

Le 20 octobre 2017

Monsieur Jean Leroux
Directeur général du financement
Édifice Marie-Guyart
1035, rue de la Chevrotière
Québec (Québec) G1R 5A5

Monsieur,

En référence à votre lettre datée du 3 août dernier concernant la *Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire*, vous trouverez ci-joint les documents demandés.

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

Le directeur,



Michel Patry

MP/éb

Pièces jointes

HEC MONTRÉAL

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

2016-2017

HEC MONTRÉAL

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

2016-2017

HEC Montréal

**Système d'information financière des universités
2016-2017**



Responsable des ressources financières

27.10.2017
Date

HEC Montréal
 ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE
 au 30 avril 2017

ACTIF		Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation 4	Autres fonds 5	Ajustements 6	Total 7
Actif à court terme									
1	Encaisse (001)								
2	Placements à court terme (005)	s/o	5 245 981	0	462	74 840	0		5 321 283
3	Intérêts courus à recevoir (010)	s/o	0	0	0	0	0		\$ 2
4	Fonds détenus par un fiduciaire (090)	s/o	0	0	0	25 819	0		25 819
5	Subventions à recevoir Ministère (015)	Note 2 (annexe 20)	9 363 915	---	---	---	---		\$ 4
6	Comptes débiteurs - Droits de scolarité (020)	s/o	1 356 673	---	---	---	---		9 363 915
7	Autres montants à recevoir (025, 026, 030, 170)	s/o	5 070 095	---	---	---	---		1 356 673
8	Encaissements exigibles à court terme ((141, 142)	s/o	33 075	1 395 083	3 171 538	493 251	0		10 129 967
9	Avances à d'autres fonds (040, 045, 050, 055, 060, 065)	Annexe 12	41 407 826	39 180 337	0	0	0		33 075
10	Frais payés d'avance (070)	s/o	995 309	70 282	0	0	0		80 588 162
11	Stocks (075)	s/o	68 806	0	0	0	0		1 065 591
Total de l'actif court terme			63 541 679	40 645 702	3 172 000	593 910	0	\$	107 953 291
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	123 415	0	0	0	0		5 450 710
16	Effets à recevoir à long terme (124)	s/o	42 762	0	0	5 327 295	0		42 762
17	Prêts hypothécaires et autres prêts (135, 140)	s/o	81 123	265 599	0	61 819 297	0		62 166 020
18	Immobilisations (105)	Annexe 16	---	---	144 534 367	---	---		144 534 367
19	Contributions du siège social aux constituantes de l'UQ (110)	s/o	---	---	0	---	---		\$ 19
20	Autres actifs ((085, 115, 150, 155, 160, 165)	Annexe 9	0	0	0	0	0		\$ 20
21	Juste valeur des instruments financiers dérivés (180)	s/o	0	0	0	0	0		\$ 21
TOTAL DE L'ACTIF			63 788 979 \$	40 911 301 \$	147 706 367 \$	67 740 502 \$	0 \$	- \$	320 147 150 \$

HEC Montréal
 ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE
 au 30 avril 2017

	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								
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	1 345 898	0	0	0	0	1 345 898
26	Subventions à rembourser au Ministère (210)	Note 2 (annexe 20)	733 700	---	---	---	---	733 700
27	Salaires et charges sociales à payer (255, 256, 257, 258)	s/o	15 393 939	(0)	---	0	0	15 393 939
28	Avantages sociaux futurs à payer (259)	s/o	0	---	---	---	---	0
29	Comptes créditeurs (215, 220)	s/o	7 427 372	5 095	606 998	72 269	0	8 111 735
30	Produits reportés (260)	Annexe 7	5 375 388	0	---	---	0	5 375 388
31	Apports reportés à court terme (261, 262, 263, 264)	s/o	0	17 100 443	0	0	0	17 100 443
32	Portion de la dette exigible à court terme (314)	s/o	0	0	6 146 294	0	0	6 146 294
33	Avances d'autres fonds (225, 230, 235, 240, 245, 250)	Annexe 12	39 166 945	0	7 928 421	33 492 796	0	80 588 162
	Total du passif à court terme		69 443 242	17 105 538	14 681 713	33 565 065	\$	\$ 134 795 559
Passif à long terme								
34	Avantages sociaux futurs à payer à long terme (370)	s/o	(37 032 900)	0	0	0	0	(37 032 900)
35	Dettes à long terme (315, 320, 325, 330)	s/o	0	0	70 139 559	0	0	70 139 559
36	Obligations découlant des contrats de location - acquisition (335)	s/o	0	23 805 763	11 352 902	---	---	35 158 665
37	Apports reportés (360, 361, 362, 363)	s/o	0	0	0	0	0	0
38	Juste valeur des instruments financier dérivés (365)	s/o	0	0	0	0	0	0
39	Autres passifs (265, 270, 275, 280, 285)	Annexe 9	46 362	0	0	0	0	46 362
40	TOTAL DU PASSIF		32 456 705 \$	40 911 301 \$	96 174 175 \$	33 565 065 \$	- \$	203 107 245 \$
SOLDES DE FONDS								
41	Grévé d'affectations d'origine interne (290)	Annexe 8	31 071 722	0	10 965 935	4 926 725	0	46 964 382
42	Grévé d'affectations d'origine externe (302, FD et AF)	s/o	---	---	---	29 248 712	0	29 248 712
43	Non grévé d'affectation (295 FF)	s/o	260 552	---	---	---	---	260 552
44	Produits nets non transférés d'affectation d'origine interne (350 FD)	s/o	---	---	---	0	---	0
45	Produits nets non transférés d'affectation d'origine externe (355 FD)	s/o	---	---	---	0	---	0
46	Investi en immobilisations (304 FI)	s/o	---	---	40 566 258	---	---	40 566 258
47	TOTAL DES SOLDES DE FONDS		31 332 274 \$	- \$	51 532 193 \$	34 175 437 \$	- \$	117 039 903 \$
48	TOTAL DU PASSIF ET DES SOLDES DE FONDS		63 788 978 \$	40 911 301 \$	147 706 367 \$	67 740 502 \$	- \$	320 147 149 \$

HEC Montréal
 État des produits
 de l'exercice terminé le 30 avril 2017

	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)								
2 Montants forfaitaires réglementés des étudiants étrangers (402)	\$0	27 062 729	---	---	---	---	---	27 062 729
3 Montants forfaitaires des étudiants canadiens non-résidents au Québec (403)	\$0	1 046 682	---	---	---	---	---	1 046 682
4 Montants forfaitaires supplémentaires des étudiants étrangers (404)	\$0	2 621 223	---	---	---	---	---	2 621 223
5 Cotisations des étudiants (455)	\$0	3 420 399	---	---	---	---	---	3 420 399
6 Autres frais socionaux exigés à des groupes d'étudiants canadiens et par ailleurs (456)	\$0	3 420 399	---	---	---	---	---	3 420 399
7 Locations et ventes de biens et services aux étudiants (461)	\$0	8 890 350	---	---	---	---	---	8 890 350
8 TOTAL DES PRODUITS PROVENANT DES ÉTUDIANTS		46 361 147	---	---	---	---	---	46 361 147
9 Subventions du Ministère (515)	Annexe 5	76 369 728	---	---	---	---	---	76 369 728
10 Autres subventions provinciales (494, 410, 495)		---	1 306 540	11 939 604	---	---	---	13 246 144
11 Subventions du gouvernement du Canada (415, 420)		---	---	---	---	---	---	---
12 Autres produits et autres aides (425, 426, 427)		950 482	2 376 785	0	0	0	0	3 327 267
13 Contributions du siège social aux constituantes de l'UQ (520)		---	812 627	0	0	0	0	812 627
14 Amortissement des apports reportés affectés aux immobilisations Ministère (530)		---	---	0	---	---	---	---
15 Entités incluses dans le périmètre comptable du gouvernement du Québec autre que le Ministère (531)		---	---	0	---	---	---	---
16 Gouvernement du Canada (532)		---	---	0	---	---	---	---
17 Autres (533)		---	---	0	---	---	---	---
18 TOTAL DES SUBVENTIONS		77 320 410	6 289 836	12 373 715	---	---	---	95 983 961
19 Intérêts et dividendes (435)		---	---	---	---	---	---	---
20 Intérêts sur les avances financières (440)		714 277	2 740 076	0	0	0	0	3 454 353
21 Produits provenant du fonds de dotation (445)		0	---	---	---	---	---	---
22 Produits provenant d'une fondation (446)		0	(5 803 727)	25 771	---	---	---	(5 777 956)
23 Subventions et dons non gouvernementaux (430)		1 067 984	5 067 085	14 792	0	0	0	6 149 861
24 Gains sur la vente de placements (226)	Note 1 (annexe 20)	646 151	1 079 007	0	0	0	0	1 725 158
25 Gains sur la cession d'immobilisations (523)		---	---	0	---	---	---	---
26 Revenus des sociétés indirectes (465)		---	---	0	---	---	---	---
27 Ventes externes (460)		121 911	---	0	---	---	---	121 911
28 Autres produits (466, 470)		6 793 429	3 141 237	---	---	---	---	9 934 666
29 TOTAL DES PRODUITS AUTRES		10 412 951	6 516 852	40 563	---	---	---	16 970 366
30 TOTAL DES PRODUITS		134 094 507 \$	12 806 688 \$	12 414 276 \$	---	---	---	159 315 471 \$

HEC Montréal
Etat des charges
de l'exercice terminé le 30 avril 2017

	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
								8 314 967
1	Masses salariales	\$ 0	7 765 183	551 784				79 009
2	Direction	\$ 0	79 009	0				38 247 859
3	Géralistes	\$ 0	37 171 658	1 076 201				13 358 437
4	Enseignants-chercheurs	\$ 0	13 358 437	0				2 257 793
5	Chargés de cours	\$ 0	949 987	1 507 806				1 611 529
6	Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	\$ 0	1 196 926	420 403				14 858 678
7	Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	\$ 0	13 147 599	1 711 279				7 190 412
8	Personnel professionnel non enseignant	\$ 0	6 083 613	254 227				3 354 829
9	Personnel de soutien technique	\$ 0	6 750 124	440 298				17 131 565
10	Personnel de soutien de bureau	\$ 0	3 354 829	0				112 729 026
11	Personnel de métier et ouvrier	Annexe 14	16 319 772	811 793	\$	\$	\$	(802 700)
12	Avantages sociaux (700)		106 174 956	6 554 090				280 632
13	TOTAL DES MASSES SALARIALES ET AVANTAGES SOCIAUX	\$ 0	(802 700)	0				47 500
14	Avantages sociaux futurs (704)		274 500	6 043				616 326
15	Variation de la provision pour heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sabbatiques et autres avantages (201, 702, 703)	\$ 0	47 500	0				713 943
16	Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	\$ 0	95 672	320 649				3 274 226
17	Stipendies postdoctoraux (706)	\$ 0	448 761	265 182				7 256 183
18	Formation et perfectionnement (710)	\$ 0	2 256 997	1 512 825				3 324 272
19	Frais de déplacements et de représentation (715, 720, 723, 730)	\$ 0	2 279 775	1 076 407				1 674 879
20	Bourses (733)	\$ 0	1 524 076	11 052 829				144 833
21	Subventions, cotisations et assurances (740, 871, 872)	\$ 0	144 823	150 803				11 187 929
22	Fournitures et matériel (745)	\$ 0	9 781 819	1 406 110				2 502 240
23	Coûts des marchandises vendues (755)	\$ 0	2 804 270	75 583				881 733
24	Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795, 800)	\$ 0	2 501 921	319				\$ 28
25	Viages et péroratoires (750)	\$ 0	845 919	35 814				179 837
26	Charges rebécés aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	\$ 0	0	0				5 584
27	Location de locaux et de bâtiments (840, 845)	\$ 0	0	129 837				276 139
28	Location-exploitation (820)	\$ 0	105	3 479				\$ 32
29	Transfert de crédits indirects (865)	Note 3 (Annexe 20)	193 921	17 228	45 120			2 336 845
30	Pertes sur vente de placements (886)	Note 3 (Annexe 20)	0	0	0			\$ 34
31	Biens sous le seuil de capitalisation (892)	Note 3 (Annexe 20)	337 972	1 253	1 977 635			120 624
32	Biens de nature non capitalisable (893)	\$ 0	0	0				8 399 746
33	Frais bancaires et charges d'intérêts (830, 835, 852, 853)	\$ 0	0	120 624				995 650
34	Intérêts relatifs aux avances interfonds (855)	\$ 0	0	8 399 746				47 147 018
35	Pertes sur la cession d'immobilisations (885)	\$ 0	0	0				\$ 40
36	Amortissement des immobilisations (890)	Annexe 10	313 573	682 075	10 543 175	\$	\$	(6 030 102)
37	Amortissement des autres éléments de l'état (891)		25 769 384	10 843 469	10 543 175	\$	\$	41 116 916
38	Autres charges (860, 870)	\$ 0	0	0				\$ 42
39	TOTAL DES AUTRES CHARGES	\$ 0	0	(4 719 150)	10 543 175	\$	\$	153 845 942
40	Ventes internes (878)	\$ 0	(1 249 957)	6 063 310	0			\$ 44
41	Gains et pertes latents (879)	\$ 0	24 510 432	0	0			\$
42	TOTAL AUTRES CHARGES AVANT ÉLÉMENTS EXTRAORDINAIRES	Annexe 13	130 685 368	12 617 400	10 543 175	\$	\$	5 469 529
43	Éléments extraordinaires (880)		0	0	0	\$	\$	\$
44	TOTAL DES CHARGES		3 409 139	189 288	1 871 102	\$	\$	\$
45	EXCÉDENT (INSUFFISANCE) DES PRODUITS PAR RAPPORT AUX CHARGES							

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 2017

	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								
2	Redressement des années précédentes	Annexe 11	5 174 081		45 928 003	34 023 590		85 125 674	1
3	Solde de fonds redressé		5 174 081	0	45 928 003	34 023 590	0	85 125 674	2
4	Produits de l'année	Annexes 1 et 3							3
5	Charges de l'année	Annexes 2 et 4	134 094 507	12 806 688	12 414 276	0	0	159 315 472	4
6	Excédent (insuffisance) des produits par rapport aux charges		130 685 368	12 617 400	10 543 175	0	0	153 845 942	5
7	Rééval. autres éléments afférents au régime de retraite et d'avantages compl. de retraite	s/o	3 409 139	189 283	1 871 102			5 469 529	6
8	Apports reçus à titre de dotations	s/o	23 908 900					23 908 900	7
9	Apports reçus pour le financement d'actifs non amortissables	s/o				136 772		136 772	8
10	Virements d'autres soldes de fonds	Annexes 12 et 12a	0	0	2 399 028			2 399 028	9
11	Virements vers d'autres soldes de fonds	Annexes 12 et 12a	1 349 135	189 283	1 334 060	15 075	0	1 349 135	10
12	Sous-total		26 158 192	0	5 604 190	151 847	0	1 349 135	11
18	SOLDE À LA FIN DE L'EXERCICE		31 332 273 \$	0 \$	51 532 193 \$	34 175 437 \$	- \$	117 039 903 \$	12

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 2017

Annexe I

	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 Droits de scolarité (401)	20 725 333	---	---	---	---	6 337 396	---	---	---	27 062 729
2 Montants forfaitaires reproductibles des étudiants étrangers (402)	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
3 Montants forfaitaires des étudiants canadiens non-résidents au Québec (403)	---	---	---	1 046 682	---	---	---	---	---	1 046 682
4 Montants forfaitaires supplémentaires des étudiants étrangers (404)	---	---	---	2 621 223	---	---	---	---	---	2 621 223
5 Cessions des étudiants (455)	---	---	---	3 319 763	---	---	---	---	---	3 319 763
6 Admissions, inscriptions, amendes, frais de stage, etc. de supervision, etc. (456)	8 477 581	0	0	0	0	42 032	3 420 399	---	---	11 940 012
7 Locations et ventes de biens et services aux étudiants (461)	0	0	0	0	0	0	0	370 732	---	370 732
8 Total des produits provenant des étudiants	29 202 914	\$	\$	6 987 668	\$	6 379 434	3 420 399	370 732	\$	46 361 147
9 Subventions du Ministère (315)	---	---	---	75 634 528	---	---	733 200	---	---	76 367 728
10 Autres subventions provinciales (405, 410, 495)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11 Subventions du gouvernement du Canada (415, 420)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12 Autres produits et aides des gouvernements autres que ceux du Québec et du Canada (421, 426, 427)	0	0	0	550 682	0	0	0	0	0	550 682
13 Total des subventions	\$	\$	\$	76 585 210	\$	\$	735 200	\$	\$	77 320 410
14 Intérêts et dividendes (135)	---	---	---	784 272	---	---	---	---	---	784 272
15 Intérêts sur les avances interfinde (440)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16 Produits provenant de fonds de pension (445)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17 Produits provenant d'une fondation (446)	(25 442)	9 020	0	0	0	0	0	0	0	1 578
18 Subventions et dons non gouvernementaux (430)	0	0	0	1 253 707	0	125 700	0	0	0	1 379 407
19 Gains sur vente de placements (526)	0	0	2 300	643 651	0	0	0	0	0	645 951
20 Revenu d'impôt des cotisants (465)	0	0	0	31 520	0	0	0	0	0	31 520
21 Ventes extemes (460)	533 811	429 693	125 789	361 683	210 629	2 286 218	98 397	2 747 208	---	6 793 429
22 Autres produits (466, 470)	371 296	---	---	26 087	---	314 532	---	---	---	711 915
23 Total des produits autres	880 165	528 433	128 548	3 050 925	210 629	2 768 646	98 397	2 747 208	\$	10 412 951
24 TOTAL DES PRODUITS	30 083 078 \$	528 433 \$	128 548 \$	86 623 802 \$	210 629 \$	9 148 079 \$	4 253 996 \$	3 117 941 \$	- \$	134 094 507 \$

HEC Montréal
Charges par fonction - Fonds de fonctionnement
de l'exercice terminé le 30 avril 2017

	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	1 983 583	39 732	987 210	3 114 745	424 989	659 158	553 766	0		7 763 183
2 Direction	0	0	(117)	0	0	0	0	0		29 009
3 Cotisations	0	39 125	0	28 630	0	1 235 819	3 200	0		37 171 658
4 Enseignants-chercheurs	35 600 788	303 222	0	1 800	0	524 236	0	0		13 358 437
5 Charges de cours	783 866	154 641	0	1 743	0	5 737	0	0		949 987
6 Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	1 132 749	41 996	0	11 649	0	6 093	39	0		13 147 399
7 Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	2 996 710	371 577	4 172 968	2 891 407	366 958	1 446 342	899 448	0		6 083 613
8 Personnel professionnel non enseignant	1 254 978	97 165	2 492 913	1 165 967	425 615	193 336	437 601	58 838		6 750 124
9 Personnel de soutien technique	3 310 704	129 086	440 779	1 632 207	162 023	950 372	322 944	0		16 319 772
10 Personnel de soutien de bureau	0	0	0	2 818	0	0	0	162 794		86 862
11 Personnel de nettoyage et d'entretien	10 339 665	225 118	1 661 683	1 787 692	981 911	0	440 764	0		106 174 936
12 Avantages sociaux (700) - Complétez l'annexe 14	70 130 434	1 434 162	9 712 437	10 662 653	5 550 716	5 857 269	2 558 772	268 493	\$	(802 700)
13 Total des masses salariales et des avantages sociaux										(802 700)
14 Avantages sociaux finis (704)	50 626	0	5 193	188 769	0	0	0	0		47 500
15 Variations de la provision pour avantages sociaux, malades, vacances, congés sociaux et autres avantages	47 500	0	0	0	0	0	0	0		224 590
16 Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	0	95 677	0	0	0	0	0	0		448 761
17 Subventions, bourses et autres (706)	95 082	129 809	109 072	79 164	5 011	18 691	11 932	0		2 256 397
18 Formation et perfectionnement (710)	689 268	434 011	16 924	254 292	13 601	766 251	82 394	(1 891)		2 279 775
19 Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 750)	1 561 664	368 490	70 957	999 850	19 164	160 615	118 051	0		2 891 408
20 Bourses (735)	85 982	76 783	89 576	86 253	413 156	218 099	22 551	341 642		1 524 076
21 Subventions, compensations et transferts (890, 871, 872)	284 042	16 942	141 391	0	0	148 823	0	0		144 823
22 Fournitures et matériel (745)	0	0	0	0	0	0	0	0		9 781 819
23 Coût des aménagements et projets (755)	1 590 891	125 518	2 371 846	1 328 769	2 198 369	588 696	1 039 691	438 039		2 894 978
24 Frais de services (760, 765, 771, 780, 785, 790, 795, 800)	237 184	13 272	2 252 427	50 528	119	94 616	138 823	0		648 936
25 Vêtements et pétroliers (750)	5 288	1 871	43 170	2 458	2 287 470	245	0	161 418		25 760 384
26 Charges reliées aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	226 147	(1 250)	0	0	0	0	0	0		105 479
27 Locations de locaux et de terrains (840, 845)	0	0	0	0	0	0	0	0		193 791
28 Location-exploitation (830)	0	0	0	0	0	0	0	0		0
29 Plots sur vaine de placement (856)	1 738	8 678	133 014	5 913	28 909	3 450	460	11 628		357 977
30 Biens sous le seuil de capitalisation (892)	0	0	0	0	0	0	0	0		0
31 Biens de nature non capitalisable (893)	4 873	1 360	175	157 692	35	(424)	194 231	35		313 575
32 Frais bancaires et charges d'intérêts (850, 851, 852, 853)	0	0	0	0	0	0	0	0		0
33 Intérêts relatifs aux avances sur fonds (855)	374 131	12 536	(256 170)	126 276	1 966	40 696	13 822	236		0
34 Autres charges (860, 870)	5 295 418	1 283 722	4 766 157	3 500 941	5 479 026	3 474 275	1 671 872	1 091 673	(802 700)	25 760 384
35 Total des charges autres										\$ 36
36 Versements interfonctions (877)	0	0	0	0	0	0	0	0		(1 249 952)
37 Versements (878)	0	0	0	(1 249 952)	0	0	0	0		130 685 368
38 Gains et pertes latents (879)	75 425 852	2 717 884	14 478 594	12 913 642	11 029 742	9 331 544	4 230 644	1 360 165	(802 700)	130 685 368
39 Total avant éléments extraordinaires										\$ 40
40 Éléments extraordinaires (880)	75 425 852 \$	2 717 884 \$	14 478 594 \$	12 913 642 \$	11 029 742 \$	9 331 544 \$	4 230 644 \$	1 360 165 \$	(802 700) \$	130 685 368 \$
41 TOTAL DES CHARGES										

HEC Montréal
Produits par fonction - Fonds avec restrictions
de l'exercice terminé le 30 avril 2017

Annexe 3

	Enseignement	Recherche	Soutien enseignement recherche	Administration	Terrains et bâtiments	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Ajustements	Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Subventions du Ministère (15)	0	0	0	0	0	0	1 306 340	0	0	1 306 340
2 Autres subventions provinciales (405, 410, 495)	1 314	1 650 385	0	0	0	142 184	0	0	0	1 793 883
3 Subventions du gouvernement du Canada (415, 420)	0	4 376 785	0	0	0	0	0	0	0	4 376 785
4 Autres produits et aides des gouvernements que ceux du Québec et du Canada (425, 426, 427)	0	787 277	0	0	0	25 350	0	0	0	812 627
5 Total des subventions	1 314	4 814 448	\$	\$	\$	167 534	1 306 540	\$	\$	6 289 836
6 Intérêts et de dividendes (435)	0	26 108	0	2 677 544	0	(13 298)	49 722	0	0	2 740 076
7 Intérêts sur les avances interlocaux (440)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8 Produits provenant du fonds de dotation (445)	0	692 573	0	(7 098 549)	0	33 949	568 300	0	0	(5 803 727)
9 Produits provenant d'un fond de réserve (446)	120 335	2 027 351	0	7 542	0	1 748 223	1 164 217	0	0	5 067 668
10 Subventions et dons non gouvernementaux (450)	6 595	227 764	0	300	0	67 635	776 714	0	0	1 079 007
11 Gains sur vente de placements (526)	0	0	0	191 034	0	0	0	0	0	191 034
12 Ventes externes (460)	6 967	2 055 101	0	0	0	804 315	274 874	0	0	3 141 257
14 Autres produits (466, 470)	0	(7 255)	0	0	0	94 721	43 552	0	0	101 998
15 Total des produits autres	135 717	5 021 343	\$	(4 221 129)	\$	2 735 546	2 847 375	\$	\$	6 516 852
16 TOTAL DES PRODUITS	135 031 \$	9 835 791 \$	- \$	(4 221 129) \$	- \$	2 903 080 \$	4 153 916 \$	- \$	- \$	12 806 688 \$

HEC Montréal
Charges par fonction - Fonds avec restrictions
de l'exercice terminé le 30 avril 2017

	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						223 242				551 784	2
2 Directeurs		328 542								5	3
3 Gérance										1 076 201	4
4 Enseignants-chercheurs		981 621								5	5
5 Charges de cours										1 207 806	6
6 Personnel associé à l'enseignement et à la recherche		1 141 143				179 154	37 510			420 603	7
7 Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	2 401	360 604				38 380	272 818			1 711 279	8
8 Personnel professionnel non enseignant		882 183				684 107	144 990			234 527	9
9 Personnel de journeaux scolaires		230 234					4 092			440 298	10
10 Personnel de soutien de bureaux		222 899				163 077	54 332			811 793	11
11 Personnel de nettoyage et d'entretien											12
12 Autres charges (860, 870)	297	604 309				171 372	35 815			6 554 090	13
13 Avantages sociaux (700) - Complétez l'annexe 14	2 698	4 751 524				1 495 911	303 957				
13 Total des masses salariales et des avantages sociaux										6 043	14
14 Variation de la provision heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages (701, 702, 703)		6 043								520 649	15
15 Épargne pour congés sabbatiques et d'été (705)										265 182	16
16 Stagiaires postdoctoraux (706)		520 649								1 517 829	17
17 Formation et perfectionnement (710)		251 923				12 392	667			4 976 407	18
18 Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	8 429	732 843		4 467		551 644	240 446			1 032 869	19
19 Bourses (735)	16 331	1 468 226		2 000		115 394	3 281 432			150 805	20
20 Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	(2 114)	586 567		307 391		62 732	78 203			1 406 110	21
21 Bénévoles et bénévoles (750)		80 046								75 581	22
22 Coûts des marchandises vendues (755)				240 972		250 176	187 471			312	23
23 Frais de service (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795, 800)		54 641				18 215	3 725			35 814	24
24 Volumes et périodiques (750)						319					25
25 Charges payées aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 825)		1 449				4 804	29 561			129 837	26
26 Location de locaux et de bâtiments (840, 845)										5 478	27
27 Location exploitation (850)		91 302				38 535				37 229	28
28 Transfert de coûts indirects (865)				4 479						1 233	29
29 Pertes sur ventes de placements (885)		33 854				2 227	1 149			1 533	30
30 Biens sous le seuil de capitalisation (892)										1 233	31
31 Biens de nature non capitalisable (893)				(1 362)		1 005					32
32 Frais bancaires et charges d'intérêts (850, 851, 852, 853)	878	712								682 075	33
33 Intérêts relatifs aux avances institutionnelles (855)						218 352	1 601				34
34 Autres charges (860, 870)	2 966	459 150								10 843 460	35
35 Total des charges autres	132 333	4 908 577		559 021		1 393 570	3 849 958				36
36 Vanquishing interfunctionnel (877)											37
37 Ventes internes (878)				(4 780 129)						(1 780 129)	38
38 Gains et pertes sur ventes (879)						1 393 570	3 849 958			6 063 310	39
39 Total avant éléments extraordinaires	132 333	4 908 577		(4 221 129)							40
40 Éléments extraordinaires (880)											41
41 TOTAL DES CHARGES	135 031 \$	9 660 101 \$	- \$	(4 221 129) \$	- \$	2 889 481 \$	4 153 916 \$	- \$	- \$	12 617 400 \$	

HEC MONTRÉAL

**État du traitement
du personnel de direction**

2016-2017

Nom de l'établissement: HEC Montréal

FORMULAIRE DE DÉCLARATION
ÉTAT DU TRAITEMENT 2016-2017
DU PERSONNEL DE DIRECTION
DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT
DE NIVEAU UNIVERSITAIRE

APPROUVÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

DATE:

2017-09-07

ADMINISTRATEUR:

Jean Desmar
[Signature]



Le 18 septembre 2017

Rapport de l'auditeur indépendant

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

Nous avons effectué l'audit de la valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt pour les membres du personnel de direction supérieure et pour les autres catégories de personnel de direction inclus dans l'état du traitement ci-joint de la Corporation de l'École des hautes études commerciales de Montréal pour l'exercice clos le 30 avril 2017 (l'« état du traitement »). L'état du traitement a été préparé par la direction sur la base des dispositions en matière d'information financière décrites à la section 3 du *Guide et formulaire de déclaration de l'état du traitement 2016-2017*.

Responsabilité de la direction pour l'état du traitement

La direction est responsable de la préparation de cet état du traitement conformément aux dispositions en matière d'information financière décrites à la section 3 du *Guide et formulaire de déclaration de l'état du traitement 2016-2017*, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'un état du traitement exempt d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Responsabilité de l'auditeur

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

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans l'état du traitement. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que l'état du traitement comporte des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle de l'état du traitement afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble de l'état du traitement.

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

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



Opinion

À notre avis, l'état du traitement a été préparé, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux dispositions en matière d'information financière décrites à la section 3 du *Guide et formulaire de déclaration de l'état du traitement 2016-2017*.

Référentiel comptable et restrictions quant à la diffusion et à l'utilisation

Sans pour autant modifier notre opinion, nous attirons l'attention sur le fait que le référentiel comptable appliqué est détaillé dans la section 3 du *Guide et formulaire de déclaration de l'état du traitement 2016-2017*. Cet état du traitement a été préparé afin de permettre à la Corporation de l'École des hautes études commerciales de Montréal de répondre aux exigences de l'article 4.1 de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire. En conséquence, il est possible que l'état du traitement ne puisse se prêter à un usage autre. Notre rapport est destiné uniquement aux membres du conseil d'administration de la Corporation de l'École des hautes études commerciales de Montréal et au ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et ne devrait pas être utilisé par d'autres parties.

PricewaterhouseCoopers s.r.l./s.e.n.c.r.l.¹

¹ CPA auditeur, CA, permis de comptabilité publique n° A116819

ÉTAT DU TRAITEMENT 2016-2017

ÉTABLISSEMENT :

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

Catégorie de personnel	Effectif total de la catégorie ⁽²⁾	Valeur des composantes du traitement assujetties à l'impôt (en \$)		
		Étendue du traitement	Salaire de base ⁽⁴⁾	Autres composantes du traitement ⁽⁵⁾
Personnel de direction des composantes de l'établissement, tel que défini au paragraphe 1 ^o du premier alinéa de l'article 4.5 ^{(1) (6)}	23.47	Le plus élevé ⁽⁴⁾	122 277	5 172
		Moyenne ⁽³⁾	102 673	3 025
		Le moins élevé ⁽⁴⁾⁽⁷⁾	36 549	578
Personnel de direction des services	65.64	Le plus élevé ⁽⁴⁾	149 253	95 045
		Moyenne ⁽³⁾	110 422	6 115
		Le moins élevé ⁽⁴⁾⁽⁷⁾	61 148	0
Personnel de gérance des emplois de soutien	0	Le plus élevé ⁽⁴⁾	0	0
		Moyenne ⁽³⁾	0	0
		Le moins élevé ⁽⁴⁾	0	0

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

⁽²⁾ En équivalence au temps plein.

⁽³⁾ Le calcul de la moyenne du salaire de base et des autres composantes du traitement réfère au traitement versé durant l'exercice financier 2016-2017.

⁽⁴⁾ Concernant la colonne relative au salaire de base, les termes "le plus élevé" et "le moins élevé" correspondent aux salaires officiels le plus élevé et le moins élevé qui étaient en vigueur le 30 avril 2017.

⁽⁵⁾ Concernant la colonne relative aux autres composantes du traitement, les termes "le plus élevé" et "le moins élevé" réfèrent toujours à des composantes de traitement versé durant l'exercice financier 2016-2017.

⁽⁶⁾ Un professeur qui accepte une charge administrative conserve une partie de sa tâche d'enseignement en plus de la charge administrative.

Le salaire autorisé est celui de professeur auquel s'ajoute une prime de direction et est réparti dans 31 des 31 cas comme suit :

0 à 25 % = 1 26 à 50 % = 26 51 à 75 % = 1 76 % à 100 % = 3 Seule la partie du salaire attribuable à la tâche de direction est considérée aux fins du salaire de base.

⁽⁷⁾ Certains postes sont autorisés sur une base annuelle à temps partiel.

ÉTAT DU TRAITEMENT 2016-2017

ÉTABLISSEMENT : HEC Montréal

clos

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

1^{re} partie: Personnel de direction supérieure

Nom et fonction	Allocations et frais remboursés	
	Nombre de mois dans la fonction	Valeur en \$
Michel Patry, Directeur	12	54 359
Federico Pasin, Secrétaire général	12	32 555
Georges Montplaisir, Directeur des finances	12	5 342

2^o partie: Autres catégories de personnel de direction

Catégorie de personnel	Effectif concerné par un remboursement ⁽¹⁾	Allocations et frais remboursés	
		Étendue des frais remboursés	Valeur en \$
Personnel de direction des composantes de l'établissement, tel que défini au paragraphe 1 ^o du premier alinéa de l'article 4.5 ⁽²⁾	31	Le plus élevé	10 764
		Moyenne ⁽¹⁾	1 880
		Le moins élevé	15
Personnel de direction des services	73	Le plus élevé	93 517
		Moyenne ⁽¹⁾	4 887
		Le moins élevé	10
Personnel de gérance des emplois de soutien	0	Le plus élevé	0
		Moyenne ⁽¹⁾	0
		Le moins élevé	0

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

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

HEC MONTRÉAL

Rapport sur la performance

2016-2017

Rapport de performance 2016-2017

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 2016-2017 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 2016-2017 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	2 288	8.3%	87.5%	12.2%	0.3%	9 trim.	9.1 trim.	1586	48.2	29.7%
Baccalauréat en administration des affaires (B.A.A. trilingue)	90	Temps complet	349	4.0%	92.8%	7.2%		9 trim.	9.1 trim.	368	41.6	30.2%
Baccalauréat en administration des affaires (B.A.A. bilingue) ¹⁴	90	Temps complet	299	6.7%	89.6%	10.0%	0.3%	10 trim.	9.2 trim.	1604	49.7	39.1%
Certificats												
Certificats ^{9 10}	30	Temps partiel	7 521	27.5%	60.4%	39.1%	0.5%	12 trim.	6.7 trim.	2850	43.0	2.6%
2e cycle												
MBA												
MBA à temps plein (français)	57	Temps complet	83	2.4%	97.6%	2.4%		3 trim.	3.2 trim.	68	26.4	75.6%
MBA à temps plein en anglais	57	Temps complet	229	2.6%	97.4%	2.6%		3 trim.	3.1 trim.	80	29.2	85.3%
MBA à temps partiel	57	Temps partiel	205	7.8%	91.2%	8.8%		9 trim.	8.3 trim.	118	29.0	49.4%
Maîtrise ès Sciences en gestion												
Maîtrise ès sciences de la gestion (M.Sc.)	45	Temps partiel	1 129	22.4%	75.3%	23.9%		6 trim.	7.8 trim.	767	22.8	87.2%
Maîtrises professionnelles												
Maîtrise en droit – fiscalité (L.L.M.)	45	Temps partiel	116	10.3%	74.1%	25.9%		12 trim.	8.0 trim.	10	32.6	53.7%
Maîtrise en commerce électronique (M.Sc.C.E.)	45	Temps partiel	88	8.0%	86.4%	13.6%		5 trim.	5.0 trim.	13	27.2	6.3%
Maîtrise en management entreprises culturelles (M.M.E.C.) ¹⁴	45	Temps partiel	43	11.6%	86.0%	14.0%		5 trim.	4.8 trim.	17	20.0	100.0%
Maîtrise internationale en management des arts (MMIAM)	45	Temps partiel	-- programme autofinancé, offert seulement à partir de 2013 --									

Rapport de performance 2016-2017

Programme universitaire ²	Nombre de crédits	Régime d'étude	Nombre d'inscrits (ens. des cohortes observées ⁵)	Cheminement des cohortes ³						Encadrement en 2016-2017 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 2016-2017 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	96	12.5%	81.3%	18.8%		12 trim.	7.9 trim.	33		
D.E.S.S. en gestion d'organismes culturels ¹¹	30	Temps partiel	246	17.5%	68.3%	29.7%	2.0%	12 trim.	7.1 trim.	62		
D.E.S.S. en fiscalité ^{11 12}	30	Temps partiel	210	22.4%	60.5%	39.0%	0.5%	12 trim.	5.4 trim.	56		
D.E.S.S. en gestion ¹¹	30	Temps partiel	700	24.7%	61.6%	38.1%	0.3%	12 trim.	7.2 trim.	173		
D.E.S.S. en comptabilité professionnelle ¹¹	30	Temps complet	397	13.1%	84.1%	15.9%		3 trim.	4.4 trim.	225	28.1	36.3%
D.E.S.S. en gestion de la chaîne logistique ¹¹	30	Temps partiel	169	23.7%	68.6%	30.8%	0.6%	12 trim.	8.1 trim.	36		
D.E.S.S. en affaires électroniques (début A2006) ^{11 12}	30	Temps partiel	108	25.0%	60.2%	39.8%		12 trim.	6.5 trim.	22		
D.E.S.S. en gestion et développement durable (début A2006) ¹¹	30	Temps partiel	115	16.5%	70.4%	28.7%	0.9%	12 trim.	5.9 trim.	22		
D.E.S.S. en professions financières (début A2009) ¹¹	30	Temps complet	86	30.2%	68.6%	31.4%		2 trim.	2.7 trim.	20		
Microprogrammes ¹³	15	Temps partiel	395	13.4%	81.3%	18.7%		6 trim.	4.6 trim.	48		
3e cycle												
Doctorat en administration (Ph.D.)	90	Temps complet	151	12.6%	66.2%	33.8%		15 trim.	19.3 trim.	56	10.3	100.0%

Rapport de performance 2016-2017

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 2016-2017. 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.
14. Programme offert à partir de 2012.

Rapport de performance 2016-2017

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 2010 à automne 2012 (programme à temps complet; les étudiants inscrits à temps partiel ne sont plus distingués)
Certificats	- automne 2010 à automne 2012 (programme à temps partiel; les étudiants inscrits à temps plein ne sont plus distingués)
MBA t.plein (Fr et An); M.Sc.	- automne 2010 à automne 2012 (programmes à temps complet)
MBA t. partiel; Maîtrises professionnelles	- automne 2010 à automne 2012 (programmes à temps partiel; les étudiants inscrits à temps plein ne sont plus distingués)
DESS	- automne 2010 à automne 2012 (programmes à temps complet ou à temps partiel; le régime des étudiants inscrits n'est plus distingué)
Ph.D.	- automne 2004 à automne 2008 (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:

B.A.A., 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 2016-2017 – extrait en sept. 2017)

Population étudiée : Été 2016, Automne 2016, Hiver 2017

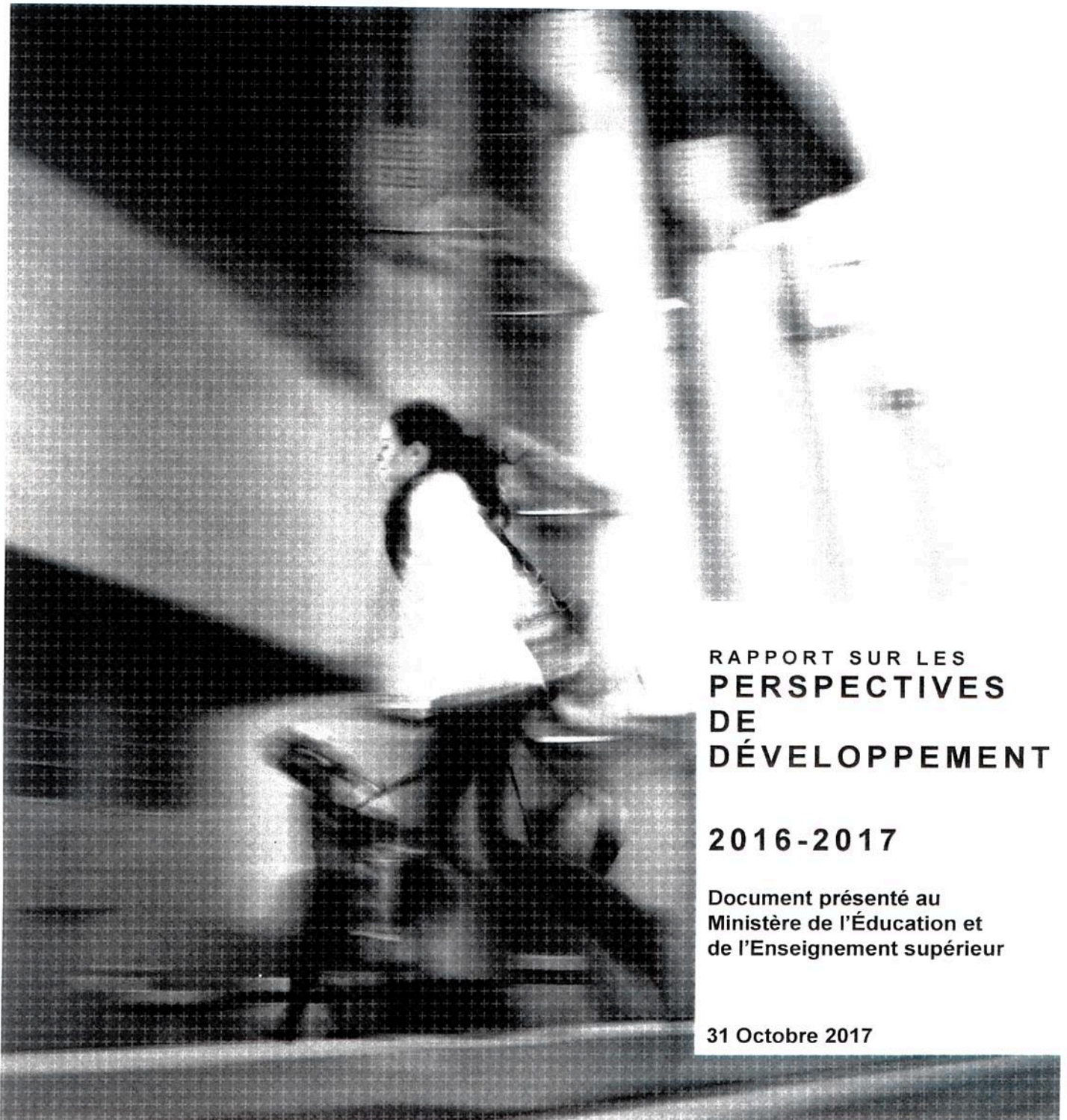
Méthode inchangée. Exclusions : cours dispensés par des institutions partenaires (hors HEC), rédactions de thèses, stages, cours projets.

HEC MONTRÉAL

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

2016-2017

HEC MONTRÉAL



RAPPORT SUR LES
**PERSPECTIVES
DE
DÉVELOPPEMENT**

2016-2017

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

31 Octobre 2017

1. Table des matières

Table des illustrations	i
Présentation	3
Grandes lignes du plan stratégique	4
Bilan et perspectives de développement.....	6
Grands objectifs et Priorités 2017-2018.....	13
Mesures prises pour l'encadrement des étudiants	15
1) Encadrement pédagogique	15
2) Services de soutien.....	23
Programmes d'activités de recherche	38

Table des illustrations

Tableau 1 : Couverture des crédits enseignés dans les programmes	22
Tableau 2 : Statistiques sommaires sur les échanges étudiants en 2016-17	29
Tableau 3 : Évolution des infrastructures de recherche	43
Tableau 4 : Évolution du niveau et des sources de financement de la recherche	44
Tableau 5 : Publications et activités éditoriales des professeurs et chercheurs de HEC Montréal	45
Tableau 6 : Collaboration entre institutions universitaires	46
Tableau 7 : Thèses de doctorat et mémoires de maîtrise	47

Présentation

Née au XX^e 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 19 octobre 2016)

INTRODUCTION

L'année universitaire 2016-2017 s'est amorcée de belle manière : nous accueillons un nombre record d'étudiants et 19 nouveaux collègues d'une qualité exceptionnelle et formés dans les meilleures universités du monde. Au cours des derniers mois, j'ai annoncé la création d'une 29^e chaire et de neuf nouveaux professorships.

Toujours depuis la rentrée, nous avons annoncé la participation de l'École à la création de la Maison de l'Innovation Sociale (MIS) avec nos collègues de Concordia. Conjointement avec nos partenaires de Polytechnique et de l'Université de Montréal, nous avons aussi annoncé un octroi extraordinaire de 93,6 M\$ pour la mise sur pied de notre Institut de valorisation des données, avec nos partenaires de l'UdeM et de Polytechnique Montréal.

Enfin, il y a deux jours, la ministre de l'Enseignement supérieur confirmait que l'École était autorisée à procéder à l'élaboration du dossier d'affaires, dernière étape avant la réalisation du projet, pour la construction d'une antenne de l'École au centre-ville d'affaires de Montréal.

Je pense que nous pouvons, sans risquer de nous tromper, affirmer que nous avons connu un bon départ en 2016-2017!

Comme le veut la tradition, je saisis l'occasion de cette première présentation à l'Assemblée des professeurs pour broser à grands traits les priorités pour l'année qui vient, bien que la plupart des grands chantiers s'échelonnent sur deux ou trois ans, voire davantage.

NOUS PRESSERONS LE PAS EN 2016-2017

Malgré le contexte financier difficile que nous avons connu au cours des dernières années et grâce aux efforts et au travail de chacun et chacune, nous sommes parvenus à dégager une marge de manœuvre et à poursuivre notre développement. En 2016-2017, nous comptons presser le pas : nous multiplierons nos investissements dans le corps professoral, dans la recherche et dans nos infrastructures d'une part et nous explorerons activement des pistes pour innover dans nos programmes et dans notre organisation.

Je propose dans les paragraphes qui suivent de décrire sommairement nos axes prioritaires qui nous permettront de Réinventer, Renouveler et Renforcer notre École au cours des prochaines années. Je terminerai en présentant brièvement l'extraordinaire occasion qui se présente à nous, au moment où nous nous engageons dans le dernier droit qui nous mènera à la construction d'un nouveau pavillon au centre-ville de Montréal.

RÉINVENTER NOTRE CAMPUS ET NOTRE ORGANISATION

Les changements qui sont intervenus dans notre environnement financier et les ressources nécessaires pour poursuivre notre progression dans le peloton de tête des grands établissements de gestion ne nous donnent pas d'autre choix que celui de revoir notre modèle financier.

C'est ce que nous avons entrepris au cours des dernières années, au prix d'efforts importants de chacun et chacune. Et nous avons progressé. Pour nous en donner une idée, je remarquerai simplement que depuis 2012, nous avons composé avec une baisse de la subvention gouvernementale par étudiant de 10 p. cent (ce qui représente un manque à gagner de l'ordre de 8 à 10 M\$ par année), alors que la fréquentation de l'École dans ses programmes réguliers progressait de 12,5 % et que l'ensemble de nos personnels fléchissait de 1,4 %!

Ces importants gains de productivité sont le fruit de nombreuses innovations et d'importants efforts et doivent être vus comme un succès collectif important. Un succès qui nous a permis de poursuivre notre progression dans un environnement difficile et ce, sans accumuler de déficit de fonctionnement.

Pour assurer notre développement, il nous faut poursuivre nos efforts pour accroître nos revenus autonomes, qui représentent aujourd'hui 41,5 p. cent des revenus au fonds de fonctionnement. Rappelons qu'il y a cinq ans, les subsides gouvernementaux représentaient 64,1 p. cent de nos revenus : ils comptent aujourd'hui pour 58,5 p. cent, signe de la transformation de notre modèle de revenus.

Au cours des prochaines années, il nous faudra consentir ressources et énergies à la diversification de nos sources de financement, au développement de l'École des dirigeants et à l'attraction d'un plus grand nombre d'étudiants internationaux. Sur ce dernier point, le développement de nos ententes de partenariat menant à des doubles diplômes apparaît déjà très prometteur. Nous avons présentement conclu six ententes et d'autres sont en discussion.

Le deuxième axe de notre exercice de réinvention consiste à revoir nos approches pédagogiques pour assurer que l'expérience d'apprentissage que nous offrons est exceptionnelle. Cette révision doit inclure un examen du potentiel des technologies de l'information dans la livraison des apprentissages, qu'il s'agisse de développer des cours ou des programmes en format hybride ou en ligne, ou de recourir à diverses formes de pédagogie active ou inversée.

La poursuite du déploiement de notre certificat en gestion d'entreprise en ligne, le projet d'une cohorte expérimentale au B.A.A. et le déploiement d'EDU*lib* s'inscrivent dans cet exercice de réinvention.

Le troisième axe de notre transformation passe par la réinvention de notre campus avec la planification de la construction d'un bâtiment au centre-ville d'affaires de Montréal. Il s'agit là d'une occasion extraordinaire de nous rapprocher de nos communautés et de repenser notre organisation et ses processus.

Loretta Cianci, directrice du développement du campus, et son équipe piloteront la rédaction du plan d'affaires pour cet important projet. Ce plan d'affaires devra recevoir l'approbation du Conseil des ministres avant que nous puissions procéder à l'érection du nouveau bâtiment. Il s'agit d'une tâche importante et très stimulante puisque nous planifierons l'utilisation de nos espaces pour les 20 à 30 prochaines années.

Cet exercice nous amènera à repenser plusieurs façons de faire puisque nous devons ajuster notre fonctionnement et nous préparer à gérer le changement que représentera l'opération d'un campus éloigné de nos deux sites principaux, comme l'ont par ailleurs fait de très nombreuses écoles de gestion dont les campus sont souvent implantés sur plusieurs continents!

La professeure Céline Bareil a accepté de nous accompagner dans la gestion de cet important changement et elle fera appel à la collaboration des collègues, des cadres et de l'ensemble du personnel de l'École afin d'assurer la réussite de ce beau projet. Par une démarche intégrée et dynamique, l'École désire atteindre ses objectifs stratégiques en s'assurant que les personnes touchées comprennent, adhèrent, participent et s'approprient le projet centre-ville le plus harmonieusement et efficacement possible.

Pour ce faire, elle créera un comité de transition « Destination centre-ville » qui aura pour mandat de s'assurer que les impacts pour chacun des groupes touchés soient bien gérés. Des projets pilotes débiteront bientôt pour évaluer différents scénarios. Je vous invite à participer activement à ces consultations et expérimentations : nous inventons ensemble le campus du futur de l'École!

Enfin, un quatrième axe de notre réinvention nous renvoie à l'organisation de notre corps professoral et au rôle des départements dans notre gouvernance (Conseil pédagogique, Conseil de la recherche, Comité d'éthique en recherche, etc.).

Je vous informais au printemps dernier que je souhaitais qu'un groupe de travail se penche sur nos modes d'organisation et nos mécanismes de coordination du corps enseignant (professeurs, maîtres d'enseignement, chargés de cours, personnel) rattaché à nos départements d'enseignement. Je vous annonce aujourd'hui qu'un comité formé des professeurs Marc Fredette, Réal Jacob (président), Claude Laurin et Johanne Turbide se penchera sur cette question au cours des prochains mois.

Le mandat que je leur ai confié consiste à évaluer les forces et les faiblesses de notre organisation actuelle et à explorer des modes d'organisation alternatifs afin de proposer des avenues pour que nous gagnions en agilité, en transversalité et en efficacité face à un environnement de plus en plus complexe et changeant.

Nos collègues consulteront notre communauté très largement au cours des prochains mois et proposeront une première synthèse de leurs observations et scénarios au printemps 2017. Je soumettrai alors leurs observations au Conseil pédagogique et à l'Assemblée des professeurs. À ce moment, nous serons en mesure d'apprécier ensemble les gains potentiels pour l'École et d'évaluer la poursuite ou non de cet exercice.

Je vous le dis très clairement : je n'ai pas de solution déjà trouvée. J'ai toutefois la profonde conviction que nous devons identifier des moyens pour, d'une part, gagner en agilité et accroître notre capacité d'entreprendre des projets de nature transversale; et,

d'autre part, économiser du temps de professeurs afin d'allouer celui-ci au développement de la pédagogie, de la recherche et du transfert (ce qui implique une réduction du temps consacré aux activités de coordination et de participation à de nombreux comités).

RENOUVELER NOS OFFRES DE FORMATION ET NOS FAÇONS DE FAIRE

Nous nous sommes engagés à offrir une expérience d'apprentissage hors pair, qui s'appuie sur les expertises et les avantages distinctifs de l'École : sa nord-américanité dans un environnement francophone, sa grande ouverture sur le monde, son multilinguisme, son encouragement à la mobilité internationale, ses formations à lunettes larges, son intégration des technologies, etc.

Cet engagement nous conduit à constamment innover afin de rendre nos programmes toujours plus pertinents et plus compétitifs, dans un environnement de très forte concurrence. C'est le prix à payer pour être toujours d'avant-garde et pour différencier notre offre de formation de celle de nos concurrents.

C'est pourquoi la Direction des études poursuivra ses travaux d'évaluation et d'amélioration continue de nos programmes réguliers au cours des prochaines années. En 2016-2017, les efforts porteront plus précisément sur notre MBA en action et sur notre Ph. D. La réflexion se poursuivra également au B.A.A., notamment concernant le renouvellement de nos approches pédagogiques.

D'autre part, la Directrice des études, Michèle Breton, entreprendra une restructuration de nos programmes de diplômes afin d'assurer un meilleur arrimage avec d'autres programmes, telle la M. Sc., et d'en améliorer la promotion.

À l'École des dirigeants, l'importante transformation en cours se poursuivra avec une réorganisation des activités autour de deux segments différents : les formations destinées aux entreprises et celles destinées aux individus. Il s'agit d'un enjeu majeur dans un environnement excessivement compétitif.

Le secrétaire général et directeur des activités internationales, Federico Pasin, présentera un énoncé de politique d'internationalisation qui précisera les ambitions de HEC Montréal au plan international, définira les cibles prioritaires dans différents domaines d'intervention et positionnera l'École comme leader dans l'espace francophone au niveau international.

Enfin, nous entreprendrons un important travail de mise à niveau de nos infrastructures technologiques et de révision de nos processus au cours des deux prochaines années. Un premier objectif est la mise à niveau de notre infrastructure technologique de manière stratégique afin d'améliorer nos opérations (en complétant la numérisation du dossier étudiant ou en révisant notre processus d'autorisation et de remboursement des frais de voyage et de représentation, par exemple) et de faciliter nos stratégies numériques (par le développement de nos capacités de livraison en ligne, par la poursuite de la révision du site web, par le développement d'un intranet, ou la révision de l'architecture de *ZoneCours...*).

Des investissements importants seront également consacrés à une mise à niveau des installations technologiques dans les salles de cours à l'édifice Côte-Sainte-Catherine et au renouvellement du réseau de télécommunications.

Une révision du modèle d'affaires de la Bibliothèque sera également entreprise afin de mieux répondre aux besoins des professeurs-chercheurs et des étudiants, notamment dans leur utilisation des importantes ressources numériques dont elle dispose.

Nous avons aussi l'ambition de consacrer des ressources afin de maintenir un climat de travail sain et de nous démarquer comme un employeur de choix au Québec et au Canada. La Direction des affaires professorales et la Direction des ressources humaines développeront un programme de formation de nos gestionnaires pour mieux les appuyer dans l'exercice de leurs fonctions. Les enjeux de la relève et de santé et sécurité du travail sont également identifiés comme prioritaires.

RENFORCER NOTRE CORPS ENSEIGNANT, NOS PÔLES D'EXCELLENCE EN RECHERCHE ET NOS LIENS AVEC NOS COMMUNAUTÉS

Le renforcement de la position de l'École sera appuyé par une série d'actions majeures au cours des prochaines années.

-Le renforcement du corps professoral est une priorité fondamentale

Nous voulons attirer et retenir à HEC Montréal des professeurs et des enseignants de talent qui ont le potentiel de porter les ambitions de l'École en recherche, en enseignement et dans nos différents engagements envers notre communauté.

Le Directeur des affaires professorales mettra en œuvre un *Plan stratégique de recrutement* qui s'appuiera sur les plans soumis par les départements et sur les priorités stratégiques de l'École. L'exécution de ce plan stratégique devrait conduire à l'embauche de 15 à 20 nouveaux collègues par année pour chacune des trois prochaines années. (Je me réjouis par ailleurs du succès que nous avons eu l'an dernier en complétant l'embauche de 19 professeurs de carrière d'une qualité exceptionnelle.)

La Direction des affaires professorales poursuivra également sa réévaluation des instruments dont nous disposons pour maintenir l'attractivité de l'École. C'est dans cet esprit que le directeur des affaires professorales, Claude Laurin, a annoncé au Conseil pédagogique le 12 octobre dernier le lancement d'un nouveau programme de financement, appelé *Initiative visant à soutenir la réalisation de projets stratégiques*. Ce programme, qui est destiné aux professeurs qui ne sont plus éligibles aux *Ateliers de développement professionnel* désormais réservés aux professeurs adjoints¹, démarrera en janvier 2017.

Le développement d'un programme de transition à l'intention des professeurs honoraires et la poursuite du déploiement de notre important programme de professorships de recherche et d'innovation pédagogique sont deux autres actions prioritaires visant le renforcement de notre corps professoral.

¹ La durée de ces ateliers de développement professionnel a par ailleurs été étendue à cinq ans.

Je me permets de rappeler que les investissements que nous avons faits à ce chapitre au cours des dernières années sont importants et ont permis de porter le nombre de professorships de 13 en 2012 à 34 au 1er septembre 2016, et ce dans un contexte financier difficile. Ces professorships s'ajoutent aux 29 chaires et aux 12 Bourses d'excellence du MEESR.

Nous continuerons donc d'investir dans notre mission et dans le développement de notre corps professoral de belle manière au cours des prochaines années.

-Le renforcement de nos pôles d'excellence en recherche et transfert vise à positionner l'École comme un leader dans la production et le transfert de connaissances en gestion

Ce renforcement passe par la consolidation de grands pôles d'excellence à l'échelle canadienne et internationale. Un domaine qui est déjà identifié et qui bénéficie d'un financement conséquent, grâce notamment au succès d'IVADO, est celui du *Big Data* et de la transformation numérique des entreprises.

Pourtant, beaucoup reste encore à faire, tant au plan du développement de nos formations que de celui de la recherche en économie, finance, marketing, stratégie, etc. Enfin, les ressources dont nous disposons et les compétences extraordinaires dont dispose l'École dans tous les domaines de la transformation numérique méritent d'être unifiées et présentées à la communauté. C'est un beau défi auquel nous voudrions nous attaquer au cours de la prochaine année. L'objectif visé est de présenter HEC Montréal comme LA référence canadienne et une des grandes références internationales dans le domaine de la transformation numérique des organisations.

D'autres pôles d'excellence feront l'objet d'une consolidation afin de faciliter leur émergence à l'échelle internationale. Le domaine de la gestion des risques et des retraites, celui du "*social business*", ou de l'innovation et de l'entrepreneuriat, parmi d'autres, représentent autant de possibilités.

La Direction de la recherche et du transfert, sous Robert Gagné, et celle des affaires professorales uniront leurs efforts afin de maximiser l'impact de nos investissements. La création annuelle de 1 à 2 chaires et celle de 4 à 6 professorships pour chacune des trois prochaines années viendront appuyer cet effort.

Au plan du transfert, la Direction de la recherche et du transfert prépare une *Stratégie globale de transfert et de valorisation* qui orientera les efforts et les investissements pour les prochaines années. Et le positionnement de *Gestion* comme vitrine principale des activités de transfert de l'École se poursuivra, ce qui impliquera une plus grande collaboration entre les différents pôles de transfert et la revue.

-Renforcer les liens avec nos communautés

HEC Montréal souhaite approfondir et enrichir ses liens avec ses communautés — étudiants, employés, diplômés, organisations, donateurs, amis, etc.— parce qu'elle aspire à jouer un rôle de citoyen exemplaire et d'acteur clé dans le développement économique et social du Québec.

C'est pourquoi l'École cherche à enrichir sa conversation avec ses partenaires des milieux institutionnels et d'affaires en appuyant le développement *d'Alliance HEC Montréal - Entreprises*.

Nous chercherons également à améliorer l'employabilité de nos étudiants et à renforcer *Alumni HEC Montréal* au Québec et sur la scène internationale.

Enfin, au cours des prochains mois, nous dévoilerons les activités qui marqueront le 110^e anniversaire de la création de HEC Montréal –cette programmation est sous la responsabilité de Michèle Beaubien, directrice des communications–; et nous mettrons en oeuvre le *Programme des contributeurs d'exception* qui soulignera de manière pérenne les accomplissements des personnes qui ont appuyé de manière exceptionnelle le développement de l'École depuis sa création.

CONCLUSION

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

Les prochaines années offriront une occasion unique pour définir la trajectoire de notre École pour les décennies à venir. À nous de saisir cette occasion pour nous projeter vers l'avant afin de mieux servir la société québécoise et canadienne.

Grands objectifs et Priorités 2017-2018

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 légère baisse de la clientèle étudiante de l'ordre de 1 % (des ETP financés) en 2016-2017.

Ce ralentissement fait suite à une période de hausses historiques, qui nous indique que le choc démographique attendu est bien réel, bien qu'il se fasse moins sentir dans le secteur de l'administration, qui demeure une discipline très en demande. La baisse démographique amènera inévitablement un bouleversement dans la composition des cohortes, sachant qu'au plan local, la population des jeunes québécois sortant des collèges déclinera au cours des prochaines années, avec une baisse anticipée de près de 10 % d'ici 2020. La bonne nouvelle est que nous prévoyons qu'à l'échelle internationale, la mobilité des étudiants ira croissante, surtout au deuxième cycle.

Par ailleurs, on constate que les attentes des étudiants qui entreprennent des études en administration ont évolué. Ils recherchent des modes d'apprentissage dans lesquels ils joueront un rôle actif, des contenus en ligne 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. Elle doit également continuer d'innover dans ses programmes.

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

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

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

En 2016-2017, nous poursuivrons le déploiement des cours entièrement en ligne et des cours en format hybride. 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.

Un autre avantage, et non le moindre, est celui de pouvoir libérer du temps des professeurs et des maîtres d'enseignement, qui peut être alloué à d'autres tâches, comme l'encadrement d'un nombre toujours grandissant d'étudiants aux cycles supérieurs, ou au renforcement de notre École des dirigeants.

Afin de stimuler l'innovation pédagogique et d'étendre l'utilisation des technologies à d'autres programmes qu'aux certificats, un de travail a été formé, le Groupe de renouvellement des approches pédagogiques (GRAP), qui aura pour mandat de réfléchir au renouvellement des approches pédagogiques.

Réalisations dans les programmes et objectifs pour 2016-2017

Aux **certificats**, après avoir mis sur pied trois cours de notre Certificat en gestion d'entreprise offerts en ligne, c'est maintenant le programme en entier qui est offert entièrement ligne depuis 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.)**, un mandat avait été confié au Groupe de renouvellement des approches pédagogiques (GRAP) pour réfléchir à un renouvellement des approches pédagogiques au programme de B.A.A.

Ceci a mené à un projet pilote, lancé à l'automne 2017, d'une cohorte d'étudiants dans un parcours particulier, qui se veut un programme d'étude pleinement intégré, mobilisant un ensemble d'approches pédagogiques novatrices», comme l'enseignement hybride, la pédagogie inversée, les stages et les interventions en entreprise. Sans s'éloigner de la structure actuelle du B.A.A., la cohorte bénéficiera de ces différentes innovations qui touchent la pédagogie et l'utilisation des technologies. De plus, les étudiants de la cohorte bénéficieront de soutien particulier, notamment des ateliers ponctuels qui seront dispensés par le Service de gestion de carrière. Le cheminement de cette cohorte sera étudié, notamment en ce qui concerne l'atteinte des objectifs d'apprentissage, afin d'en évaluer les retombées.

Nous avons par ailleurs 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.

L'expansion de notre programme d'échange étudiant s'est poursuivie. Il compte maintenant 133 partenaires. En 2016-2017, nous avons signé de nouvelles ententes avec des partenaires au Royaume-Uni et en Australie.

Également au plan international, de nouvelles ententes « 2+2 » ont été conclues ou sont en voie de l'être. 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), le CESAG (Sénégal) et MSB (Tunisie). Quatre autres ententes sont en discussion.

D'autres mesures visant à améliorer l'encadrement incluent le développement d'un plan visant à augmenter le niveau d'employabilité des finissants et la possibilité pour les étudiants ne participant pas au programme d'échanges d'acquérir une expérience internationale grâce à la participation à une école d'été.

Au niveau du B.A.A. bilingue, un suivi est effectué afin d'ajuster l'offre de cours en anglais en fonction de la croissance du B.A.A. bilingue, qui est très populaire.

Une réflexion s'est par ailleurs amorcée autour du positionnement du B.A.A. trilingue. 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.**, l'emphase s'est 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. De plus, la virtualisation de l'Atelier de recherche a été implantée pour les étudiants inscrits au cheminement Mémoire. L'instauration d'un « plan d'études » est en cours de développement.

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.

Trois nouveaux microprogrammes de 15 crédits ont été développés cette année, ce qui porte à 25 l'offre de microprogrammes, 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.

Nous avons ajouté deux spécialisations cette année: «Entrepreneuriat – Intrapreneuriat – Innovation» (cheminement projet supervisé) et «Expérience utilisateur dans un contexte d'affaires» (cheminement mémoire).

La maîtrise en Commerce électronique (auparavant M.C.E.) a été transférée sous la Direction de la M.Sc., a été modernisée et la filière a été arrimée (Microprogramme - DESS - M. Sc. en Commerce électronique).

Nous avons également amélioré le processus d'assurance de l'apprentissage, avec l'introduction d'objectifs d'apprentissage spécifiques à chaque spécialisation.

Mentionnons, au plan international, l'adhésion à un prestigieux réseau de maîtrises spécialisées en méthodes quantitatives, l'*Alliance QTEM*. Le programme QTEM, avec un cheminement axé sur les compétences dans le domaine quantitatif, comprend aussi un échange chez un partenaire de prestige. L'*Alliance* compte 134 partenaires internationaux.

D'autres changements incluent l'allègement et la standardisation des exigences de propédeutiques et le retour des exigences d'admission à BAC + 4 pour les clientèles du système français.

Perspectives

Parmi les objectifs pour l'année qui vient, mentionnons la virtualisation de l'atelier de recherche, qui permettra aux étudiants inscrits au cheminement mémoire de bénéficier d'une nouvelle formule d'accompagnement et de préparation à la rédaction du mémoire. Les ateliers ont maintenant évolué vers une formule virtuelle, flexible et largement bonifiée. Les étudiants peuvent accéder en ligne aux informations et à des outils nécessaires à la production de leur mémoire dès leur premier trimestre d'inscription. Un séminaire est offert, ainsi que des capsules vidéo, références web, et ressources documentaires.

Le plan d'étude, en cours de développement, est une autre pratique exemplaire pour le soutien de nos étudiants. Il s'agit d'un outil de planification et d'engagement de chaque étudiant dans une démarche de réalisation de son mémoire. Chaque plan devra être approuvé par le directeur de mémoire. Combiné à des rapports d'avancement et appuyé par des mesures de soutien à la rédaction, comme le soutien à l'OBNL Théssez-vous! (retraites de rédaction) et l'offre de bourses couvrant les frais d'inscription, nous croyons que cette initiative permettra de réduire la durée requise pour la rédaction du mémoire et améliorera la persévérance.

Mentionnons enfin les développements au niveau de l'appréciation des compétences orales des étudiants, qui n'est pas mesurée actuellement dans le cadre de l'Assurance des apprentissages. Elle pourra l'être à partir d'une nouvelle démarche impliquant la production, par l'étudiant, d'une courte vidéo à joindre au mémoire au moment du dépôt, dans laquelle l'étudiant présente son projet de recherche, laquelle sera évaluée par un jury.

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.

Le marché des MBA est stagnant, voire en déclin. Dans ce marché, le positionnement haut de gamme du programme, qui reste sévère quant aux critères d'admission, permet de se démarquer.

L'année qui vient devrait voir se concrétiser l'arrimage du MBA avec Creative Destruction Lab (CDL) et se traduira par la création de deux cours et une première cohorte de candidats à l'hiver. L'approche du programme CDL-Montréal utilise un processus de mentorat par objectifs mené par des entrepreneurs chevronnés et des anges investisseurs de classe mondiale et vise à développer et valoriser des startups technologiques, en relation ouverte et étroite avec l'ensemble de l'écosystème entrepreneurial existant. Le programme mettra l'accent sur le secteur de la science des données et bénéficiera d'une collaboration avec l'Institut de valorisation des données (IVADO) de Montréal, dont l'expertise est reconnue mondialement.

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

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

Aux **D.E.S.S.**, la popularité de cette formation courte de 2^e cycle a mené au développement de nouveaux programmes offerts à partir de l'automne 2017 : Administration des affaires, Analyse d'affaires, Commerce électronique, et Communication et marque (en remplacement de Communication marketing).

De nouveaux microprogrammes ont été créés ou réformés, en management, développement organisationnel, marketing, professions financières et ressources humaines. De nouvelles passerelles vers les microprogrammes et les maîtrises ont également été développées.

Pour l'année qui vient, les objectifs incluent la création d'un programme conjoint avec la Faculté de pharmacie de l'Université de Montréal, la création d'un microprogramme en gestion dans les entreprises sportives, la création d'un microprogramme en vente, la révision de la filière Développement durable, ainsi que l'analyse des contenus de cours entre les programmes de certificat, B.A.A. et D.E.S.S.

Au **doctorat**, un projet de réforme a été déposé et approuvé. Celle-ci vise à rendre le programme plus compétitif et plus attractif, en proposant des spécifications dans le programme avec des structures claires. À cet effet, le programme propose une structure personnalisée avec des exigences minimales qui, pour l'essentiel, respectent celles de la structure actuelle, à savoir 7 séminaires minimum dont un séminaire de pédagogie et un séminaire de méthodologie. Le Comité de phase II, qui conserve la responsabilité, en dernier recours, de guider les étudiants dans leur choix de séminaires, est maintenu. On propose 12 spécialisations, la taille de l'École et l'association au sein du programme conjoint permettent d'offrir un tel éventail de spécialisations. La spécialisation sera mentionnée sur le diplôme. Finalement, on propose d'abolir les exigences de propédeutique en ce qui concerne les cours dans les disciplines autres que celle choisie par l'étudiant.

Le plan d'action de cette réforme s'articule en quatre points : La consolidation des nouvelles structures du programme, l'intensification des efforts de recrutement, la mise sur pied d'ateliers et activités d'accompagnement pour soutenir les étudiants tout au long de leur cursus et les préparer à la carrière académique, ainsi que le développement d'un portfolio de doctorant, qui permettra de mieux préparer les étudiants au marché de l'emploi.

Par ailleurs, une préoccupation importante consistait à revoir le financement pour les étudiants, que l'on jugeait insuffisant. Le financement a été bonifié avec pour objectif 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 permettra aux étudiants de se concentrer sur la poursuite de leur doctorat au lieu de se préoccuper des questions financières.

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.

En ce qui concerne le recrutement, 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 2017, nous avons repris le rythme des embauches de professeurs et avons recruté 11 nouveaux professeurs de carrière d'une très grande qualité provenant de 9 pays différents, ainsi que trois maîtres d'enseignement et cinq attachés d'enseignement, pour un total de 295 professeurs au 1er octobre 2017.

Pour 2018, nous prévoyons accueillir 15 nouveaux collègues, deux chargés d'enseignement et six maîtres et attachés d'enseignement

Les efforts de recrutement se butent à divers obstacles. Les nombreux départs et retraites observés récemment représentent en effet un défi de taille pour le renouvellement du corps professoral. Le contexte du marché de l'emploi est en effet très compétitif pour le recrutement de professeurs de carrière en gestion. À titre d'exemple, on compte trois professeurs établis et prometteurs qui nous ont quitté au cours des dernières années pour des établissements en Ontario. Il est ainsi très difficile d'offrir des conditions (salariales et normatives) compétitives avec les concurrentes canadiennes, américaines, et européennes, qui recrutent toutes parmi le même bassin de candidats.

Ainsi, l'an dernier, seulement pour le département d'économie, nous avons fait une douzaine d'offres à d'excellents candidats, qui se sont soldées par trois embauches seulement, les autres candidats ayant accepté de meilleures offres ailleurs. Dans le département de finance, la situation est en encore plus dramatique, où il devient très difficile de recruter. On notera également que dans ces disciplines, il est plus difficile de recruter des femmes que des hommes.

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

En ce qui concerne l'alignement stratégique des embauches avec le plan stratégique, notamment les développements projetés au plan de la formation diplômante ou qualifiante, nous cherchons à cibler le secteur de la science des données et de la recherche opérationnelle. IVADO, le centre de recherche interuniversitaire en analyse des données, ouvre la porte à du recrutement dans le domaine. Ainsi, plusieurs postes devront être comblés à court terme dans les domaines des méthodes quantitatives et des TI.

Le suivi des plans départementaux de recrutement est également appuyé par un outil de planification des clientèles dans nos programmes pour les cinq prochaines années. Le suivi stratégique des embauches vise ainsi à 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 2016-2017, un total de 6266 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 plus de 4200 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 encore, 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.

Tableau 1 : Couverture des crédits enseignés dans les programmes

% des crédits d'enseignement dispensés par des professeurs réguliers	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
1er cycle				
B.A.A. régulier	31%	34%	34%	30%
B.A.A. trilingue	31%	33%	24%	30%
B.A.A. bilingue	21%	21%	34%	39%
Certificats ^{9 10}	5%	3%	3%	3%
2e cycle				
MBA à temps plein (français)	61%	72%	71%	76%
MBA à temps plein en anglais	68%	81%	80%	85%
MBA à temps partiel	50%	67%	58%	49%
Maîtrise ès sciences de la gestion (M.Sc.)	91%	92%	89%	87%
Maîtrise en droit – fiscalité (L.L.M.)	34%	51%	54%	54%
Maîtrise en commerce électronique (M.Sc.C.E.)	0%	13%	18%	6%
Maîtrise en management entreprises culturelles (M.M.E.C.)	75%	46%	100%	100%
D.E.S.S. (tous programmes)	42%	40%	39%	36%
3e cycle				
Doctorat en administration (Ph.D.)	100%	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.

Récemment, l'ÉD a déployé des efforts dans deux nouveaux créneaux : l'accompagnement sur mesure (le « coaching ») et les conférences sur mesure.

Les efforts entamés au cours de l'année portent 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.

Cette importante transformation se poursuivra avec une réorganisation des activités autour de deux segments différents : les formations destinées aux entreprises et celles destinées aux individus.

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 2016-2017, l'École a investi à différents niveaux dans les services de soutien. Mentionnons notamment :

- Offre de programmes d'échange au BAA : de nouvelles ententes signées avec des partenaires, notamment en Europe et en Australie;
-
- Philanthropie : atteinte de l'objectif pour **Campus Montréal / HEC Montréal**
- Plus de **10,5 M \$** d'engagements à la FONDATION HEC MONTRÉAL en 2016. Les dons ont notamment permis :
 - De développer le Parcours entrepreneurial Rémi Marcoux au B.A.A.,
 - De doter l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale / HEC Montréal
 - De mettre sur pied le centre des familles en affaires Deschênes/Molson/Lesage
 - D'organiser le pôle IDEOS (Pôle en gestion des entreprises sociales)
 - D'offrir des bourses aux étudiants.
 - De pourvoir différentes unités de recherche, lesquelles encadrent des étudiants aux cycles supérieurs.

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 (SAÉ) se déclinent en trois secteurs : la vie étudiante, soutien individuel, et l'aide financière.

Vie étudiante

Le secteur de la vie étudiante des SAÉ a pour mandat d'accompagner les étudiants tout au long de leur parcours universitaire et de soutenir les regroupements étudiants dans leur développement.

Ce secteur joue un rôle important dans la diffusion d'information et dans le conseil personnalisé auprès des étudiants pour tout ce qui concerne l'accueil, la vie de campus, la santé et l'immigration.

Le personnel de cette équipe s'occupe également d'encadrer les administrateurs et les activités des regroupements étudiants.

Finalement, la coordination des remises de diplômes et la gestion de la résidence étudiante sont aussi sous la gouverne du secteur de la vie étudiante.

Réalisations

Au cours de la dernière année, le secteur de la vie étudiante s'est impliqué dans le développement d'une importante banque d'informations (aide.hec.ca) pour le bénéfice des étudiants. Sa contribution aura notamment permis au Centre d'aide de HEC Montréal de s'enrichir d'une centaine d'articles pertinents sur les sujets les plus sollicités par la clientèle.

Dans la même veine, l'équipe de la vie étudiante a aussi intégré l'outil DESK.com dans son processus de service à la clientèle. Désormais, toutes les demandes sont traitées et documentées à l'intérieur d'un outil de CRM. Depuis juin 2017, plusieurs milliers de demandes ont ainsi été traitées dans l'application DESK.

Toujours dans le but de simplifier plus spécifiquement le parcours de l'étudiant étranger lors de l'accueil, tous les processus ont été revus et corrigés. Une nouvelle logistique de vérification de documents d'immigration a notamment été introduite pour la session d'automne 2017.

Des formations obligatoires de sensibilisation à la consommation abusive d'alcool, à la violence à caractère sexuel et à la logistique événementielle, pour les 700 étudiants impliqués dans les regroupements étudiants, se sont poursuivies en 2017. L'intégration du récent outil de réservation de salles s'est aussi complétée au cours de l'année et permet de mieux superviser et de documenter les différentes activités.

L'équipe assure également un encadrement toujours plus important lors des activités d'initiations, de carnaval et de chalet (formation obligatoire, présence de sécurité, activités préautorisées par la direction, etc.). Cet encadrement s'est également accru à la résidence HEC Montréal où certains de ses locataires sont des étudiants mineurs.

Perspectives

Le plan pour la prochaine année prévoit de :

- former un deuxième employé pour le conseil en immigration (CRIÉÉ);
- renforcer la structure organisationnelle pour l'encadrement des regroupements;
- créer un comité multipartite (étudiants, diplômés, professeurs, employés, etc) responsable de voir au respect des genres, des cultures, des religions, de la démocratie au sein des regroupements étudiants
- documenter la gouvernance des regroupements étudiants et établir des normes internes;
- développer le service de conseil préventif individuel auprès des étudiants étrangers et membres des regroupements étudiants qui présentent des difficultés d'apprentissage.

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

Soutien psychologique

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

Réalisations

Depuis mai 2017, trois psychologues travaillent maintenant au sein des services aux étudiants à raison de 3 jours semaine chacune.

Cette année, une entente a également été réalisée avec l'Université du Québec à Trois-Rivières afin que notre établissement accueille un stagiaire en psychologie. Cette expérience positive sera renouvelée dans les années futures.

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

Ce secteur travaille également en collaboration avec la vie étudiante afin de continuer la sensibilisation auprès des étudiants en mettant cette année l'accent sur « les témoins actifs » et ainsi poursuivre le travail amorcé l'année dernière dans le cadre de la campagne *Sans oui, c'est non*^[1].

Une capsule WEB ayant sur la gestion du stress a également été mise en ligne cette année.

Afin de répondre à une demande croissante, des ateliers ayant comme thèmes « l'anxiété et les examens » ainsi que « le travail en équipe » ont également été mis en place par les professionnelles du secteur de soutien individuel.

Perspectives

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

[1] 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

Soutien aux étudiants en situation de handicap (ESH)

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

Réalisations

Depuis les dernières années, l'École a vu son nombre d'étudiants en situation de handicap augmenté de façon significative. En date d'aujourd'hui, 2 conseillères œuvrent au sein des services aux étudiants pour soutenir les étudiants vivant avec une situation de handicap (une à 4 jours /semaine et une autre à temps plein (poste temporaire)).

Voici les services que ces professionnelles peuvent offrir à ces étudiants : Analyse des besoins (cours/examens/autres); élaboration d'un plan d'intervention ; soutien pour le recrutement de personnes-ressources pour la prise de notes, la lecture, l'interprétariat et l'accompagnement; soutien pour l'intervention auprès des enseignants si requis; référence à des personnes-ressources ou organismes

Le partenariat externe établi il y a trois ans avec l'organisme *Prise 2* pour soutenir les étudiants ayant une problématique de santé mentale et des enjeux au niveau orthopédagogique se poursuit cette année. La présence de l'orthopédagogue est dorénavant de 2 jours par semaine, ce qui lui permet de rencontrer davantage d'étudiants.

La dernière année a également été marquée par un partenariat interne plus soutenu avec la direction des apprentissages et de l'innovation pédagogique (DAIP) qui a sollicité notre participation afin d'être davantage présent dans les activités de formation des professeurs.

Des procédures pour le soutien des étudiants en ce qui a trait des cours en ligne (offre qui se déploie rapidement dans notre établissement) ont également été établies avec les programmes concernés.

Perspectives

L'augmentation continue de cette clientèle nous demande d'assurer le maintien des ressources actuelles (permanence des postes). À court ou moyen terme, partenariat avec le CIUSS de notre secteur pour favoriser l'accès à l'évaluation des étudiants présentant un « indice de trouble mental ». Collaboration plus significative entre les professionnelles du secteur individuel.

Bourses et aide financière

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

^[2] La **politique d'intégration des personnes en situation de handicap** est accessible à l'adresse suivante : http://www.hec.ca/direction_services/secretariat_general/juridique/reglements_politiques/documents/politique_situation_handicap.pdf

Réalisations

Les SAE et l'École ont géré plus de 7,5 millions de dollars en bourses d'études pour 2016-2017 dont 1,9 millions en provenance des donateurs. L'École offre également des bourses d'exemption complète des frais de scolarité pour les étudiants inscrits au programme de Ph.D.

Par ailleurs, des bourses d'admission sont offertes à des étudiants réfugiés syriens afin de les supporter financièrement dans la poursuite de leurs études universitaires. Également, des bourses d'admission sont remises aux étudiants qui s'inscrivent au programme trilingue, ce qui permet d'encourager la maîtrise de plusieurs langues.

Un nouveau programme de bourses IVADO a fait son apparition pour encourager la recherche non seulement aux cycles supérieurs mais aussi au 1^{er} cycle. Cela motive ces étudiants à poursuivre des études aux cycles supérieurs.

Les SAE ont continué à investir des ressources importantes dans le processus informatisé de soumissions de candidatures. Dorénavant, il est possible de déposer sa candidature pour toutes les bourses peu importe l'emplacement géographique des étudiants. Une refonte du répertoire des bourses a également permis d'optimiser la recherche de bourses.

Perspectives

Les objectifs à court-terme sont de continuer à assister les étudiants dans le besoin afin d'augmenter leur chance de diplômé. De plus, s'assurer d'offrir suffisamment de bourses dans tous les programmes en redirigeant certains dons de donateurs. Finalement, une révision annuelle des bourses d'admission est prévue pour continuer à attirer les meilleurs étudiants.

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

Tableau 2 : Statistiques sommaires sur les échanges étudiants en 2016-17

Nombre d'établissements partenaires		Nombre d'étudiants en échange	
Europe	68	De HEC Montréal, accueillis à l'étranger	477
Asie	24	De l'étranger, accueillis à HEC	522
Amérique latine	16		
Océanie	17		
Canada et États-Unis	7		
Proche-Orient	1		
Total	133		

Perspectives

- 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'adhésion 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). Elle est aussi membre institutionnel de l'Association internationale francophone des bibliothécaires et documentalistes et de nombreuses autres associations nationales et internationales.
- L'augmentation du budget d'achat annuel de la bibliothèque qui a atteint 3 millions \$ CAN en 2017 dont 80% est consacré à l'acquisition de la documentation électronique.

- La signature de plusieurs licences permettant l'intégration des ressources électroniques de la bibliothèque dans l'environnement numérique d'apprentissage (tous les plans de cours en ZoneCours 2.0^[1]), avec des liens dynamiques vers les ressources électroniques de la bibliothèque. En particulier, un accord avec la Harvard Business School Publishing permet à HEC Montréal d'intégrer des liens vers leurs cas, les articles de la revue HBR et chapitres de livres. De plus, comme la plupart des établissements universitaires québécois, HEC Montréal a renouvelé l'entente COPIBEC pour les 4 prochaines années (2017-2021). Ces diverses ententes ont permis à l'École d'éliminer des recueils en format papier, ce qui représente une économie importante pour les étudiants et une contribution significative à la Politique de développement durable de HEC Montréal.
- Réaménagement des espaces de la bibliothèque, en poursuivant la réduction de la taille des collections imprimées, en augmentant le nombre de places assises pour les étudiants, en offrant aux usagers des espaces de travail individuels et collaboratifs de qualité et en réorganisant les points de service. Ce projet s'est fait en plusieurs phases et visait plusieurs objectifs, notamment : 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 des étudiants de 2^{ème} et 3^{ème} cycles; offrir un nouveau type de service (salles de créativité); la création d'un guichet unique des services de première ligne; et l'acquisition des nouvelles tables de travail munies de prises électriques.
- Poursuite de la révision des processus d'affaires entamée en 2013 et ont permis à la prolongation des heures d'ouverture de la bibliothèque de 15% à coûts nuls pour les sessions d'automne et d'hiver. Cette initiative a permis de répondre aux demandes récurrentes de la part des étudiants. Toute la communauté universitaire profite de ce nouvel horaire depuis septembre 2017.
- **Le portail des coopératives**
Le *Portail des coopératives* a pour mission de **promouvoir l'accès, le développement et le partage des connaissances** sur les coopératives et les mutuelles à l'ère numérique. La bibliothèque apporte une contribution significative à ce projet piloté par l'Institut international des coopératives Alphonse-et-Dorimène-Desjardins. Mis en production et lancé en octobre 2016, le Portail a fait l'objet de plusieurs séances de démonstrations lors du Sommet international des coopératives (Québec, novembre 2016). Non seulement l'équipe de la bibliothèque a réalisé l'implantation du système **InMedia** qui supporte ce portail, mais elle en assure également la gestion. En outre, la bibliothèque poursuit le développement d'une collection de recherche dans ce domaine. La bibliothèque a également procédé à l'évaluation des coûts de numérisation de ses collections sur les coopératives qui seront diffusées à travers ce Portail.

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

- **ZoneRecherche**

L'équipe de la bibliothèque collabore avec la Direction de la recherche et du transfert dans l'implantation du logiciel Converis dont le but est de doter l'École d'une plateforme efficace de gestion des activités et des publications de recherche. ZoneRecherche permettra également à l'École de se conformer aux exigences et politiques des organismes subventionnaires en matière de libre accès aux publications scientifiques subventionnées ainsi qu'aux données de recherche. Au-delà des objectifs opérationnels visant à améliorer l'efficacité des processus existants, ce projet est une étape importante vers la réalisation d'un portail des savoirs produits à HEC Montréal.

- **Plate-forme partagée de services**

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.

Perspectives

En parallèle à tous ces projets, la bibliothèque a entrepris un processus de transformation organisationnelle qui doit aboutir à l'élaboration d'un nouveau modèle d'affaires.

Si les dernières années ont été marquées par la rénovation des espaces physiques et virtuels de la bibliothèque, les prochaines années seront axées sur une profonde transformation. Le virage numérique impose une actualisation de l'offre de services et des façons de faire afin qu'elles soient mieux connectées aux besoins actuels des différentes clientèles de la bibliothèque. En décembre 2016, la bibliothèque a mis en place les premiers jalons de ce processus qui aboutiront à l'élaboration d'une nouvelle vision de la bibliothèque de HEC Montréal pour les prochaines années.

Cette vision sera le fruit d'une longue démarche de consultation inclusive entamée il y a plus d'un an et qui s'est intensifiée dès décembre 2016. Les usagers de la bibliothèque sont au centre de cette démarche de réinvention. Focus-groups, entrevues et sondages auprès des étudiants, mais également des membres du corps professoral et des diverses administrations de l'École ont été utilisés pour recueillir les points de vue des différents groupes d'utilisateurs de la bibliothèque. Le nouveau modèle d'affaires de la bibliothèque devrait être adopté par l'École avant la fin de l'année 2017, pour le bénéfice de la communauté de HEC Montréal.

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 (DAIP)

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

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

Impliquée dans le processus d'évaluation de l'enseignement, l'équipe donne énormément de soutien aux enseignants en difficulté afin de mettre en lumière l'aspect «amélioration continue» de ces évaluations et de permettre aux enseignants de réinvestir le précieux feedback fourni par leurs étudiants.

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

Faits saillants

- Promotion de la pédagogie active via des activités de diffusion et de formation.
- Appui à la cohorte AGIR, nouvelle cohorte basée sur la pédagogie active et la classe inversée au BAA.
- Introduction d'un logiciel anti-plagiat et sensibilisation/information sur l'intégrité et les compétences informationnelles.
- Implantation d'une version mobile du plan de cours en ligne et suivi du projet-pilote. Le plan de cours en ligne à HEC Montréal est intégré à l'environnement d'apprentissage et est l'outil central du cours : il contient toutes les informations et ressources dont l'étudiant a besoin pour ses apprentissages.
- Création de ressources en ligne sur la préparation au mémoire de maîtrise pour les étudiants de deuxième cycle.
- Promotion auprès des étudiants d'un outil de prise de notes en contexte d'écoute de vidéo, notamment en contexte de formation à distance.

- Ajout d'un message officiel et automatisé à tous les plans de cours rappelant aux étudiants les bonnes façons de se préparer à un examen et de veiller à l'intégrité de leurs travaux.
- Création d'une banque de ressources à destination des étudiants qui permet de développer les compétences communicationnelles (communication orale, supports visuels, etc.).
- Amélioration des équipements en salle de classe étant donné une utilisation de plus en plus répandue de l'outil de captation Tegrity. La DAIP en fait la promotion en tant qu'outil favorisant les apprentissages, notamment chez les clientèles émergentes et dont la langue maternelle n'est pas le français.
- Création et mise sur pied d'un vaste sondage de près de 1000 répondants sur les préférences et besoins des étudiants en terme de design des espaces (salles de cours, espaces d'étude, etc.) en vue du nouvel édifice au centre-ville.

Perspectives

Les projets et visées de la DAIP dans les prochains mois auront un impact indéniable sur l'encadrement des étudiants. Voici les principaux chantiers et dossiers auxquels la DAIP se consacrera :

- Offre d'une formation d'initiation à la pédagogie universitaire aux nouveaux professeurs et d'un atelier avancé en pédagogie universitaire aux professeurs expérimentés. Dans les deux cas, beaucoup de thématiques entourant les étudiants et le soutien aux apprentissages y sont abordés : métacognition, apprentissage, motivation, aspects affectifs et sociaux du jeune adulte, etc.
- Campagne d'information auprès des étudiants en vue de les aider à fournir des commentaires constructifs lors des évaluations de l'enseignement, de façon à ce que les cours et les programmes puissent être améliorés et bénéficier de leur rétroaction.
- Accompagnement des maîtres d'enseignement pour en faire des leaders pédagogiques dans leur département et ainsi diffuser de bonnes pratiques visant un meilleur apprentissage.
- Promotion de l'utilisation des grilles « critériées » qui permettent non seulement de faciliter la correction, mais surtout de mieux guider les apprentissages des étudiants.
- Promotion de la variété et de 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).
- Poursuite de la campagne de sensibilisation au plagiat et à l'intégrité intellectuelle 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.
- Soutien et accompagnement des tuteurs de cours en ligne.
- Dans la conception de cours entièrement ligne, du matériel et des évaluations, recherche constante de moyens pour favoriser l'apprentissage : choix du médium,

- préparation de documents de soutien, promotion des «pratiques d'examen en ligne» pour minimiser les impacts du stress et des difficultés techniques.
- Diffusion des bonnes pratiques dans l'animation de classes virtuelles dans le contexte des cours hybrides : travail en ateliers virtuels, utilisation des outils de partage, etc.

Service de gestion de carrière

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

Services offerts par le SGC

Les services proposés aux étudiants par le SGC comprennent:

- plus de 3500 offres d'emploi et de stage par an pour les étudiants et diplômés;
- 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 autodiagnostic et de gestion de carrière ;
- l'aide à la recherche d'emploi: information 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, Recherche d'emploi stratégique, Réussir ses entrevues, Étiquette en affaires, 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 spécifiques aux étudiants MBA sur *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* ;
 - portail *Ma Carrière – Europe* pour le réseautage, les offres d'emploi, et les outils d'aide à l'emploi en Europe ;
 - répertoires d'employeurs et engin de recherche d'emploi à l'international avec *My World Abroad*.
 - *offres d'emploi et de stage dans plus de 35 pays avec GoinGlobal*
- une équipe dédiée au MBA, qui fournit des services personnalisés tout au long du programme ;
- un processus structuré de gestion de carrière;
- un ensemble complet d'activités reliées à l'emploi (journée carrière, salon de l'emploi, rencontres avec des diplômés à Montréal et Toronto;

Au cours des dernières années, le SGC a:

- développé de nouveaux ateliers pour les étudiants dont un permettant aux étudiants de se créer un profil LinkedIn de qualité ;
- développé un groupe de travail visant à aider les étudiants dans leur choix de spécialisation;
- entrepris la promotion d'un parcours d'employabilité afin de sensibiliser les étudiants du B.A.A. aux exigences du marché de l'emploi et à l'importance de débiter tôt la préparation à la recherche d'emploi;
- créé un service d'orientation en préadmission pour les futurs étudiants;
- participé à l'élaboration d'un projet pilote nommé AGIR s'adressant aux étudiants de première année du programme BAA. Ce projet comporte plusieurs interventions en classe visant à engager les étudiants dans leur réflexion sur leur choix de carrière et à se familiariser avec les exigences du marché de l'emploi;
- effectué une refonte de son portail web pour destiné aux employeurs et aux diplômés.

Perspectives

Les défis pour le SGC à court terme sont de :

- développer davantage le portail Web destiné aux étudiants et de se concentrer sur les besoins clés des différentes clientèles ;
- sensibiliser d'avantage d'étudiants sur l'importance de débiter rapidement leur démarche vers l'employabilité, en mettant à contribution le corps professoral ;
- développer ses stratégies de communication sur les média sociaux avec l'aide des associations étudiantes ;
- saisir les occasions d'affaires développées par Alliance HEC-Entreprises ;
- augmenter l'intérêt des étudiants envers les stages en entreprise effectués pendant les sessions d'automne et d'hiver.

Alumni HEC Montréal

Le Service aux diplômés a été rebaptisé en 2016. Sous l'appellation Alumni HEC Montréal, ce département de l'École a pour mission de créer et de renforcer l'attachement des diplômés envers HEC Montréal. L'Association des diplômés, avec qui Alumni HEC Montréal collabore, est l'un des plus grands réseaux de diplômés d'affaires dans le monde de langue française, comptant environ 87 900 diplômés. Alumni HEC Montréal fait entre autres la promotion d'opportunités permettant aux diplômés du Québec et de tous les continents de demeurer connectés à l'École, ainsi qu'entre eux sur les plans personnel, social et professionnel.

Le principal objectif de ce changement est de mieux représenter le fait que ce département 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).

Pour l'année 2016-2017, l'École compte 34 chaires de recherche, 28 unités de recherche et de transfert et 4 regroupements stratégiques. Le budget de recherche annuel de l'École est de 14,7 millions de dollars en fonds de recherche, incluant 3,3 millions de dollars de financement pour des projets de services à la collectivité pour l'année.

Évolution de la situation en recherche

- Deux nouvelles chaires ont été créées en 2016-2017, le nombre total de chaires est de 34 chaires, incluant 29 chaires institutionnelles et 5 chaires de recherche du Canada.
- L'activité de publication des professeurs s'est intensifiée. En 2016-2017, le nombre d'articles publiés dans des revues avec comité de lecture est de 227. En termes de production et diffusion du savoir on compte, 57 professeurs et chercheurs qui ont publiés des ouvrages ou des parties d'ouvrages, 221 présentations scientifiques dans des congrès, 408 mémoires et projets supervisés à la maîtrise et 25 thèses de doctorat.
- En collaboration avec nos collègues de l'Université de Montréal et de Polytechnique Montréal, l'École est cofondatrice de l'Institut de valorisation des données (IVADO). IVADO gère un quart de millions de dollars provenant du gouvernement fédéral, des entreprises membres et des institutions partenaires. Ces sommes sont investies en recherche fondamentale et collaborative. Cette demande porte sur l'exploitation des données massives. L'Institut encourage les recherches sur les mégadonnées menées au sein des trois universités. Le fruit de ces recherches permettra d'améliorer les performances opérationnelles, créer des nouvelles opportunités de marché et faciliter la prise de décision pour les entreprises les secteurs de l'énergie, du transport et de la logistique, de la santé et du biomédical ainsi que du commerce et de la finance. L'objectif global d'IVADO est de propulser Montréal en tête des leaders mondiaux pour l'exploitation des données massives.
- Dans le domaine du transfert des connaissances on compte 20 groupes de recherche et pôles de transfert, 30 ententes de recherche ont été signées en 2016-2017 et au cours des 5 dernières années, 11 technologies ont été transférées à l'entreprise.

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.

Un financement substantiel de 2 millions a été accordé en 2017 par le Fonds des leaders John-R.-Evans de la Fondation canadienne pour l'innovation. Ce financement permettra de développer une base de données inédite qui sera utile dans les domaines du management, sur des sujets en lien avec la psychologie industrielle, la gestion des ressources humaines, et le marketing.

L'École détenait 9 chaires il y a dix ans, elle en compte 34 en 2017, incluant 5 chaires de recherche du Canada.

Les chaires qui ont été créés récemment sont dans des domaines stratégiques et s'intéressent aux enjeux de nos sociétés modernes qui sont en mutations profondes et constantes en raison des changements socio-démographiques et technologiques.

Parmi les chaires qui ont été créés récemment on compte :

- 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);
- Chaire de recherche en économie (2016);
- Chaire de recherche sur les régimes de retraite et d'assurances (2017);
- Chaire en mobilisation des personnes, des groupes et des organisations (2017);
- Chaire industrielle CRSNG en expérience utilisateur (2017).

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.

Le Pôle entrepreneuriat s'est démarqué à plusieurs reprises par ses multiples réalisations. Le Pôle a démontré sa créativité en finançant des entreprises en démarrage. Ainsi, six entreprises en démarrage de la plus récente cohorte de l'Accélérateur Banque Nationale-HEC Montréal ont obtenues en 2016 des bourses allant de 5 000 \$ à 15 000 \$.

L'Accélérateur Banque Nationale-HEC Montréal et le Shanghai Caohejing Hi-Tech Park Innovation Center ont signé un accord de partenariat. L'entente a été signée dans le cadre de la visite du Premier Ministre du Canada Justin Trudeau en Chine et du Sommet des jeunes entrepreneurs du G20. L'objectif de l'accord de coopération avec l'Accélérateur Banque Nationale-HEC Montréal est de créer une synergie entre les forces de HEC Montréal comme grande école de gestion et celle d'un parc technologique comme celui de Shanghai.

HEC Montréal a annoncé en 2016, la création du Centre des familles en affaires Deschênes | Molson | Lesage, au sein du Pôle entrepreneuriat, entrepreneuriat et familles en affaires, grâce à la contribution financière des familles Deschênes, Molson et Lesage. Ce centre aura pour mission de sensibiliser, d'accompagner, de former et d'assister les familles en affaires dans la planification et le processus de transition, ainsi que dans la gouvernance et le développement de l'entreprise familiale.

HEC Montréal en partenariat avec l'école de gestion Rotman de l'Université de Toronto à créer le CDL-Montréal. Le CREATIVE DESTRUCTION LAB (CDL) est un programme d'aide au démarrage d'entreprises scientifiques à fort potentiel de croissance. Le programme du CDL, créer en 2017, offre à des cohortes de jeunes entreprises un encadrement de 9 mois par des mentors, investisseurs et entrepreneurs d'expérience, qui leur fixent des buts à atteindre pour passer aux étapes suivantes. Les candidats bénéficient de l'expertise scientifique des universités partenaires (Université de Colombie-Britannique, Haskayne de l'Université de Calgary et Rowe de l'Université Dalhousie).

La mise en œuvre de CDL-Montréal sera menée par l'École des dirigeants HEC Montréal. Sa première cohorte de startups entreprendra le programme en décembre 2017 et se spécialisera dans le secteur de la science des données. Les projets retenus pourront compter sur une collaboration avec l'Institut de valorisation des données (IVADO) de Montréal, qui dispose d'une expertise de pointe mondialement reconnue en science des données, recherche opérationnelle et intelligence artificielle.

2) Finance et gestion de risques

Au cours des dernières décennies, les habitudes et outils d'épargne des Québécois et des Canadiens, de leurs gouvernements et de leurs employeurs ont considérablement évolué, tout comme la vision et la définition de la retraite. Les mutations profondes et constantes du marché du travail ainsi que les aspects sociodémographiques et technologiques ont tous joué un rôle dans ces changements. Pour adresser ces enjeux HEC Montréal a mis sur pied l'Institut sur la retraite et l'épargne. L'Institut a pour objectif de favoriser la mise en place d'une masse critique de chercheurs sur l'épargne et la retraite dans plusieurs disciplines et domaines représentés à HEC Montréal. L'Institut soutient aussi le recrutement à HEC Montréal de professeurs-chercheurs de calibre mondial, l'organisation d'événements thématiques de niveau international et la diffusion et le transfert des résultats de la recherche sur les thèmes de la retraite et de l'épargne.

HEC Montréal s'est aussi joint à l'ESG UQAM et à l'Université Laval à titre de partenaire de la Chaire de recherche Industrielle Alliance sur les enjeux économiques des changements démographiques. Cette chaire a pour but de documenter et d'analyser les effets des changements démographiques sur le niveau de vie, la santé et les finances personnelles et publiques au Québec et au Canada.

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. Un des domaines clés de cette révolution numérique est l'étude du comportement homme-machine dans le domaine des applications numériques et des jeux vidéo, ce que l'on appelle communément « l'expérience utilisateur ».

Pour la première fois de son histoire HEC Montréal a obtenu un financement majeur pour la création d'une chaire industrielle CRSNG en expérience utilisateur. Six entreprises sont partenaires de la Chaire : D-Box, Deloitte, Desjardins, JDA-Software, Sobey's et Vidéotron. Cette Chaire est axée sur la R & D dans l'interaction homme-ordinateur et la science des données. Les travaux de recherche permettront de capturer avec précision l'état émotionnel, cognitif et attentionnel de l'utilisateur de technologies numériques dans des contextes d'utilisation authentiques. Ces résultats auront un impact majeur tant au niveau académique, en accélérant significativement la recherche dans le domaine de l'expérience utilisateur et la précision des méthodes et outils analytiques; qu'au niveau industriel, en aidant les entreprises canadiennes à développer et à optimiser leurs interfaces et à concurrencer à l'échelle mondiale dans plusieurs secteurs d'activités comme le commerce électronique, l'éducation et les jeux vidéo.

Finalement, les travaux du laboratoire Tech3Lab, classé comme le plus grand laboratoire spécialisé dans l'étude de l'expérience utilisateur en Amérique du Nord, maintient son avance technologique par ses recherches qui visent à mieux comprendre et à optimiser les interfaces technologiques utilisées par les citoyens, consommateurs et employés de diverses industries.

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. L'Institut 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.

L'obtention de la chaire en économie en 2016, a permis de développer un programme de recherche novateur visant à mesurer l'impact de la fourniture de biens publics par le gouvernement sur les résultats économiques pertinents pour les politiques. Plus précisément, cette recherche étudiera des données massives de l'Italie, du Québec et du Royaume-Uni pour mesurer l'impact de la fourniture de biens publics par le gouvernement sur les facteurs économiques associés au développement à long terme.

La recherche à HEC veut aussi générer des débats de sociétés. Le Centre sur la productivité et la prospérité du Québec, soutenu par le Gouvernement du Québec, a publié en 2016 et 2017 de nombreux rapports qui ont suscités des réflexions importantes sur notre société. Parmi les rapports publiés notons : « Des solutions pour stimuler l'innovation au Québec », « La productivité dans le secteur public : la SAQ », « Réforme de la taxe sur la masse salariale ».

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.

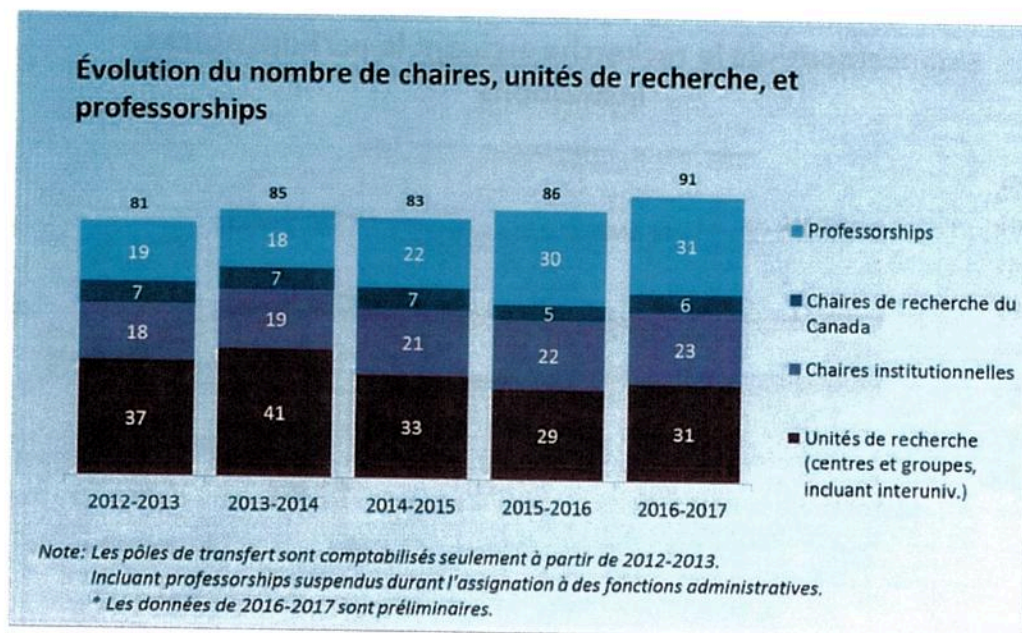
Mentionnons, sur le plan de l'amélioration de notre cohésion et de notre efficacité, l'implantation d'Alliances HEC Montréal – Entreprises, dont la mission est de faciliter les communications et enrichir la conversation que l'École et ses différentes unités entretiennent avec la communauté des organisations 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 et en recherche opérationnelle et en intelligence artificielle au monde, avec le MIT à Boston et le 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.

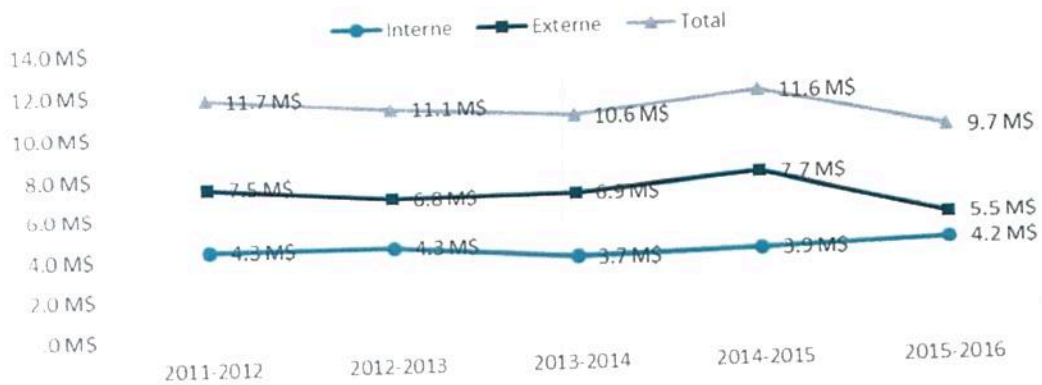
Les fonds de recherche pour l'école s'établissaient à 9,7 millions \$ en 2015-2016², une diminution de 1,9M\$ par rapport à l'année précédente. Cette baisse résulte essentiellement du financement d'infrastructure du Tech3lab par la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI), le gouvernement du Québec, HEC Montréal et des organismes privés en 2014-2015, alors qu'il n'y a pas eu de financement d'infrastructure en 2015-2016.

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 14,5 millions \$ CA en 2015-2016.

² Les données de 2016-2017 ne sont pas disponibles au moment de la production de ce rapport.

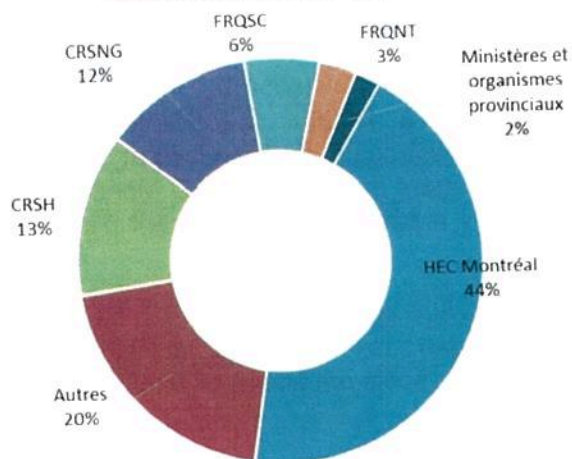
Tableau 4 : Évolution du niveau et des sources de financement de la recherche

Financement¹ de la recherche excluant la part des autres institutions



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

Sources de financement excluant la part des autres institutions en 2015-2016



Production de recherche

Le tableau 5 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 parus³.

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. En 2015-2016, ce volume est revenu à un niveau normal.

Le nombre d'articles parus dans les listes du *Financial Times* (FT) et de la *University of Texas at Dallas* (UTD) est resté sensiblement stable, soit une vingtaine d'articles par année. Pour ce qui est des publications de livres et chapitres, le volume est légèrement plus faible qu'au cours des années précédentes.

Les activités éditoriales ne sont pas systématiquement recensées. Avec l'implantation d'un nouveau système de gestion des activités de recherche, nous espérons pouvoir rendre compte de ce volet ainsi que d'autres volets d'activités complémentaires aux publications scientifiques et professionnelles.

Tableau 5 : Publications et activités éditoriales des professeurs et chercheurs de HEC Montréal

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Publications scientifiques ou professionnelles	295	255	260	327	241
Articles parus dans les listes du FT et UTD ²	21	14	19	20	21
Nbre d'activités éditoriales				222	192
Livres	30	31	28	23	21
Chapitres de livres	103	104	85	107	78

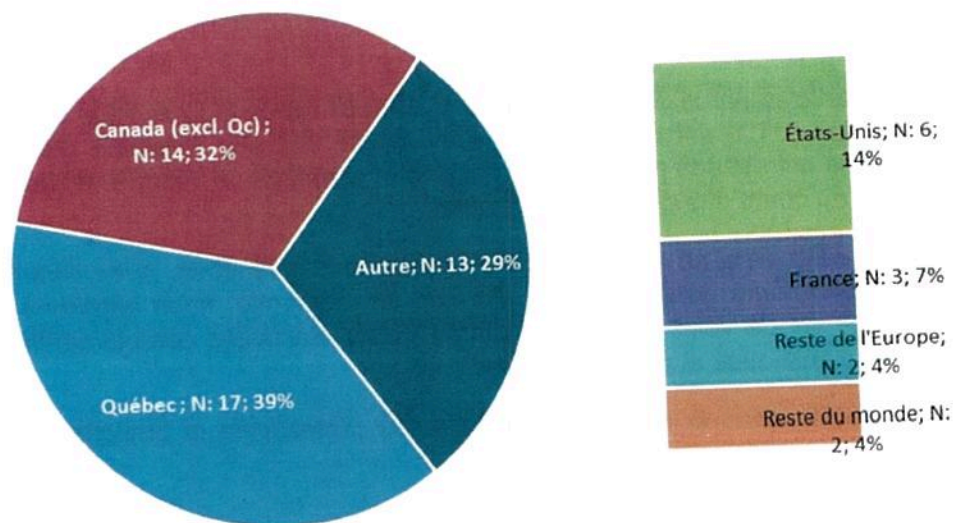
1 Professeurs adjoints, agrégés, titulaires, associés, invités, visiteurs et chercheurs titulaires.

2 FT : Financial Times; UTD : University of Texas at Dallas

³ Échelle de catégorisation basée sur l'influence d'une revue, mesurée par le nombre de citations, inspirée de Thomson Reuters' JCR.

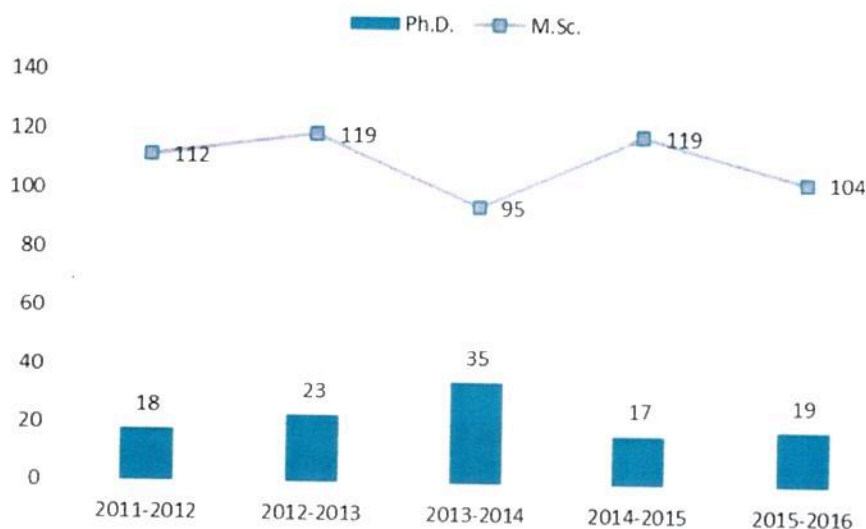
Au niveau de la collaboration de recherche, on constate que la répartition géographique des collaborations est relativement équilibrée avec des chercheurs du Québec, du Canada, et de l'extérieur du pays.

Tableau 6 : Collaboration entre institutions universitaires



Pour ce qui est de l'encadrement des étudiants, l'illustration suivante rapporte l'évolution du nombre de thèses de doctorat et mémoires de M.Sc. déposées à chaque année. On constate une relative stabilité à la M.Sc. ainsi qu'au doctorat. Il faut noter que la croissance des dernières années à la M.Sc. touche principalement les étudiants en profil projet supervisé, qui ne font pas partie de ces statistiques. Également, on comprendra que l'évolution du recrutement au doctorat n'aura des effets au niveau des volumes de thèses que dans les années à venir.

Tableau 7 : Thèses de doctorat et mémoires de maîtrise



Tous ces indicateurs 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 comptait 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*. Les données de 2016-2017 ne sont pas encore disponibles.

Parmi les 31 unités de recherche, 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

Les grandes priorités demeurent inchangées cette année. 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