc.).

Soutien individuel : aide psychologique

Pour aider les élèves à surmonter leurs difficultés personnelles et académiques, le SAE offre des services de soutien psychologique et psychosocial. Il propose également des informations sur les ressources disponibles dans l'école ou dans la communauté. Ces ressources sont gratuites, confidentielles, et facilement accessibles.

Réalisations

En 2015, le SAE a poursuivi la consolidation de ses services d'aide, de même que son programme de soutien psychologique. Sa plate-forme pour les services de tutorat offerts avec une entreprise partenaire a permis une augmentation de 59% du nombre d'étudiants desservis par rapport à 2012-13. Il a également procédé à l'implantation, en juin 2016, d'un système de prise de rendez-vous en ligne facilitant l'accès aux services pour les étudiants et allégeant le fardeau administratif. De nouveaux ateliers de gestion du stress KORSA ont été offerts, de même que des ateliers de *Méditation de pleine conscience*, le projet Bell (subvention de 500 000 dollars Campus Montréal en soutien à la santé mentale des étudiants).

Il a de plus organisé des activités de sensibilisation aux agressions sexuelles avec des membres des associations étudiantes, dans le cadre de la campagne *Sans oui, c'est non*⁵, ainsi que des ateliers de sensibilisation sur l'intervention auprès d'étudiants en détresse auprès d'employés de HEC. Des capsules web sur la gestion du stress sont présentement en préparation.

En matière de ressources, le SAE s'est également adjoint les services d'une nouvelle psychologue en 2016, ce qui fait que le nombre d'heures de présence des psychologues passe de 32,5 à 45,5 heures par semaine. Il a également renouvelé l'entente de service avec un fournisseur externe de services psychologiques.

Perspectives

Les objectifs en matière de soutien sont d'assurer l'accessibilité du soutien psychologique, de trouver des solutions visant à minimiser obstacles et délais d'attente pour un premier rendez-vous, d'offrir des services de soutien davantage personnalisés en fonction des besoins, d'assurer le maintien des ressources en place et de tenter d'obtenir des ressources supplémentaires si la demande de services continue de s'accroître.

Soutien individuel : Étudiants en situation de handicap

Le SAE a récemment mis en place un programme de persévérance et de réussite grâce à sa politique sur l'accessibilité pour les étudiants handicapés⁶.

Réalisations

L'École accueille de plus en plus d'étudiants en situation de handicap (ESH). L'augmentation a été substantielle depuis trois ans, soit 188%. À cet effet, l'École a créé et mis sur pied un plan d'intervention pour étudiant ESH, établi un partenariat externe avec *Prise 2* pour soutenir les étudiants avec une problématique de santé mentale et ceux ayant des besoins orthopédagogiques et mis en place une salle (avec ordinateurs) dédiée aux étudiants visés, en plus d'offrir de nouvelles capsules WEB de soutien aux études – fruit d'un partenariat avec Polytechnique. Elle offre également des activités de sensibilisation pour les enseignants par rapport aux différentes formes de soutien possibles aux ESH et gère l'achat et le prêt de matériel auprès des étudiants en fonction de leurs besoins.

Elle dispose d'une conseillère à 4 jours /semaine et a embauché une nouvelle Conseillère - soutien aux ESH 3 jours/semaine (poste temporaire) en septembre 2016.

Perspectives

⁵ Il est important de mentionner qu'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

⁶ 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_politique_s/documents/politique_situation_handicap.pdf

Les objectifs sont d'accroître la visibilité des services disponibles pour assurer la mise en place des aménagements plus rapidement (en début de session), d'assurer le maintien des ressources additionnelles (permanence des postes) et prévoir l'ajout de ressources supplémentaires en fonction des demandes.

Bourses et aide financière

Le SAE gère la distribution de nombreuses bourses d'études aux étudiants. L'École alloue et gère annuellement plusieurs millions de dollars en bourses d'excellence et au besoin.

Réalisations

Le SAE a géré plus de 7 millions de dollars en bourses d'études en 2016-2017, dont 1,6 millions en provenance des donateurs, une augmentation de 7% des dons de donateurs par rapport à 2014-2015. À partir de cette année, l'École a doublé les montants offerts pour les bourses d'admission au Ph.D ainsi que ceux offerts aux étudiants bénéficiaires de l'aide financière du gouvernement qui partent en échange à l'étranger.

L'École a également bonifié substantiellement les montants offerts en bourses pour l'entrepreneuriat depuis 2013. Dorénavant, les boursiers en entrepreneuriat sont accompagnés par le Pôle entrepreneurial, afin de maximiser les chances de succès de leur projet d'entrepreneuriat.

Le SAE a également informatisé le processus de soumissions de candidatures à l'aide de formulaires en ligne. En matière de ressources, il a procédé à l'embauche d'une directrice pour les bourses et l'aide financière, ainsi que d'un coordonnateur à l'aide financière pour développer des outils pour nos étudiants dans le besoin.

Perspectives

Les objectifs à court-terme sont d'enrichir nos outils pour l'aide financière afin de mieux accompagner les étudiants dans le besoin et de réviser l'offre de bourses d'admission pour les étudiants étrangers afin d'attirer davantage d'excellents étudiants.

Services aux étudiants étrangers

Le SAE est également en charge de l'accueil des étudiants internationaux, de les guider et de diffuser les informations pertinentes à leur intégration à la vie étudiante. Il offre entre autres les services suivants:

- Accueil et services d'orientation pour les étudiants qui arrivent à Montréal, comme des séminaires, des activités organisées, et des ateliers ;
- Conseils et soutien face aux défis administratifs, financiers, sociaux ou personnels auxquels sont confrontés les étudiants étrangers tout au long de leur séjour ;
- Documents d'information relatifs au système éducatif, à la vie quotidienne à Montréal, à l'assurance maladie, à l'obtention d'un permis de travail, et plus encore ;
- Information et formulaires en vue de l'obtention d'extensions ou la modification d'autorisations de séjour, émis par les gouvernements québécois et canadiens.

Réalisations

L'an dernier, le SAE s'est adjoint les services d'un coordonnateur CRIÉE (conseillère réglementée immigration pour les étudiants étrangers). Les efforts investis au cours des dernières années en ressources professionnelles pour le SAE ont largement contribué à lui donner un avantage afin d'attirer des étudiants internationaux. On notera notamment les efforts récents déployés pour améliorer l'encadrement comme la consolidation des bourses et de l'aide financière aux étudiants, qui touchent également les étudiants internationaux; l'encouragement à la participation active à la vie étudiante; le renforcement des services de soutien; un programme de mentorat; de nouveaux ateliers d'accueil, et un programme d'intégration pour ces étudiants.

Mentionnons également qu'en juin 2016, les activités de ce secteur ont été scindées, comme l'explique le paragraphe suivant.

Perspectives

À court-terme, le service doit conclure trois nouvelles ententes de partenariats d'échange.

Service des activités internationales et de la mobilité étudiante

La gestion des activités internationales et des étudiants internationaux est une responsabilité partagée entre le SAE, qui gère le volet accueil et vie étudiante des étudiants internationaux, et le nouveau Service des activités internationales et de la mobilité étudiante (anciennement Bureau des activités étudiantes internationales BAEI). Ce service gère les aspects académiques et la réussite de ces étudiants, en plus de coordonner le programme d'échange *Passeport pour le Monde*.

Ce programme permet aux étudiants de HEC Montréal d'effectuer une partie de leur programme - généralement un semestre - dans une école partenaire reconnue internationalement, en plus de permettre aux étudiants de l'École d'être en contact avec des étudiants étrangers en visite dans le cadre du programme d'échange.

Réalisations

- Réorganisation des équipes des activités internationales, avec la création du nouveau Service des activités internationales et de la mobilité étudiante en 2016 (fusion de la *Formation internationale de l'École des dirigeants* et du *Programme d'échange étudiants* (BAEI)), pour favoriser les synergies et assurer une meilleure coordination;
- Signature de trois nouvelles ententes de partenariat : University of Wollongong, Deakin University (Australie); University of Liverpool Management School (Royaume-Uni).

Tableau 2 : Statistiques sommaires sur les échanges étudiants en 2015-16

Nombre d'établissements partenaires		Nombre d'étudiants en échange	
Europe	68	De HEC Montréal, accueillis à l'étranger	483
Asie	24	De l'étranger, accueillis à HEC	493
Amérique latine	17		
Océanie	17		
Canada et États-Unis	6		
Proche-Orient	1		
Total	133		

Perspectives

- Finalisation de 3 ententes en cours.
- Développement de partenariats pour répondre à la demande pour des destinations d'échanges Asie et en Océanie, qui a connu une forte hausse de la part des étudiants au cours des dernières années.

Bibliothèque

D'une superficie de plus de 5 000 mètres carrés, avec une capacité d'accueil de 856 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'appartenance à l'Association des directeurs des bibliothèques de commerce, une association exclusive d'une cinquantaine de membres, y compris Harvard, Chicago, Duke et Stanford Business Schools. Seules cinq bibliothèques canadiennes d'affaires (Rotman, Ivey, McGill, UBC, et HEC Montréal) en sont membres; HEC Montréal est le seul membre francophone. La bibliothèque est également membre de l'Aciege, une association réunissant les responsables des bibliothèques des Ecoles de Management, membres de la CGE (Conférence des Grandes Ecoles de France).
- L'augmentation du budget d'achat annuel de la bibliothèque, qui a atteint 3,5 M\$ en 2016.
- L'augmentation du budget d'achat pour les documents électroniques, atteignant 1,7 M\$.
- L'intégration des ressources électroniques de la bibliothèque dans l'environnement numérique d'apprentissage (tous les plans de cours en ZoneCours 2.0^[1]), avec des liens dynamiques. Un accord avec la Harvard

[1] ZoneCours est l'outil d'intégration en ligne des plans de cours et des contenus s'y rattachant.

Business School Publishing permet à HEC Montréal d'intégrer des liens vers leurs cas, les articles de la revue HBR et chapitres de livres. Par ailleurs, ce projet est à la base d'une initiative plus vaste de distribution du matériel pédagogique numérique et la disparition des syllabus de cours en format papier.

- Le remplacement de tous les ordinateurs par les stations clientes compactes et l'ajout deux postes de travail Bloomberg.
- D'importants travaux de rénovation, qui ajouteront un total d'environ 230 nouvelles places assises, une augmentation de 32 pour cent.
- L'amélioration de la satisfaction du client, selon la dernière enquête LibQUAL.
- Poursuite de la révision des processus d'affaires entamée en 2013. Le processus d'acquisition de la documentation a été le premier à être optimisé car il représente 50% du budget de la bibliothèque. Cette démarche a permis de réaliser des gains de productivité de plus de 30% et s'est méritée une mention honorable dans le cadre de la 28^e édition des *Prix de la qualité et de la productivité* remis par l'Association canadienne du personnel administratif universitaire (ACPAU). Cette expérience positive a convaincu la direction de la bibliothèque d'instaurer une culture de gestion par processus pour se donner les moyens lui permettant de demeurer l'une des plus grandes bibliothèques d'affaires au Canada et dans le monde.

Cette année, la bibliothèque est en pleine mutation. L'École a complété la livraison de la phase 3 du réaménagement de la bibliothèque –permettant d'améliorer le service à la clientèle par la création d'un guichet unique des services de première ligne, d'ajouter de nombreuses places de travail, des salles de travail en équipe et d'installer des « salles de créativité », dotées d'équipements ultra modernes et adaptées au travail collaboratif.

Mais la transformation ne s'arrête pas là. Le plan stratégique de la bibliothèque 2013-2016 prévoit l'élaboration d'un nouveau modèle d'affaires tout en continuant d'offrir une gamme de services adaptés à sa clientèle. Les quatre axes du plan prévoient :

- 1) Assurer et développer un environnement favorable à l'apprentissage, à la recherche, à la culture et au rayonnement de l'École, notamment en consolidant les liens avec l'enseignement, la recherche et les services aux étudiants; en continuant d'enrichir ses collections et en poursuivant l'intégration de contenus et d'outils de recherche dans ZoneCours.
- 2) Réaménager les 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. La réalisation de cet axe s'est faite en plusieurs phases :
 - 1) Élagage important des collections et l'installation de rayonnages compacts afin de récupérer des espaces;
 - 2) Réaménagement afin d'augmenter le nombre de places assises, améliorer la qualité de l'éclairage, offrir des salles de travail collaboratif, améliorer la qualité des salles de travail et offrir un nouveau type de service (salles de créativité);

- 3) Relocalisation du comptoir de prêt, création d'un guichet unique des services de première ligne, réaménagement des bureaux du personnel professionnel et acquisition de nouvelles tables de travail munies de prises électriques.

En parallèle au réaménagement des espaces physiques, la bibliothèque a entrepris un important projet de refonte du site Web. Mené conjointement avec la Chaire de commerce électronique de HEC Montréal et la Maison des technologies de l'information (MATI), ce projet avait pour but de développer une interface de recherche répondant le mieux possible aux besoins des différentes clientèles. Cet exercice a permis de doter la bibliothèque d'un site Web adaptatif, centré sur les besoins de l'utilisateur. Le site Web fut lancé en 2015.

- 3) Optimiser et documenter les processus de la bibliothèque, par une réingénierie des processus existants et la mise en place d'indicateurs de performance.
- 4) Élaborer un nouveau modèle d'affaires pour 2017. Ce modèle d'affaires prévoit la mise en place d'une structure de gestion par projets, une meilleure connaissance et anticipation des besoins des différentes clientèles, la conception d'une offre de services innovante et l'élaboration d'une carte stratégique et des indicateurs de performance.

Perspectives

Les prochaines années seront axées sur un virage numérique, qui impose une offre de services mieux adaptée aux besoins des différentes clientèles. L'élaboration d'un nouveau modèle d'affaires aboutira en 2017 à une transformation profonde et audacieuse de la bibliothèque, tant dans sa structure que dans son offre de services.

La bibliothèque doit également se concentrer sur les services offerts aux chercheurs. Deux projets importants viendront supporter cet axe du plan stratégique. Le premier concerne la mise en place du *Portail des coopératives*, qui aura pour mission de promouvoir l'accès, le développement et le partage des connaissances sur les coopératives et les mutuelles à l'ère numérique.

Le deuxième projet, *ZoneRecherche*, visera à doter l'École d'une plateforme efficace de gestion des activités et des publications de recherche. Ce projet est une étape importante vers la réalisation d'un portail des savoirs produits à HEC Montréal.

Dans le domaine des technologies, deux dossiers sont à mentionner : l'analyse coûts-bénéfices de l'implantation de la technologie RFID qui connaît un succès incontesté dans plusieurs bibliothèques qui l'ont implantée. Et, depuis 2014, la bibliothèque collabore à un projet collectif de mise en place d'une plateforme partagée de services au sein des 18 bibliothèques universitaires québécoises. Cette plateforme vise à remplacer les SIGB actuels et à offrir aux usagers des bibliothèques un guichet unique pour la recherche, l'accès aux collections et la commande de documents.

Résidences étudiantes

Pour pallier à l'absence de logement pour les étudiants de HEC Montréal, l'École a acquis un immeuble situé à quelques centaines de mètres du campus principal qui accueille

maintenant les premières résidences étudiantes entièrement à sa disposition. Livré en 2015, le projet offre des logements abordables pour 42 occupants. Ils sont destinés principalement aux étudiants étrangers, permettant à l'École de disposer d'un atout supplémentaire dans le recrutement d'étudiants internationaux.

Centre d'aide en mathématiques

Créé en 1996, le CAM supporte les étudiants qui éprouvent des difficultés avec les aspects quantitatifs du programme. En plus des services de counseling individuel offerts aux étudiants, le CAM offre des activités de type «capsules mathématiques». Aucune des activités du CAM ne sont créditées. Elles sont donc entièrement à la charge de HEC Montréal, qui considère important d'investir dans le perfectionnement des compétences quantitatives des étudiants.

Plusieurs cours exigent d'ailleurs des étudiants des connaissances et compétences en mathématiques et le CAM offre des formations ciblées aux étudiants dont la préparation est insuffisante. Dans plusieurs programmes, les étudiants sont invités à passer des tests d'autodiagnostic liés à des formations courtes ou à des cours préparatoires.

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 de communication de l'École permet à ses diplômés d'acquérir une meilleure maîtrise de la langue française, de l'anglais et de l'espagnol des affaires. La politique vise à aider les étudiants à s'exprimer efficacement et rigoureusement à la fois oralement et par écrit, pour donner un avantage distinctif sur le marché du travail.

En matière de compétences linguistiques en français, la politique comporte quatre volets :

- un diagnostic linguistique établi en début de programme d'études;
- une recommandation de formation en français;
- l'offre de cours de français, offerts par l'École;
- la diffusion sur le relevé de notes du niveau de compétence en français.

Par exemple, la pleine maîtrise de la langue française est **nécessaire** pour l'obtention du diplôme de BAA de l'École. Cette connaissance est mesurée à l'aide du test de français écrit ORTHOGRAM. Les étudiants en situation d'échec doivent suivre une formation d'appoint en français écrit.

Centre de formation en langue des affaires

En application de la politique de la qualité de la communication de l'École, le Centre offre des cours de langue, par un programme de formation à cinq niveaux en français et en anglais, ainsi que quatre niveaux en espagnol. Les autres services du Centre comprennent une école d'été en français des affaires, l'administration de tests de langue, des cours de perfectionnement en français écrit, en plus de ressources grammaticales ainsi que de nombreuses références et outils linguistiques sur leur site web.

Direction de l'apprentissage et de l'innovation pédagogique

La DAIP, créée en 2010, a pour mission de soutenir et accompagner les enseignants, qu'ils soient chargé de cours, maître d'enseignement ou professeur, dans le développement de leurs compétences en enseignement. Dans cette perspective, la DAIP collabore avec les directions des programmes et les directions de département pour valoriser et diffuser les meilleures pratiques pédagogiques et créer des conditions propices aux innovations. 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.

Avec la Direction des Études, la DAIP réfléchit actuellement au design de programmes de qualité ou encore à l'évaluation des enseignements. La DAIP est également 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 comme l'absentéisme en cours, la gestion de classe ou leurs besoins au niveau pédagogique.

De plus, la DAIP propose à ses enseignants des ressources pédagogiques, encourage des pratiques et participe à des projets qui favorisent directement le soutien aux apprentissages, tels que : capture de cours en numérique (avec *Tegrity*), création autonome par les enseignants de capsules vidéos pour leurs étudiants, accompagnement des tuteurs des cours en ligne, participation active au design des cours en ligne, création d'une banque de ressources à destination des étudiants qui permet de développer les compétences communicationnelles, implantation d'un portfolio pour les étudiants du MBA, etc.

Perspectives

Les perspectives de développement de la DAIP sont multiples et auront un impact indéniable sur l'encadrement des étudiants. Voici les principaux chantiers auxquels la DAIP se consacrera au cours des prochains mois :

- Une enquête menée récemment a permis d'établir le profil d'apprentissage des étudiants du B.A.A. Les résultats nous permettront de proposer aux enseignants des pratiques pédagogiques adaptées aux besoins identifiés lors de l'enquête.

- Accompagner les maîtres d'enseignement pour en faire des leaders pédagogiques dans leur département.
- Promouvoir davantage l'utilisation des grilles critériées qui permettent non seulement de faciliter la correction, mais surtout de mieux guider les apprentissages des étudiants.
- Promouvoir la variété et la multiplicité des points d'évaluation dans un cours afin d'éviter les biais dus à l'utilisation de méthodes d'évaluation spécifiques (ex. sous-performance à l'examen due au stress).
- Mettre sur pied une campagne de sensibilisation au plagiat et à l'intégrité académique destinée aux étudiants.
- Collaboration avec le Service aux étudiants pour favoriser la CUA (Conception universelle de l'apprentissage) afin de favoriser l'accessibilité dans les cours en ligne et en présentiel pour les étudiants en situation de handicap.

Service de gestion de carrière

Le service de gestion de carrière fournit une gamme de services et de ressources pour les étudiants et les diplômés de l'école par le biais de relations avec les recruteurs à la fois aux niveaux local et international. Outre les services de gestion de carrière, le SGC propose des outils numériques de recherche et de placement, ainsi que des services tels des ateliers pour les étudiants.

Services offerts par le SGC

Les services fournis par le SGC aux étudiants finissants sont également disponibles – à vie – pour tous les diplômés de HEC Montréal.

Les services proposés aux étudiants par le SGC comprennent:

- L'offre de 3500 emplois par an pour les étudiants de premier cycle et de cycles supérieurs ;
- Un service d'orientation professionnelle: évaluation psychométrique, orientation académique, profil de compétences, évaluation des objectifs de carrière, planification de carrière, réorientation de carrière, *CareerLeader* – outil autodiagnostique et de gestion de carrière ;
- L'aide à la recherche d'emploi: informations sur le marché du travail, données sur les salaires, techniques de recherche d'emploi, aide à la rédaction de lettres, aide préparatoire à l'entrevue, etc ;
- Des ateliers et des activités: Préparer un CV gagnant, utiliser des techniques d'entrevue efficaces, Réseautage 101, Étiquette en Affaires, Recherche stratégique d'emploi, Recherche d'emploi efficace sur *LinkedIn* et, Activités de réseautage ;
- L'accès à des ressources professionnelles provenant de partenaires nationaux et internationaux :
 - guides de carrière tel *Vault Career Library* ;
 - offres d'emploi tel *MBA Exchange* ;
 - simulations d'entrevues en ligne personnalisées avec *InterviewStream*;

- conseils d'experts sur la recherche d'emploi, les entrevues, les technologies, etc. à travers *Beyond B-School* ;
- *Ma Carrière en Europe, Ma Communauté en Europe*, portail de l'École pour le réseautage, les offres d'emploi, et les outils d'aide à l'emploi en Europe ;
- *My World Abroad*, pour les tests de QI les répertoires d'employeurs et les engins de recherche d'emploi.
- Une équipe dédiée au MBA, qui fournit des services personnalisés tout au long du programme ;
- L'appui au développement de carrière:
 - Un processus structuré de gestion de carrière en six étapes;
 - Un ensemble complet d'activités, y compris: des ateliers de recherche d'emploi, des journées carrières, salons de l'emploi, des séminaires de recherche d'emploi à l'international, petits déjeuners de mentorat, et des rencontres à Montréal, Toronto et New York ;
 - La participation à des réseaux et services: *Alumnet* en Europe et ailleurs; *GoingGlobal* dans plus de 35 pays, et; *The Big Guide*, pour des carrières internationales ;
 - L'utilisation d'outils tels *CareerLeader*, *InterviewStream*, et des services de visioconférence, utiles pour conduire des interviews à distance.

Au cours des dernières années, le SGC a:

- Implanté un service de ressources en ligne pour les étudiants, via un partenariat avec Wetfeet (2012) ;
- Mis sur pied de nouveaux ateliers pour les étudiants dont un permettant aux étudiants de se créer un profil LinkedIn de qualité ;
- Introduit un portail Web intitulé "Ma carrière" (2013), intégrant les profils d'étudiants et de diplômés ;

Perspectives

Au cours de la prochaine année, le SGC compte mettre en place pour les étudiants du BAA un nouveau parcours d'employabilité qui permettra aux étudiants de débiter leur préparatifs plus tôt afin d'assurer leur employabilité à la fin de leur cheminement académique. Également, la mise en place des services d'orientation en préadmission pour l'ensemble des programmes devra être finalisée.

Les défis pour le SGC à court terme sont de développer davantage le portail Web et de se concentrer sur les besoins clés des différentes clientèles. Il souhaite également sensibiliser d'avantage d'étudiants sur l'importance de débiter rapidement leur démarche vers l'employabilité, en mettant à contribution le corps professoral.

Alumni HEC Montréal

Le Service aux diplômés a été rebaptisé en 2016. Sous l'appellation *Alumni HEC Montréal*, il est l'un des plus grands réseaux de diplômés d'affaires dans le monde de langue française, comptant environ 73 000 diplômés actifs. Alumni HEC gère les activités de réseautage au Québec et sur tous les continents.

Le principal objectif de ce changement est de mieux représenter le fait que ce service est beaucoup plus qu'une agence de réseautage et de favoriser le sentiment d'appartenance et de fierté des diplômés envers l'École. Le choix de ce mot latin, qui est aussi utilisé par plusieurs grandes écoles et universités francophones européennes, est le fruit de réflexions et de consultations auprès des divers groupes de diplômés, employés, autres membres de notre communauté et de la direction de l'École. Ce changement a été très bien accueilli par l'ensemble de nos diplômés.

Perspectives

Parmi les projets en développement touchant les relations avec les diplômés, mentionnons la création d'un poste à temps partiel pour les relations avec les diplômés MBA et la relance du comité consultatif MBA, sur lequel des diplômés doivent siéger.

Autres particularités favorisant l'encadrement des étudiants et le développement de leurs compétences

- Un programme préparatoire au B.A.A. et à la M.Sc., pour les étudiants étrangers;
- Un programme de coaching offert au MBA et au EMBA;
- Des cours préparatoires en mathématique, sur la communication, sur le travail d'équipe, sur l'analyse d'études de cas, etc. ;
- Une semaine d'intégration dans certains programmes;
- Des classes de petite taille;
- Un accès facile aux professeurs en dehors des heures de classe;
- L'utilisation de tutoriels encadrés par des assistants à l'enseignement, au B.A.A.;
- Une offre de sessions de formation professionnelle pour renforcer l'expérience de travail pratique des étudiants et le développement des compétences managériales;
- L'aide aux demandes de subventions et de bourses dans les programmes de maîtrise et de doctorat.

Programmes d'activités de recherche

Cette section dresse l'état de situation au niveau des activités de recherche et de transfert des connaissances.

La recherche à HEC Montréal est sous la responsabilité de la Direction de la recherche et du transfert (DRT). En 2015-2016, l'École compte 27 chaires de recherche, dont cinq chaires de recherche du Canada, ainsi que 28 unités de recherche et de transfert, parmi lesquelles quatre regroupements stratégiques. Le budget de recherche annuel de l'École est de 12,8 M\$, en fonds de recherche incluant 2,6 M\$ de financement pour des projets de services à la collectivité.

Évolution de la situation en recherche : Faits saillants

- En 2015-2016, l'École a créé une nouvelle chaire institutionnelle, portant à 27 le nombre total de chaires, incluant les chaires de recherche du Canada.
- L'activité de publication des professeurs s'est intensifiée en quantité et en qualité. Les statistiques démontrent une production soutenue au fil des ans.
- En collaboration avec nos collègues de l'Université de Montréal et de Polytechnique Montréal, l'École a préparé une demande de financement exceptionnelle pour l'Institut de valorisation des données (IVADO) dans le cadre de la demande de subvention fédérale Apogée. Cette demande porte sur l'exploitation des données massives.
- Dans le domaine du transfert des connaissances, nous avons fait prendre un important virage à notre revue *Gestion*, en 2015, pour qu'elle devienne un élément central de nos efforts en transfert des connaissances.

Réorganisation de la recherche

De 2007 à 2014, les activités de formation des cadres et celles liées au transfert de la recherche étaient regroupées sous une seule administration, la Direction de la valorisation, du transfert et de la formation des cadres. Cette structure avait pour but de permettre de développer le potentiel de valeur provenant de la création de connaissances. En 2014, l'École scinde ces activités en deux entités distinctes, dans le but d'en optimiser la gestion. D'une part elle crée l'École des dirigeants, qui regroupe les activités de formation pour cadres, et, d'autre part, rapatrie les activités de transfert et de valorisation sous la Direction de la recherche, qui devient la Direction de la recherche et du transfert (DRT). En 2015, la DRT a adopté une nouvelle politique de gestion des unités de recherche et de transfert et procédé à une mise à jour importante de sa politique de gestion des chaires.

Évolution des infrastructures

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.

De fait, la consolidation de notre infrastructure en recherche est une priorité pour l'École. Ces infrastructures se sont développées au cours des dernières années, malgré les vagues récentes de compressions budgétaires du gouvernement. La direction de l'École a en effet été en mesure de consolider le financement de ses infrastructures de recherche et même de faire des investissements stratégiquement importants.

L'École supportait 9 chaires il y a dix ans. Elle en compte 27 en 2016, incluant 5 chaires de recherche du Canada. L'École s'est d'ailleurs vue octroyer le plus grand nombre de chaires de recherche du Canada dans son domaine.

Les nouvelles chaires de recherche instaurées depuis environ deux ans sont :

- Chaire de gestion du secteur de l'énergie (décembre 2013) ;
- Chaire de recherche du Canada sur la prise de décision en incertitude (2014) ;
- Chaire de recherche Industrielle Alliance sur les enjeux économiques des changements démographiques (2016).

Quatre domaines

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.

1) L'entrepreneuriat et la gestion de l'innovation

L'entrepreneuriat au Québec est un moteur du développement économique et social. Plusieurs initiatives de l'École permettent de favoriser et soutenir la création et la reprise d'entreprises.

Ainsi, l'**Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale | HEC Montréal** appuie le développement d'entrepreneurs innovants par des activités pédagogiques et de formation, par la création et la diffusion de recherches de pointe ainsi que par l'accompagnement et le réseautage. Le programme *EntrePrism*, lancé par le **Pôle entrepreneuriat, entrepreneuriat et familles en affaires**, a notamment pour objectif d'accompagner des entrepreneurs issus des communautés culturelles.

Mentionnons également le **Centre des familles en affaires Deschênes | Molson | Lesage**, qui, grâce à la contribution financière de ces trois grandes familles, prend la relève du Centre international des familles en affaires HEC - McGill.

HEC Montréal a créé **Mosaic**, un pôle multidisciplinaire de formation et de recherche spécialisé en management de l'innovation et de la créativité. La mission de Mosaic est

d'accompagner les dirigeants et les organisations à relever le défi de l'innovation en s'inspirant de méthodologies issues de l'industrie créative, et en faisant évoluer leur pratique.

2) Finance et gestion de risques

Le deuxième domaine d'intervention est celui de la finance et de la gestion des risques dans le contexte d'une économie globalisée. Ce secteur est stratégique pour notre économie, car il représente plus de 100 000 emplois au Québec, et Montréal occupe le 18^e rang des places financières à l'échelle internationale. Dans ce contexte, l'École consacre ses efforts dans trois domaines privilégiés : les instruments dérivés et la gestion des risques; la gestion de portefeuille et des caisses de retraite et la finance coopérative.

L'Institut de la finance structurée et des instruments dérivés de Montréal (IFSID) jouit de l'appui financier de l'Autorité des marchés financiers, du ministère des Finances du Québec et de partenaires privés. Il réunit des experts de plusieurs universités, développe des formations et participe à l'avancement de la recherche sur les produits financiers complexes. Depuis 2012, l'IFSID a formé près de 1 000 professionnels provenant d'une quarantaine d'entreprises et de sociétés, en plus de soutenir une soixantaine de chercheurs dans le domaine de la finance.

En 2013 HEC Montréal a mis sur pied l'**Institut international des coopératives Alphonse-et-Dorimène-Desjardins**, qui s'intéresse spécifiquement au domaine des coopératives de services financiers.

3) Révolution numérique

Le troisième domaine d'intervention touche la révolution numérique. La plupart des experts s'entendent pour dire que notre société est sur le point de connaître une transformation qui modifiera radicalement le monde où nous vivons, travaillons et coopérons.

En tant qu'école spécialisée en gestion, notre responsabilité consiste bien sûr à donner aux gestionnaires les outils pour penser ces transformations, pour comprendre comment elles influenceront les modèles d'affaires et le fonctionnement des marchés. Mais, plus encore, il nous importe de participer à ces changements en aidant les entreprises à se transformer. L'exploitation des données massives fait ainsi partie des pratiques innovantes qui favorisent la compétitivité des entreprises, et les applications sont très diversifiées dans tous les domaines de la gestion : finance, marketing, logistique, gestion des opérations, gestion des ressources humaines, etc.

Un autre développement très récent est l'agrandissement du **Tech3Lab** de HEC Montréal, qui est maintenant le plus grand laboratoire spécialisé dans l'étude de l'expérience utilisateur en Amérique du Nord. Les travaux de ce laboratoire visent à mieux comprendre et à optimiser les interfaces technologiques utilisées par les citoyens, consommateurs et employés de diverses industries. Des entreprises comme SAP, Desjardins et Sobeys sont maintenant partenaires de recherche du laboratoire, témoignant ainsi de l'importance stratégique qu'ils accordent à l'expérience utilisateur.

4) Les politiques publiques et la gouvernance

Enfin, le quatrième domaine d'intervention est celui des politiques publiques. Mentionnons la création de l'**Institut du Québec**, qui est né d'un partenariat entre le Conference Board du Canada et HEC Montréal il y a deux ans, propose des analyses qui alimentent et instruisent les débats de politiques publiques. Parmi les études récentes de l'Institut, certaines couvrent l'industrie agroalimentaire au Québec, le commerce électronique et l'industrie des fonds de placement.

Dans ce domaine, une des initiatives majeures d'experts de l'École, soutenue par le Gouvernement du Québec, a été la création en 2009 du **Centre sur la productivité et la prospérité du Québec**. Ce centre fournit des analyses et des données rigoureuses aux instances publiques de recherche et publie le *Palmarès annuel des municipalités du Québec* et le *Bilan annuel sur la productivité du Québec*.

Pour éclairer sur les enjeux énergétiques et environnementaux, HEC Montréal a créé en 2013 la **Chaire de gestion du secteur de l'énergie**. La Chaire, par son approche basée sur les faits et sa recherche rigoureuse, enrichit la discussion sur les grands enjeux énergétiques, qu'il s'agisse du transport des produits pétroliers ou des implications de la COP21 pour le Québec et le Canada.

La consolidation se poursuit

Nous continuons d'investir dans nos infrastructures et activités de recherche et de transfert à plusieurs niveaux et dans plusieurs autres domaines.

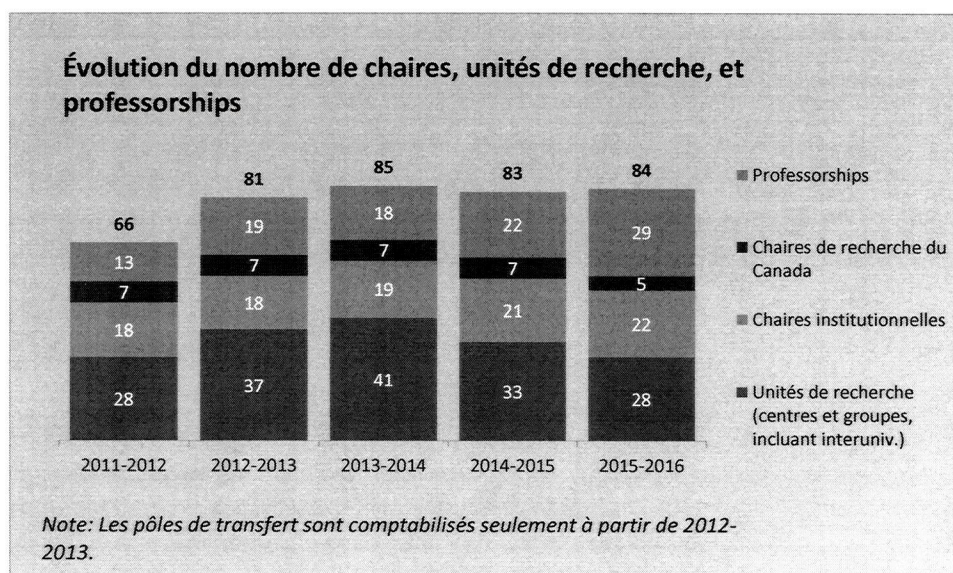
Mentionnons, sur le plan de l'amélioration de notre cohésion et de notre efficacité, l'implantation d'**Alliances HEC Montréal – Entreprises**, dont la mission est de faciliter les communications et enrichir la conversation que l'École et ses différentes unités entretiennent avec la communauté des organisations et des partenaires de l'École.

En 2014, la création de l'**Institut de l'environnement, du développement durable et de l'économie circulaire**, en partenariat avec l'Université de Montréal et Polytechnique Montréal. L'objectif de l'Institut est l'intégration des aspects économiques, sociaux, environnementaux, scientifiques, politiques, éthiques, et autres du développement durable.

Avec l'obtention à l'automne 2016 du plus important financement de recherche jamais obtenu dans l'histoire, 93,6 millions de dollars, le campus universitaire, composé de l'Université de Montréal, Polytechnique Montréal et HEC Montréal, pourra déployer son expertise en exploitation des données massives (*big data*).

IVADO est aujourd'hui l'un des plus importants centres d'expertise en *big data*, en recherche opérationnelle et en intelligence artificielle au monde, avec le *MIT* à Boston et la *Georgia Institute of Technology* à Atlanta. De nombreuses entreprises, comme Hydro-Québec, CAE, Cogeco, Gaz Metro, la Caisse de dépôt et placement du Québec et Air Canada se sont investies dans IVADO.

Tableau 3 : Évolution des infrastructures de recherche



Financement et sources de financement

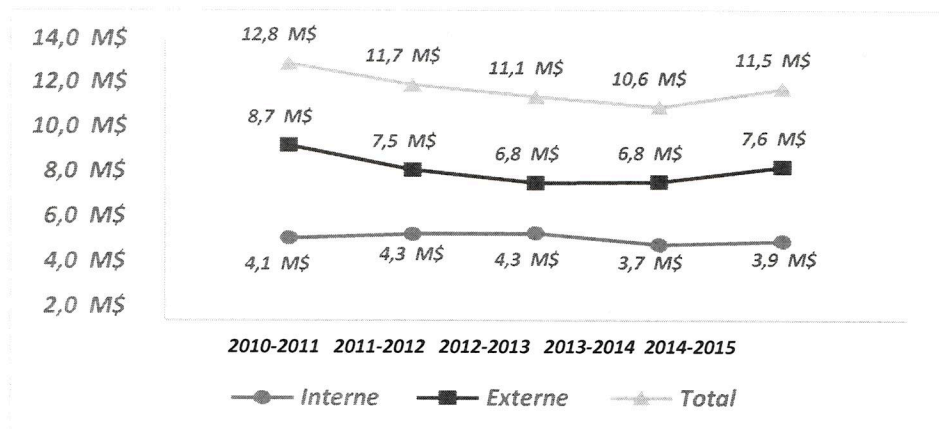
Les ressources financières sont essentielles pour attirer les chercheurs de talent, accroître la capacité à mener à bien des projets de recherche rigoureux et livrer une production de recherche pertinente et de qualité.

Les fonds de recherche pour l'école s'établissaient à 11,5 M\$ en 2014-2015⁷, une hausse de 8% par rapport à l'année précédente. Cette hausse résulte essentiellement du financement d'infrastructure du Tech3lab par la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI), le gouvernement du Québec, HEC Montréal et des organismes privés.

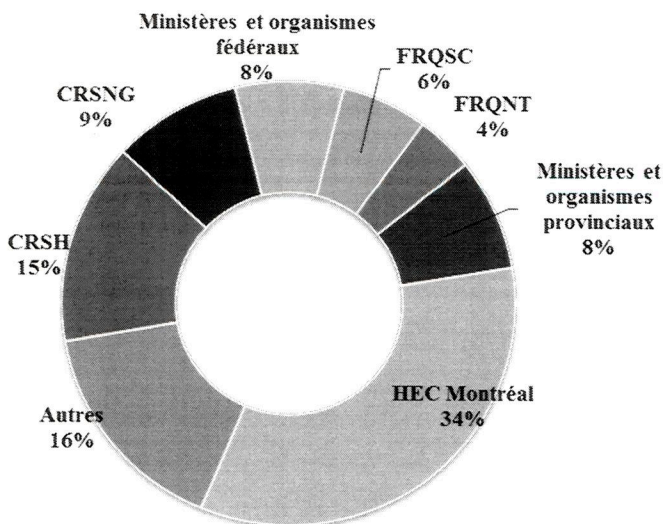
Près de 5 millions de dollars doivent être ajoutés à ce montant, qui représente la part des universités partenaires dans le total des subventions interuniversitaires de HEC Montréal. Au total, les revenus de recherche de l'école ont atteint 16,3 M\$ en 2014-2015.

⁷ Les données de 2015-2016 ne sont pas disponibles au moment de la production de ce rapport.

Tableau 4 : Évolution du niveau et des sources de financement de la recherche



Interne : Fonds de dotation, Fondation HEC Montréal, HEC Montréal



Production de recherche

Le tableau 3 présente l'évolution des publications d'articles scientifiques et professionnels arbitrés depuis les cinq dernières années. Les données sont ventilées selon la qualité de la revue dans laquelle les articles sont parus⁸.

On remarquera qu'en 2014-2015, le nombre d'articles publiés avec comité de lecture a augmenté de 20% par rapport à l'année précédente. Des 327 articles publiés, 206 sont

⁸ Échelle de catégorisation basée sur l'influence d'une revue, mesurée par le nombre de citations, inspirée de Thomson Reuters' JCR. La catégorie A+ fait référence aux revues avec comités de lecture sélectionnées pour

des articles de catégorie A et B représentant une hausse de 30% par rapport à l'année 2013-2014.

Le nombre d'articles parus dans les listes du *Businessweek* (BW), du *Financial Times* (FT) et de la *University of Texas at Dallas* (UTD) est resté sensiblement stable, soit de 19 articles en 2013-2014 à 20 articles en 2014-2015.

Tableau 5 : Évolution des publications d'articles scientifiques pour les cinq dernières années

Classification des articles¹ selon les politiques en vigueur² pour les professeurs et chercheurs³ de HEC Montréal

Catégories ⁴	2010-2011		2011-2012		2012-2013		2013-2014		2014-2015		
	PR	PR	PP	PR	PP	PR	PP	PR ⁶	PP	PRER	
A+											20
A	39	45	2	43	2	39		1			41
B+		42		35		38		1			47
B	101	79		77	1	64	2	8	1		87
C	101	125	2	96	1	116	1	3	1		117
D ⁵	4	7		4		4	2	n/a	n/a	n/a	
Nbre d'articles avec comité de lecture	241	295		255		262				327	

¹ Les articles parus dans les listes du BW, du FT et de UTD sont inclus dans le total.

² La politique d'incitation à la publication professionnelle (PP) est entrée en vigueur en 2011-2012. La politique de reconnaissance de l'excellence en recherche (PRER) est entrée en vigueur en 2014-2015.

³ Professeurs adjoints, agrégés, titulaires, associés, invités, visiteurs et chercheurs titulaires.

⁴ Les classements A+ et B+ sont respectivement entrés en vigueur en 2014-2015 et en 2011-2012.

⁵ Les articles de catégorie D sont avec comité de lecture seulement dans la PP.

⁶ La Politique d'incitation à la recherche (PR) a été abolie le 31 mai 2014. Cependant, les publications sont acceptées avec un an de retard.

Articles parus dans les listes du Businessweek (BW), Financial times (FT) et de la University of Texas at Dallas (UTD) pour les professeurs et chercheurs¹ de HEC Montréal

BW, FT, UTD	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
	23	21	14	19	20

¹ Professeurs adjoints, agrégés, titulaires, associés, invités, visiteurs et chercheurs titulaires.

Au niveau de la collaboration de recherche, on constate que celle-ci a augmenté légèrement, passant globalement de 62 à 66 collaborations entre chercheurs d'institutions universitaires (Tableau 4). La répartition géographique des collaborations a légèrement augmenté au Canada et est restée sensiblement stable par rapport à l'année dernière pour les autres régions.

les palmarès des revues BW, FT, ou UTD. Les revues A sont celles parmi les 12% les plus d'influents dans leur domaine, selon JCR. Les revues B+ sont celles situées entre les 12% et 30% plus influentes de leur domaine. Les revues B font partie des autres revues répertoriées dans JCR. Les revues C sont celles avec comité de lecture, mais non répertoriées dans JCR.

Tableau 6 : Collaboration entre institutions universitaires

Collaboration entre institutions universitaires	2013-2014		2014-2015	
Québec	16	26 %	17	26 %
Canada (excl. Qc)	17	27 %	20	30 %
États-Unis	8	13 %	9	14 %
France	6	10 %	5	7 %
Reste de l'Europe	8	13 %	8	12 %
Reste du monde	7	11 %	7	11 %
Total	62	100 %	66	100 %

Ces données démontrent une production de recherche soutenue et de haute qualité, preuve que les infrastructures et les politiques de l'École en matière d'encouragement à la recherche supportent efficacement les objectifs de l'École en matière d'excellence en recherche.

Valorisation et Transfert

En 2015-2016, on décompte 11 technologies transférées à l'industrie, 2 déclarations d'invention, 2 entreprises dérivées et plus de 750 produits protégés par droit d'auteur sont commercialisés sur la plateforme *eValorix.com*.

Parmi les 28 unités de recherche et de transfert, 11 d'entre eux sont des pôles de transfert de connaissances et de services vers le milieu industriel.

Mentionnons à titre d'exemple le pôle **Mosaic**, qui est dédié à la gestion de la créativité et de l'innovation; le **Pôle santé**, qui évolue dans le secteur économique qui représente environ 10 pour cent du PIB du Québec; et le **Pôle e3**, en gestion de l'énergie, créé grâce à un don du partenaire Rio Tinto Alcan.

Grandes priorités pour 2016-2018

Pour les deux prochaines années, la Direction de la recherche et du transfert prévoit renforcer sa capacité à gérer les activités de recherche, identifier des pistes de solutions afin d'améliorer davantage sa production de recherche et développer certains pôles de recherche stratégiques. Le plan se décline en deux axes prioritaires.

Le premier axe propose plusieurs initiatives, certaines déjà en cours, visant l'amélioration des processus administratifs supportant les activités de recherche et de diffusion :

- Implantation du logiciel de gestion de la recherche;
- Réexamen des directives de la Direction des finances émises en mars 2015 pour:
 - Contribution de soutien aux activités;
 - Frais indirects de recherche;
 - Frais de gestion;
 - Surplus / déficit aux activités.

- Adoption de nouvelles règles d'autorisation et de remboursement des frais de voyage et de représentation;
- Analyse des conditions de recrutement et rémunération du personnel de recherche;
- Élaboration d'un plan d'action de transfert et de valorisation de la recherche 2017-2020;
- En collaboration avec la bibliothèque, mise en place des modalités de libre accès des publications scientifiques en conformité avec la Politique de libre accès des trois organismes subventionnaires fédéraux;
- Finalisation de la refonte ou de la mise à niveau des sites Web des unités de recherche et de transfert de l'École.

Le deuxième axe d'intervention vise à supporter les unités de recherche et de transfert en diversifiant leurs sources de financement.

Des initiatives additionnelles seront mises de l'avant pour :

- Le développement d'IVADO;
- La création du Centre international d'expertise en transfert numérique des connaissances;
- L'obtention de deux demandes de subvention FCI;
- Le renouvellement de la Chaire de recherche du Canada en gestion des risques;
- La création et le financement de la Chaire industrielle en expérience utilisateur.

Pour conclure, 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.

HEC Montréal

3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal (Québec) Canada H3T 2A7

Téléphone : 514 340-6000

www.hec.ca