

HEC MONTRÉAL

Documents transmis
au ministère de
l'Éducation et de
l'Enseignement
Supérieur

En vertu de la *Loi
sur les
établissements
d'enseignement de
niveau universitaire*

31 Octobre 2019



Table des matières

1. États Financiers	3
2. État du traitement des membres du personnel de direction	14
3. Rapport sur la performance	22
Diplomation et durée des études	
Prévention et lutte contre les violences à caractère sexuel (VACS) (au 1 ^{er} septembre 2019)	
Allocations spécifiques dans le cadre du plan d'action numérique en Éducation et en enseignement supérieur	
Pôles régionaux	
Mesures prises pour l'encadrement des étudiants	
Programmes d'activités de recherche	
Grille d'indicateurs pour l'Assemblée Nationale	
4. Rapport sur les perspectives de développement.....	102
HEC Montréal en chiffres	
Principales réalisations depuis la dernière audition	
Planification stratégique	

1. États Financiers

HEC Montréal

**Systeme d'information financière des universités
2018-2019**

Soravia

Responsable des ressources financières

31-10-2019

Date

HEC Montréal
 ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE
 au 30 avril 2019

		Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation 4	Autres fonds 5	Ajustements 6	Total 7	
ACTIF										
Actif à court terme										
1	Encaisse (001)	s/o	17 767 046	0	475	44 087	0		17 811 608	1
2	Placements à court terme (005)	s/o	0	0	0	0	0		\$	2
3	Intérêts courus à recevoir (010)	s/o	0	0	0	25 121	0		25 121	3
4	Fonds détenus par un fiduciaire (090)	s/o	0	0	0	0	0		\$	4
5	Subventions à recevoir Ministère (015)	Note 2 (annexe 20)	13 506 647	---	---	---	---		13 506 647	5
6	Comptes débiteurs - Droits de scolarité (020)	s/o	1 548 692	---	---	---	---		1 548 692	6
7	Autres montants à recevoir (025, 026, 030, 170)	s/o	3 314 233	2 000 059	2 622 977	503 430	0		8 440 699	7
8	Encaissements exigibles à court terme (141, 142)	s/o	8 681	0	0	0	0		8 681	8
9	Avances à d'autres fonds (040, 045, 050, 055, 060, 065)	Annexe 12	39 682 763	48 211 967	0	0	0		87 894 730	9
10	Frais payés d'avance (070)	s/o	1 480 569	131 851	0	0	0		1 612 421	10
11	Stocks (075)	s/o	53 021	0	---	0	0		53 021	11
Total de l'actif court terme			77 361 652	50 343 878	2 623 452	572 637	\$	\$	130 901 619	
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	3 073 835	0	0	0	0		3 073 835	13
14	Avances à d'autres fonds à long terme (185)	Annexe 12	0	0	0	0	0		\$	14
15	Placements à long terme (125, 130)	s/o	0	0	0	4 753 839	0		4 753 839	15
16	Effets à recevoir à long terme (124)	s/o	0	0	0	0	0		\$	16
17	Prêts hypothécaires et autres prêts (135, 140)	s/o	99 063	306 827	0	66 436 202	0		66 842 092	17
18	Immobilisations (105)	Annexe 16	---	---	178 655 434	---	---		178 655 434	18
19	Contributions du siège social aux constituantes de l'UQ (110)	s/o	---	---	0	---	---		\$	19
20	Autres actifs (085, 115, 150, 155, 160, 165)	Annexe 9	0	0	0	0	0		\$	20
21	Juste valeur des instruments financiers dérivés (180)	s/o	0	0	0	0	0		\$	21
22	TOTAL DE L'ACTIF		80 534 550 \$	50 650 705 \$	181 278 886 \$	71 762 678 \$	- \$	- \$	384 226 818 \$	22

	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		\$ 23
24	Emprunts à court terme (205)	Note 4 (annexe 20)	0	0	0	0		\$ 24
25	Dépôts de garantie et retenues sur contrats (305, 310)	s/o	2 219 891	0	0	0		2 219 891 \$ 25
26	Subventions à rembourser au Ministère (210)	Note 2 (annexe 20)	0	---	---	---		\$ 26
27	Salaires et charges sociales à payer (255, 256, 257, 258)	s/o	19 058 280	0	---	0		19 058 280 \$ 27
28	Avantages sociaux futurs à payer (259)	s/o	0	0	---	0		\$ 28
29	Comptes créditeurs (215, 220)	s/o	9 323 295	5 761	314 625	76 092		10 219 774 \$ 29
30	Produits reportés (260)	Annexe 7	7 285 334	0	---	---		7 285 334 \$ 30
31	Apports reportés à court terme (261, 262, 263, 264)	s/o	0	24 510 480	0	0		24 510 480 \$ 31
32	Portion de la dette exigible à court terme (314)	s/o	0	0	27 560 226	0		27 560 226 \$ 32
33	Avances d'autres fonds (225, 230, 235, 240, 245, 250)	Annexe 12	48 187 800	0	2 710 107	36 996 823		87 894 730 \$ 33
	Total du passif à court terme		86 074 600	24 516 241	31 084 959	37 072 915	\$	178 748 714
Passif à long terme								
34	Avantages sociaux futurs à payer à long terme (370)	s/o	(29 628 400)	0	0	0		(29 628 400) \$ 34
35	Dettes à long terme (315, 320, 325, 330)	s/o	0	0	54 891 140	0		54 891 140 \$ 35
36	Obligations découlant des contrats de location - acquisition (335)	s/o	0	0	0	0		\$ 36
37	Apports reportés (360, 361, 362, 363)	s/o	0	26 134 464	14 064 442	---		40 198 906 \$ 37
38	Juste valeur des instruments financier dérivés (365)	s/o	0	0	0	0		\$ 38
39	Autres passifs (265, 270, 275, 280, 285)	Annexe 9	7 798	0	0	0		7 798 \$ 39
40	TOTAL DU PASSIF		56 453 998 \$	50 650 705 \$	100 040 541 \$	37 072 915 \$	- \$	244 218 158 \$ 40
SOLDES DE FONDS								
41	Grevé d'affectations d'origine interne (290)	Annexe 8	24 009 436	0	19 135 131	4 972 627		48 117 194 \$ 41
42	Grevé d'affectations d'origine externe (302 FD et AF)	s/o	---	---	---	29 717 136		29 717 136 \$ 42
43	Non grevé d'affectation (295 FF)	s/o	71 115	---	---	---		71 115 \$ 43
44	Produits nets non transférés d'affectation d'origine interne (350 FD)	s/o	---	---	---	0		\$ 44
45	Produits nets non transférés d'affectation d'origine externe (355 FD)	s/o	---	---	---	0		\$ 45
46	Investi en immobilisations (304 FI)	s/o	---	---	62 103 213	---		62 103 213 \$ 46
47	TOTAL DES SOLDES DE FONDS		24 080 551 \$	- \$	81 238 344 \$	34 689 763 \$	- \$	140 008 659 \$ 47
48	TOTAL DU PASSIF ET DES SOLDES DE FONDS		80 534 549 \$	50 650 705 \$	181 278 886 \$	71 762 678 \$	- \$	384 226 817 \$ 48

	Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement	Fonds avec restrictions	Fonds d'immobilisations	Fonds de dotation (Note 1)	Autres fonds	Ajustements	Total	
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Droits de scolarité (401)	s/o	30 343 016	---	---	---	---	30 343 016	1
2	Montants forfaitaires réglementés des étudiants étrangers (402)	s/o	2 268 969	---	---	---	---	2 268 969	2
3	Montants forfaitaires des étudiants canadiens non-résidents au Québec (403)	s/o	4 825 268	---	---	---	---	4 825 268	3
4	Montants forfaitaires supplémentaires des étudiants étrangers (404)	s/o	4 907 520	---	---	---	---	4 907 520	4
5	Cotisations des étudiants (455)	s/o	3 946 799	---	---	---	---	3 946 799	5
6	Autres frais communs exigés à des groupes d'étudiants ciblés et pénalités (450)	s/o	9 971 989	---	---	---	---	9 971 989	6
7	Locations et ventes de biens et services aux étudiants (461)	s/o	0	---	---	---	---	0	7
8	TOTAL DES PRODUITS PROVENANT DES ÉTUDIANTS		56 263 562	\$	\$	\$	\$	\$	8
9	Subventions du Ministère (515)	Annexe 5	87 240 713	1 598 686	4 353 809	---	---	93 193 209	9
10	Autres subventions provinciales (405, 410, 495)	s/o	0	4 469 102	447	0	0	4 469 549	10
11	Subventions du gouvernement du Canada (415, 420)	s/o	966 916	3 747 687	0	0	0	4 714 603	11
12	Autres produits et autres aides (425, 426, 427)	s/o	0	3 461 477	0	0	0	3 461 477	12
13	Contributions du siège social aux constituantes de l'UQ (520)	s/o	---	---	0	---	---	0	13
	Amortissement des apports reportés afférents aux immobilisations:								
14	Ministère (530)	s/o	---	---	0	---	---	0	14
15	Entités incluses dans le périmètre comptable du gouvernement du Québec autre que le Ministère (531)	s/o	---	---	0	---	---	0	15
16	Gouvernement du Canada (532)	s/o	---	---	334 424	---	---	334 424	16
17	Autres (533)	s/o	---	---	0	---	---	0	17
18	TOTAL DES SUBVENTIONS		88 207 629	13 276 952	4 688 680	\$	\$	\$	18
19	Intérêts et dividendes (435)	s/o	1 058 131	3 154 707	0	0	0	4 212 837	19
20	Intérêts sur les avances interfinés (440)	s/o	0	0	0	0	0	0	20
21	Produits provenant du fonds de dotation (445)	s/o	3 300	(1 575 047)	25 771	---	---	(1 545 975)	21
22	Produits provenant d'une fondation (446)	s/o	1 036 057	4 998 163	0	0	0	6 034 220	22
23	Subventions et dons non gouvernementaux (430)	Note 1 (annexe 20)	113 165	526 108	0	0	0	639 273	23
24	Gains sur vente de placements (526)	s/o	32 557	225 006	0	0	0	257 563	24
25	Gains sur la cession d'immobilisations (525)	s/o	---	---	0	---	---	0	25
26	Recouvrement des cotés indirects (465)	s/o	(2 381)	---	---	---	---	(2 381)	26
27	Ventes externes (460)	s/o	6 725 321	3 540 872	0	---	0	10 266 193	27
28	Autres produits (466, 470)	Annexe 10	1 461 076	105 697	0	0	0	1 566 773	28
29	TOTAL DES PRODUITS AUTRES		10 427 226	10 975 507	25 771	\$	\$	\$	29
30	TOTAL DES PRODUITS		154 898 417 \$	24 252 459 \$	4 714 452 \$	- \$	- \$	- \$	183 865 328 \$ 30

	Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation (Note 1) 4	Autres fonds 5	Ajustements 6	Total 7
Masses salariales								
1								
2	Direction	s/o	8 552 254	1 134 557	-	-	-	9 686 811
3	Gérance	s/o	0	0	-	-	-	0
4	Enseignants-chercheurs	s/o	39 166 251	1 719 126	-	-	-	40 885 377
5	Chargés de cours	s/o	15 116 089	19 875	-	-	-	15 135 964
6	Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	s/o	430 213	1 144 046	-	-	-	1 574 259
7	Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	s/o	1 990 539	465 081	-	0	-	2 455 620
8	Personnel professionnel non enseignant	s/o	15 514 379	2 940 836	-	0	-	18 455 216
9	Personnel de soutien technique	s/o	6 282 830	385 171	-	0	-	6 668 000
10	Personnel de soutien de bureau	s/o	6 300 594	1 048 911	-	-	-	7 349 505
11	Personnel de métier et ouvrier	s/o	3 465 649	0	-	-	-	3 465 649
12	Avantages sociaux (700)	Annexe 14	17 207 672	1 646 284	-	0	-	18 853 956
13	TOTAL DES MASSES SALARIALES ET AVANTAGES SOCIAUX		114 026 469	10 503 888	\$	\$	\$	124 530 357
14	Avantages sociaux futurs (704)	s/o	(1 668 000)	-	-	-	-	(1 668 000)
	Variation de la provision pour heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages (701, 702, 703)	s/o	1 103 676	0	-	0	-	1 103 676
15	Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	s/o	130 000	-	-	-	-	130 000
16	Stagiaires postdoctoraux (706)	s/o	156 992	1 335 983	-	-	-	1 492 975
17	Formation et perfectionnement (710)	s/o	558 740	227 097	-	-	-	785 837
18	Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	s/o	2 453 978	1 747 920	-	-	-	4 201 898
19	Bourses (735)	s/o	1 745 541	6 049 239	-	-	-	7 794 780
20	Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	s/o	2 800 586	599 387	0	0	-	3 399 973
21	Fournitures et matériel (745)	s/o	1 728 528	194 503	-	-	-	1 923 031
22	Coûts des marchandises vendues (755)	s/o	379 693	0	-	-	-	379 693
23	Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795, 800)	s/o	10 879 828	1 745 083	0	-	-	12 624 911
24	Volant et périodiques (750)	s/o	3 201 591	55 401	-	-	-	3 256 992
25	Charges liées aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	s/o	2 348 340	3 427	0	-	-	2 351 767
26	Location de locaux et de bâtiments (840, 845)	s/o	1 061 777	52 809	-	-	-	1 114 586
27	Location-exploitation (830)	s/o	0	-	-	-	-	0
28	Transfert de coûts indirects (865)	s/o	16 510	80 853	0	0	-	97 363
29	Pertes sur vente de placements (886)	s/o	0	0	0	0	-	0
30	Biens sous le seuil de capitalisation (892)	Note 3 (annexe 20)	134 887	59 077	28 515	-	-	222 480
31	Biens de nature non capitalisable (893)	Note 3 (annexe 20)	0	0	0	-	-	0
32	Frais bancaires et charges d'intérêts (850, 851, 852, 853)	s/o	458 243	8 658	2 170 789	0	-	2 637 690
33	Intérêts relatifs aux avances interfonds (855)	s/o	0	0	0	0	-	0
34	Perte sur la cession d'immobilisations (885)	s/o	-	-	229 546	-	-	229 546
35	Amortissement des immobilisations (890)	s/o	-	-	8 725 979	-	-	8 725 979
36	Amortissements des autres éléments de l'actif (891)	s/o	-	-	0	-	-	0
37	Autres charges (860, 870)	Annexe 10	349 224	1 357 174	0	0	-	1 706 398
38	TOTAL DES AUTRES CHARGES		27 820 136	13 514 229	11 154 828	\$	\$	52 489 193
39	Ventes internes (878)	s/o	0	0	-	0	-	0
40	Gains et pertes latentes (879)	s/o	55 373	(29 899)	0	0	-	25 674
41	TOTAL AUTRES CHARGES AVANT ÉLÉMENTS EXTRAORDINAIRES		27 875 709	13 484 330	11 154 828	\$	\$	52 514 867
42	Éléments extraordinaires (880)	Annexe 13	0	0	0	0	-	0
43	TOTAL DES CHARGES		141 902 178 \$	23 988 218 \$	11 154 828 \$	- \$	- \$	177 045 224 \$
EXCÉDENT (INSUFFISANCE) DES PRODUITS PAR RAPPORT AUX CHARGES								
44			12 996 239 \$	264 241 \$	(6 440 377) \$	- \$	- \$	6 820 103 \$

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
 Evolution des soldes de fonds
 de l'exercice terminé le 30 avril 2019

	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	22 566 167	0	76 150 024	34 460 108			133 176 299	1	
2	Redressement des années précédentes	0	0	0	0	0			2	
3	Solde de fonds redressé	22 566 167	\$	76 150 024	34 460 108	\$	\$	133 176 299	3	
4	Produits de l'année	Annexes 1 et 3	154 898 417	24 252 459	4 714 452	0	0	183 865 328	4	
5	Charges de l'année	Annexes 2 et 4	141 902 178	23 988 218	11 154 828	0	0	177 045 224	5	
6	Excédent (insuffisance) des produits par rapport aux charges		12 996 239	264 241	(6 440 377)	\$	\$	6 820 103	6	
7	Rééval. autres éléments afférents au régime de retraite et d'avantages complé. de retraite	s/o	(191 600)					(191 600)	7	
8	Apports reçus à titre de dotations	s/o			203 856			203 856	8	
9	Apports reçus pour le financement d'actifs non amortissables	s/o							9	
10	Virements d'autres soldes de fonds	Annexes 12 et 12a	0	0	11 528 697	25 799	0	11 554 496	10	
11	Virements vers d'autres soldes de fonds	Annexes 12 et 12a	11 290 235	264 241	0	0	0	11 554 496	11	
12	Sous-total		1 514 384	0	5 088 320	229 655	\$	\$	6 832 359	12
13	SOLDE À LA FIN DE L'EXERCICE		24 080 551 \$	0 \$	81 238 344 \$	34 689 763 \$	- \$	- \$	140 008 658 \$	13

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 2019

Annexe 1

	Enseignement	Recherche	Soutien à l'enseignement et à la 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 Droits de scolarité (401)	22 848 737	---	---	---	---	7 494 279	---	---	---	30 343 016	1									
2 Montants forfaitaires réglés des étudiants étrangers (402)	---	---	---	2 268 969	---	---	---	---	---	2 268 969	2									
3 Montants forfaitaires des étudiants canadiens non-résidents au Québec (403)	---	---	---	4 825 268	---	---	---	---	---	4 825 268	3									
4 Montants forfaitaires supplémentaires des étudiants étrangers (404)	---	---	---	4 907 520	---	---	---	---	---	4 907 520	4									
5 Cotisations des étudiants (455)	---	---	---	---	---	---	3 946 799	---	---	3 946 799	5									
6 Admissions, inscriptions, amendes, frais de stage ou de supervision, etc. (450)	9 482 498	0	0	0	0	80 160	0	409 331	---	9 971 989	6									
7 Locations et ventes de biens et services aux étudiants (461)	0	0	0	0	0	0	0	0	---	0	7									
8 Total des produits provenant des étudiants	32 331 235	\$	\$	12 001 757	\$	7 574 439	3 946 799	409 331	\$	56 263 562	8									
9 Subventions du Ministère (515)	---	---	0	87 240 713	---	---	0	---	---	87 240 713	9									
10 Autres subventions provinciales (405, 410, 495)	0	0	0	0	0	0	0	0	---	0	10									
11 Subventions du gouvernement du Canada (415, 420)	0	0	0	966 916	0	0	0	0	---	966 916	11									
12 Autres produits et aides des gouvernements autres que ceux du Québec et du Canada (425, 426, 427)	0	0	0	0	0	0	0	0	---	0	12									
### Total des subventions	\$	\$	\$	88 207 629	\$	\$	\$	\$	\$	88 207 629	###									
14 Intérêts et dividendes (435)	---	---	---	1 058 131	---	0	0	0	---	1 058 131	14									
15 Intérêts sur les avances interfonds (440)	0	0	0	0	0	0	0	0	---	0	15									
16 Produits provenant du fonds de dotation (445)	---	---	---	0	---	3 300	0	0	---	3 300	16									
17 Produits provenant d'une fondation (446)	7 500	1 972	0	122 585	0	904 000	0	0	---	1 036 057	17									
18 Subventions et dons non gouvernementaux (530)	0	0	0	113 165	0	0	0	0	---	113 165	18									
19 Gains sur vente de placement (526)	0	0	0	32 557	0	0	0	0	---	32 557	19									
20 Recouvrement des loyers indus (465)	0	(2 381)	0	0	0	0	0	0	---	(2 381)	20									
21 Ventes externes (460)	476 859	907 427	152 457	455 777	178 179	1 321 958	79 096	3 153 569	---	6 725 321	21									
22 Autres produits (466, 470)	280 071	0	0	37 181	0	1 143 825	0	0	---	1 461 076	22									
### Total des produits autres	764 429	907 018	152 457	1 819 395	178 179	3 373 083	79 096	3 153 569	\$	10 427 226	###									
### TOTAL DES PRODUITS	33 095 664	\$	907 018	\$	152 457	\$	102 028 782	\$	178 179	\$	10 947 522	\$	4 025 895	\$	3 562 900	\$	-	\$	154 898 417	###

HEC Montréal
Charges par fonction - Fonds de fonctionnement
de l'exercice terminé le 30 avril 2019

Annexe 2

	Enseignement	Recherche	Soutien à l'enseignement et à la recherche	Administration	Terrains et bâtiments Détail Annexe 15	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Ajustements	Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Masses salariales										
2 Direction	2 021 644	148 123	1 028 138	3 162 392	816 534	786 770	588 653	0		8 552 254
3 Gérance	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 3
4 Enseignants-chercheurs	37 411 489	411 409	0	51 716	653	1 289 184	1 800	0		39 166 251
5 Charges de cours	14 431 793	0	0	3 300	0	680 796	0	0		15 116 089
6 Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	159 604	169 490	0	11 560	0	89 559	0	0		430 213
7 Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	1 886 023	68 827	0	27 115	0	8 574	0	0		1 990 539
8 Personnel professionnel non enseignant	3 885 683	437 089	4 673 238	3 605 846	529 276	1 202 025	1 171 925	9 298		15 514 379
9 Personnel de soutien technique	1 582 540	148 336	2 476 960	1 190 567	209 061	253 940	265 036	71 790		6 282 830
10 Personnel de soutien de bureau	3 197 675	72 690	443 495	1 600 879	192 557	493 682	299 616	0		6 300 594
11 Personnel de métier et ouvrier	0	0	0	(468)	3 286 227	0	0	179 890		3 465 649
12 Avantages sociaux (700) - Complétez l'annexe 14	10 961 815	262 045	1 742 828	1 940 565	1 039 693	741 775	464 279	54 671		17 207 672
### Total des masses salariales et des avantages sociaux	75 538 264	1 718 009	10 364 660	11 593 673	6 158 001	5 546 306	2 791 908	315 649	\$	114 026 469
14 Avantages sociaux futurs (704)	---	---	---	---	---	---	---	---	(1 668 000)	(1 668 000)
15 Variation de la provision heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages	547 537	9 843	(43 079)	396 139	89 705	28 564	56 614	18 353		1 103 676
16 Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	130 000	0	0	0	0	0	0	0		130 000
17 Stagiaires Postdoctoraux (706)	0	156 992	0	0	0	0	0	0		156 992
18 Formation et perfectionnement (710)	88 924	142 520	126 069	149 292	22 720	12 506	16 608	0		558 740
19 Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	806 282	397 494	26 665	280 083	22 911	750 327	142 134	8 082		2 433 978
20 Bourses (735)	1 329 277	219 167	0	0	0	173 559	23 539	0		1 745 541
21 Subventions, cotisations et transferts. (740, 871, 872)	74 909	151 517	65 878	571 347	15 700	1 418 562	502 672	0		2 800 586
22 Fournitures et matériel (745)	285 623	21 821	52 084	75 996	526 309	254 684	26 074	485 936		1 728 528
23 Coûts des marchandises vendues (755)	0	0	0	0	0	379 695	0	0		379 695
24 Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795, 800)	1 556 209	128 522	2 564 220	1 737 383	2 187 404	839 958	1 425 088	441 044		10 879 828
25 Volumens et périodiques (750)	226 569	34 100	2 388 401	42 664	644	101 452	21 055	387 326		3 201 591
26 Charges relatives aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	2 386	0	42 708	1 224	2 184 120	260	260	117 381		2 348 340
27 Locations de locaux et de bâtiments (840, 845)	352 756	0	0	0	567 823	108 615	29 584	0		1 061 773
28 Location-exploitation (830)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 28
29 Pertes sur vente de placements (886)	0	0	0	16 510	0	0	0	0		16 510
30 Biens sous le seuil de capitalisation (892)	559	13 225	91 628	6 612	21 875	988	0	0		134 887
31 Biens de nature non capitalisable (893)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 31
32 Frais bancaires et charges d'intérêts (850, 851, 852, 853)	5 157	0	0	197 165	0	9 675	233 266	12 980		458 243
33 Intérêts relatifs aux avances interfonds (855)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 33
34 Autres charges (860, 870)	243 016	10 111	(123 444)	131 531	1 189	(17 105)	3 926	0		249 224
### Total des charges autres	5 752 204	1 285 311	5 191 130	3 605 446	5 640 400	4 061 739	2 480 803	1 471 103	(1 668 000)	27 820 136
36 Virements interfonctions (877)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 36
37 Ventes intérieures (878)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 37
38 Gains et pertes latents (879)	0	0	0	55 573	0	0	0	0		55 573
### Total avant éléments extraordinaires	81 290 468	3 003 320	15 555 790	15 254 692	11 798 401	9 608 045	5 272 711	1 786 751	(1 668 000)	141 902 178
40 Eléments extraordinaires (880)	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 40
### TOTAL DES CHARGES	81 290 468 \$	3 003 320 \$	15 555 790 \$	15 254 692 \$	11 798 401 \$	9 608 045 \$	5 272 711 \$	1 786 751 \$	(1 668 000) \$	141 902 178 \$

HEC Montréal
Produits par fonction - Fonds avec restrictions
de l'exercice terminé le 30 avril 2019

Annexe 3

	Enseignement	Recherche	Soutien à l'enseignement et à la recherche	Administration	Terrains et bâtiments	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Ajustements	Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Subvention du Ministère (315)	0	0	0	0	0	4 884	1 593 803	0	0	1 598 686
2 Autres subventions provinciales (405, 410, 495)	28 420	2 354 794	0	0	0	2 085 887	0	0	0	4 469 102
3 Subventions du gouvernement du Canada (415, 420)	0	3 103 553	0	0	0	5 009	639 125	0	0	3 747 687
4 Autres produits et aides des gouvernements que ceux du Québec et du Canada (425, 426, 427)	0	3 293 289	0	0	0	168 188	0	0	0	3 461 477
5 Total des subventions	28 420	8 751 636	\$	\$	\$	2 263 968	2 232 928	\$	\$	13 276 952
6 Intérêts et de dividendes (435)	1 682	33 768	59	3 004 481	0	28 683	86 032	0	0	3 154 707
7 Intérêts sur les avances interfonds (440)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$
8 Produits provenant du fonds de dotation (445)	0	726 480	0	(2 893 994)	0	0	592 467	0	0	(1 575 047)
9 Produits provenant d'une fondation (446)	84 493	1 836 665	0	4 159	0	1 677 981	1 394 865	0	0	4 998 163
10 Subventions et dons non gouvernementaux (430)	0	131 322	0	0	0	37 446	357 340	0	0	526 108
11 Gains sur ventes de placements (326)	0	0	0	225 006	0	0	0	0	0	225 006
12 Ventes externes (460)	249	2 294 669	(59)	0	0	1 085 199	160 814	0	0	3 540 872
13 Autres produits (466, 470)	0	3 727	0	0	0	87 536	14 434	0	0	105 697
14 Total des produits autres	86 425	5 026 632	\$	339 653	\$	2 916 845	2 605 952	\$	\$	10 975 507
### TOTAL DES PRODUITS	114 845 \$	13 778 268 \$	- \$	339 653 \$	- \$	5 180 813 \$	4 838 880 \$	- \$	- \$	24 252 459 \$

HEC Montréal
Charges par fonction - Fonds avec restrictions
de l'exercice terminé le 30 avril 2019

Annexe 4

	Enseignement	Recherche	Soutien à l'enseignement et à la recherche	Administration	Terrains et bâtiments	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Ajustements	Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Masses salariales									
2	0	599 090	0	0	0	535 467	0	0		1 134 557
3	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 3
4	2 215	1 513 473	0	0	0	203 437	0	0		1 719 126
5	0	0	0	0	0	19 875	0	0		19 875
6	16 948	954 587	0	0	0	170 192	2 319	0		1 144 046
7	4 373	355 416	0	0	0	12 731	92 561	0		465 081
8	30 743	1 198 353	0	16 619	0	1 390 410	304 711	0		2 940 836
9	0	279 916	0	0	0	112 255	0	0		385 171
10	0	402 159	0	0	0	594 873	51 879	0		1 048 911
11	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 11
12	6 618	1 048 815	0	2 060	0	507 900	80 891	0		1 646 284
13	60 897	6 344 810	\$	18 679	\$	3 547 141	532 360	\$	\$	10 503 888 ###
14	Variation de la provision heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages (701, 702, 703)									
15	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 14
16	0	1 335 983	0	0	0	0	0	0		1 335 983
17	0	222 014	0	0	0	4 583	500	0		227 097
18	10 068	933 487	0	1 149	0	591 782	211 434	0		1 747 920
19	35 000	2 013 798	0	4 000	0	218 204	1 778 137	0		6 049 229
20	(9 428)	700 781	0	0	0	(174 210)	82 244	0		599 387
21	8 371	102 043	0	0	0	71 468	12 621	0		194 503
22	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 22
23	8 941	878 077	0	265 122	0	401 082	191 860	0		1 745 083
24	262	42 175	0	0	0	12 964	0	0		55 401
25	0	1 010	0	0	0	2 417	0	0		3 427
26	0	6 263	0	0	0	13 833	32 713	0		52 809
27	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 27
28	0	(2 381)	0	0	0	0	0	0		(2 381)
29	0	0	0	80 853	0	0	0	0		80 853
30	0	48 288	0	0	0	6 860	3 929	0		59 077
31	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 31
32	0	0	0	(251)	0	8 909	0	0		8 658
33	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 33
34	734	936 480	0	0	0	427 960	(8 000)	0		1 357 174
35	53 948	7 218 017	\$	380 873	\$	1 585 953	4 305 439	\$	\$	13 514 229 ###
36	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 36
37	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 37
38	0	0	0	(29 859)	0	0	0	0		(29 859)
39	53 948	7 218 017	\$	320 974	\$	1 585 953	4 305 439	\$	\$	13 484 330 ###
40	0	0	0	0	0	0	0	0		\$ 40
###	114 845 \$	13 562 827 \$	- \$	339 653 \$	- \$	5 133 094 \$	4 837 800 \$	- \$	- \$	23 988 218 \$ ###

2. État du traitement des membres du personnel de direction

Nom de l'établissement: HEC Montréal

FORMULAIRE DE DÉCLARATION

ÉTAT DU TRAITEMENT 2018-2019
DU PERSONNEL DE DIRECTION
DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT
DE NIVEAU UNIVERSITAIRE

APPROUVÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

DATE: 5 septembre 2019

ADMINISTRATEUR: 
FA R

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur
Secteur de l'enseignement supérieur
Direction générale du financement
Août 2019



Rapport de l'auditeur indépendant

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

Notre opinion

À notre avis, l'information financière ci-jointe relative à la Corporation de l'École des hautes études commerciales de Montréal (l'« École ») pour l'exercice clos le 30 avril 2019 a été préparée, 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 2018-2019.

Notre audit

L'information financière de l'École comprend l'état du traitement 2018-2019 du personnel de direction des établissements universitaires pour l'exercice clos le 30 avril 2019.

Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section *Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit de l'information financière* de notre rapport.

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

Indépendance

Nous sommes indépendants de l'École conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à notre audit de l'information financière au Canada, et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles.

*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*

« PwC » s'entend de PricewaterhouseCoopers LLP/s.r.l./s.e.n.c.r.l., une société à responsabilité limitée de l'Ontario.



Observations – référentiel comptable et restriction à la diffusion et à l'utilisation

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 2018-2019. L'information financière a été préparée pour permettre à l'École de se conformer aux dispositions de l'article 4.1 de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire. En conséquence, il est possible que l'information financière 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, conformément aux conditions propres à notre mission, et ne devrait pas être diffusé à d'autres parties ou utilisé par d'autres parties que les membres du conseil d'administration de la Corporation de l'École des hautes études commerciales de Montréal et le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. Notre opinion n'est pas modifiée à l'égard de ce point.

Autre point – informations non auditées

Nous n'avons procédé ni à un audit ni à un examen et nous n'avons pris aucune autre mesure pour nous assurer de l'exactitude ou de l'exhaustivité du tableau 3 – valeur pécuniaire non vérifiée des allocations et frais remboursés. Par conséquent, le présent rapport de l'auditeur indépendant et notre opinion ne couvrent pas le tableau 3 – valeur pécuniaire non vérifiée des allocations et frais remboursés.

Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard de l'information financière

La direction est responsable de la préparation de l'information financière conformément aux dispositions en matière d'information financière décrites à la section 3 du Guide et formulaire de déclaration de l'état du traitement 2018-2019, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'une information financière exempte d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière de l'École.

Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit de l'information financière

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que l'information financière prise dans son ensemble est exempte d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur indépendant contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs de l'information financière prennent en se fondant sur celle-ci.



Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que l'information financière comporte des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit 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'École;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance, entre autres informations, l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

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

Montréal (Québec)
Le 25 septembre 2019

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

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)}	21,67	Le plus élevé ⁽⁴⁾ Moyenne ⁽³⁾ Le moins élevé ⁽⁴⁾⁽⁷⁾	123 496 102 550 26 954	7 771 4 054 1 109
Personnel de direction des services	65,15	Le plus élevé ⁽⁴⁾ Moyenne ⁽³⁾ Le moins élevé ⁽⁴⁾⁽⁷⁾	156 044 119 520 53 272	65 334 6 052 206
Personnel de gérance des emplois de soutien	0	Le plus élevé ⁽⁴⁾ Moyenne ⁽³⁾ Le moins élevé ⁽⁴⁾	0 0 0	0 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 2018-2019.

⁽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 2019.

⁽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 2018-2019.

⁽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 26 des 26 cas comme suit :

0 à 25 % = 2 26 à 50 % = 23 51 à 75 % = 1 76 % à 100 % = 0. 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.

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	46 878
Federico Pasin, Secrétaire général	10	37 157
Johanne Turbide, Secrétaire général	2	2 774
Georges Montplaisir, Directeur des finances	12	6 369

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⁾	25	Le plus élevé	11 797
		Moyenne ⁽¹⁾	3 362
		Le moins élevé	28
Personnel de direction des services	65	Le plus élevé	58 131
		Moyenne ⁽¹⁾	4 860
		Le moins élevé	27
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.

3. Rapport sur la performance

Diplomation et durée des études

HEC MONTREAL

Rapport de performance 2018-2019 Programmes d'études selon paragraphe 4.6 de la loi 95 secteur disciplinaire : administration¹

Programme universitaire	Nombre de crédits	Régime d'étude	Nombre d'inscrits (ens. des cohortes observées) ⁴	Cheminement des cohortes ²			Encadrement en 2018-2019 ³					
				Attrition au programme initial après un an	Diplo- mation	Attrition totale	Persévé- rance	Durée normale de l'annuaire (trimestres)	Durée moyenne observée (ens. des cohortes) ⁵	EEETP Inscrits 2018-2019 ⁶	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)	90	Temps complet ⁷	1 741	8.2%	86.3%	11.4%	0.3%	9 trim.	9.1 trim.	1 423	47.2	22.4%
Baccalauréat en administration des affaires (B.A.A., trilingue)	90	Temps complet	384	4.9%	93.2%	6.5%	0.3%	9 trim.	8.9 trim.	282	40.6	22.6%
Baccalauréat en administration des affaires (B.A.A., bilingue) ⁸	90	Temps complet	1 130	6.6%	89.8%	9.5%	0.7%	9 trim.	9.1 trim.	1 054	47.7	35.3%
Certificats												
Certificats ⁹	30	Temps complet ou partiel	8 087	26.7%	60.2%	39.3%	0.5%	3 t.c. complet / 12 t. partiel	6.5 trim.	2 852	47.3	2.9%
Microprogrammes de 1er cycle ⁹	15	Temps complet ou partiel	-- Offert seulement à partir de 2017 --	--	--	--	--	1 / 6 trim.	-	140	48.6	3.1%
2e cycle												
MBA												
MBA à temps plein (français)	57	Temps complet	84	0.0%	100.0%			3 trim.	3.1 trim.	63	30.8	61.6%
MBA à temps plein en anglais	57	Temps complet	172	2.3%	97.7%	2.3%		3 trim.	3.1 trim.	121	28.6	71.3%
MBA à temps partiel	57	Temps partiel	167	6.0%	93.4%	6.6%		9 trim.	7.3 trim.	133	27.2	46.0%
Maîtrise es Sciences en gestion												
Maîtrise es sciences de la gestion (M.Sc.)	45	Temps complet	1 274	16.2%	75.9%	23.4%		6 trim.	7.8 trim.	887	24.8	81.2%
Maîtrise en commerce électronique (M.Sc.C.E.)	45	Temps complet	98	2.0%	94.9%	5.1%		6 trim.	5.0 trim.	- ¹⁰	- ¹⁰	- ¹⁰
Microprogrammes de 2e cycle menant vers la M.Sc. ¹¹	15	Temps complet	75	33.3%	64.7%	45.3%		2 / 6 trim	5.9 trim.	15	48.0	64.1%
Maîtrises professionnelles												
Maîtrise en droit – fiscalité (L.L.M.)	45	Temps complet ou partiel	68	0.0%	100.0%			6 / 12 trim.	6.7 trim.	7	28.9	60.2%
Maîtrise en management développement durable (M.M.D.D.) ¹²	45	Temps complet ou partiel	-- Offert seulement à partir de 2017 --	--	--	--	--	5 / 10 trim.	-	24	36.1	42.9%
Maîtrise en management entreprises culturelles (M.M.E.C.) ¹²	45	Temps complet ou partiel	87	0.0%	100.0%			5 / 10 trim.	4.5 trim.	24	34.3	47.4%

Rapport de performance 2018-2019

Programme universitaire	Nombre de crédits	Régime d'étude	Nombre d'inscrits (ens. des cohortes observées) ⁴	Cheminement des cohortes ²			Encadrement en 2018-2019 ³					
				Attrition au programme initial après un an	Diplo- mation	Attrition totale	Persévé- rance	Durée normale selon l'annuaire (trimestres)	Durée moyenne observée (ens. des cohortes) ⁵	EEETP inscrits 2018-2019 ⁶	Taille moyenne des groupes- cours	% des crédits d'enseignement dispensés par des professeurs réguliers
D.E.S.S.												
D.E.S.S. en gestion (16 programmes) ¹³	30	Temps complet ou partiel	2 158	19,0%	62,9%	37,1%		3 / 12 trim.	5,9 trim.	769	28,7	24,9%
Microprogrammes de 2 ^e cycle menant vers les D.E.S.S. ¹⁴	15	Temps partiel	430	17,2%	73,0%	27,0%		2 / 6 trim	4,1 trim.	76	31,3	26,6%
3^e cycle												
Doctorat en administration (Ph.D.)	90	Temps complet	143	10,6%	62,9%	35,7%	1,4%	15 trim.	18,2 trim.	67	10,9	100,0%

Rapport de performance 2018-2019

Notes:

1. HEC Montréal offre tous ses programmes dans le secteur de l'administration.
Le tableau présente l'ensemble des programmes de grade offerts par HEC Montréal. Exclusions:
Programmes autofinancés : EMBA, D.E.S.S. secteur énergie, Maîtrise internationale en management des arts.
Cours des programmes conjoints offerts par les partenaires. Par exemple, l'Université de Montréal dans le cas des programmes de MSc.CE et LL.M.
Cours préparatoires au B.A.A. et à la M.Sc.
Cheminement Accueil (étudiants en échange; non-HEC)
Étudiants libres.
2. Les statistiques de durée et de taux de réussite sont basées sur une moyenne de trois cohortes (cinq dans le cas du Ph.D.). Voir page suivante pour le détail des cohortes observées.
Le taux de réussite est mesuré par un indice simple, soit le pourcentage des étudiants admis et inscrits à ce programme qu', après un délai d'études raisonnable, ont obtenu le diplôme ou le grade. Les calculs sont faits à la date d'observation.
3. Le loi 95 demeure floue quant à la définition et aux attentes du législateur en matière d'encadrement. Deux mesures classiques d'encadrement sont donc présentées, soit le 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 2018-2019. 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.
4. Voir la description des cohortes dans la section méthode de calcul à la page suivante.
5. La durée des études est basée sur la durée écoulée, convertie en trimestres, entre le premier trimestre d'inscription et le trimestre de diplomation, parmi les étudiants du programme qui ont obtenu leur diplôme. L'année académique compte trois trimestres.
6. EEEETP¹ inscrits, trois trimestres, selon l'année financière. Programmes préparatoires, coaching et étudiants en accueil exclus.
7. Le programme est offert le jour, à temps complet, le cheminement à temps partiel ayant été aboli. Toutefois, les étudiants peuvent s'inscrire à moins de crédits que dans un régime à temps complet.
8. Certificats toutes options confondues. Le suivi des cohortes réfère à des trimestres antérieurs et peut donc inclure des programmes qui ne sont plus offerts.
À l'automne 2019, HEC Montréal offrait 26 programmes de certificats. <http://www.hec.ca/programmes/index.html>.
Les statistiques de suivi sont calculées par certificat. L'étudiant qui s'inscrit à plusieurs certificats est suivi séparément dans chacun de ses certificats.
9. Depuis 2017, l'École offre 25 microprogrammes spécialisés de 15 crédits au 1er cycle, gérés par la Direction des programmes de certificats (<http://www.hec.ca/programmes/index.html>).
10. Le M.Sc. en commerce électronique fait maintenant partie du cheminement M.Sc. et n'est plus traité séparément.
11. À l'automne 2019, l'École offrait 8 microprogrammes spécialisés de 15 crédits offrant une passerelle vers la M.Sc. (<http://www.hec.ca/programmes/index.html>).
12. Le programme MMEC est offert depuis 2012. Le programme MMDD est offert depuis 2018.
13. 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.
14. À l'automne 2019, l'École offrait 13 microprogrammes spécialisés de 15 crédits offrant une passerelle vers un D.E.S.S. (<http://www.hec.ca/programmes/index.html>).

Rapport de performance 2018-2019

Méthode de calcul**Cheminement des cohortes et taux de diplômation:**

B.A.A., M.Sc. MBA, Ph.D.: Calcul du ratio simple des diplômés sur les inscrits dans le cheminement (B.A.A., M.Sc. MBA, ou Ph.D.). La cohorte est déterminée selon le 1^{er} trimestre d'inscription à des crédits au cheminement.

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

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

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

B.A.A.

- automne 2012 à automne 2014 (programme à temps complet; les étudiants inscrits à temps partiel ne sont plus distingués)

Certificats

- automne 2012 à automne 2014 (programme à temps partiel; les étudiants inscrits à temps plein ne sont plus distingués)

MBA Lplein (Fr et An); M.Sc.

- automne 2012 à automne 2014 (programmes à temps complet)

MBA L partiel; Maîtrises
professionnelles

DESS

- automne 2012 à automne 2014 (programmes à temps complet ou à temps partiel; le régime des étudiants inscrits n'est plus distingué)

Ph.D.

- automne 2006 à automne 2010 (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 2018-2019 – extrait en sept. 2019)

Population étudiée : Été 2018, Automne 2018, Hiver 2019

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

Prévention et lutte contre les violences à caractère sexuel (VACS) (au 1^{er} septembre 2019)

Conformément à la Loi et à la suite de son approbation par le Conseil d'administration de l'École en novembre 2018, la *Politique visant à prévenir et combattre les violences à caractère sexuel au sein de toute la communauté de HEC Montréal*¹ est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2019.

L'École a par le fait même pris la décision de regrouper ses ressources avec celles de l'Université de Montréal, afin de créer un véritable bureau d'intervention regroupant des ressources professionnelles pour venir en aide à la communauté universitaire en matière de violences à caractère sexuel.

L'une des caractéristiques principales découlant de cette nouvelle politique est la création d'activités visant à la faire connaître, de même que des mesures de prévention et de sensibilisation, offertes à l'ensemble de la communauté de HEC Montréal :

- 1) un site web (harcelement.hec.ca) a été lancé en mars 2019 afin de diffuser la politique, donner de l'information sur le sujet et faire connaître les ressources disponibles pour la communauté de l'École;
- 2) depuis mars 2019, des capsules d'information sont diffusées sur les écrans du réseau ADN de l'École et sur ses médias sociaux;
- 3) des formations obligatoires sur le sujet ont débuté au printemps 2019, tant pour les étudiants que pour le personnel de l'École (au 1^{er} septembre 2019, 329 membres du personnel et 460 étudiants avaient été formés). L'ensemble des représentants d'associations étudiantes pour l'année scolaire 2019-2020 a été formé.

Ces formations sont suivies en classe par tous les représentants des associations étudiantes et par l'ensemble du personnel. D'ici le printemps 2020, la très grande majorité du personnel aura été formé ainsi. Par la suite, les formations en présentiel demeureront obligatoires pour les représentants étudiants mais le personnel de l'École qui aura déjà suivi la formation en classe pourra suivre une formation annuelle obligatoire en ligne;

- 4) une semaine de sensibilisation aux violences à caractère sexuel est prévue sur l'ensemble du campus à la fin du mois de septembre 2019.

Une deuxième caractéristique importante de la nouvelle politique est le recours à un guichet unique, confidentiel et indépendant de l'École, pour tout signalement ou toute plainte de violence à caractère sexuel. Depuis le 1^{er} janvier, le « Bureau d'intervention en matière de harcèlement » de l'Université de Montréal et de HEC Montréal (BIMH) est l'entité qui a été mandatée par l'École pour agir comme guichet unique pour tout membre

¹ https://www.hec.ca/direction_services/secretariat_general/juridique/reglements_politiques/documents/politique-prevenir-et-combattre-violences-caractere-sexuel.pdf

de la communauté de HEC Montréal affecté par un acte de violence à caractère sexuel. Depuis le début de l'année, plusieurs personnes se sont adressées au BIMH où des professionnels leur ont offert écoute, soutien, conseil et accompagnement; aucune plainte formelle n'a toutefois été déposée. Le personnel du BIMH agit aussi en tant qu'animateurs des formations mentionnées ci-dessus; il collabore de plus à toute initiative visant la



prévention, la sensibilisation et la diffusion de la nouvelle politique².

Budget

Stratégie d'intervention pour contrer les violences à caractère sexuel

	Montants 2018-2019 (000\$)
Enveloppe octroyée	107,7

Entre le 1er mai et le 30 novembre 2018, HEC a consacré plus de 700 heures en planification, consultations, échanges, rédaction et révision de la politique visant à prévenir et combattre les violences à caractère sexuel

En parallèle, HEC a pris la décision de regrouper ses ressources avec celles de l'Université de Montréal afin de créer un véritable bureau d'intervention regroupant des ressources professionnelles pour venir en aide à la communauté universitaire en matière de violences à caractère sexuel.

La majeure partie de l'enveloppe reçue, soit plus de 100K, a été versée à l'Université de Montréal dans le cadre de ce partenariat.

Total dépensé	107,7
----------------------	--------------

² Site web du BIMH : <https://harcelement.umontreal.ca/accueil/>

Allocations spécifiques dans le cadre du plan d'action numérique en Éducation et en enseignement supérieur

Le Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur a mené à l'allocation d'une enveloppe de 174 100\$ allouée à HEC Montréal pour l'année universitaire 2018-2019. L'École a dépensé plus que le montant octroyé, soit 268 000\$ à ce jour. L'allocation sous chacun des volets du plan est la suivante :

Budget

Allocation dans le cadre du plan d'action numérique en Education et en enseignement supérieur

		Montants 2018-2019 (000\$)
Enveloppe octroyée		174,1
Volet 1	Formation continue du personnel	
	Que ce soit au niveau des conseillers pédagogiques de la direction de l'innovation pédagogique, du personnel de la Direction des technologies, de certains membres de l'audiovisuel et de la bibliothèque, HEC a investi dans la formation de son personnel pour s'assurer d'avoir une équipe de professionnels en support aux professeurs qui s'engagent dans la pédagogie numérique.	33,5
Volet 2	Maximisation du rôle des conseillers pédagogiques	
	À la fin de 2018-2019, HEC comptait 3 nouveaux postes de concepteurs pédagogiques réguliers et 1 technicien en technopédagogie de plus que l'année précédente. Le plein impact de cette mesure sera complet en 2018-2019.	145,0
Volet 3	Acquisition et développement de ressources éducatives numériques	-
Volet 4	Soutien aux usagers	-
Volet 5	Renforcement de la sécurité informatique	
	HEC compte maintenant sur un conseiller en sécurité informatique pour réaliser des activités de validation et pour la mise en œuvre des processus de sécurité	123,0
Volet 6	Projets d'innovation liés aux technologies numériques	-
Total dépensé		268,0

Pôles régionaux

HEC Montréal fait partie d'un groupe de sept universités montréalaises et 12 cégeps qui unissent leurs efforts et leur expertise dans le nouveau **Pôle montréalais d'enseignement supérieur en intelligence artificielle (PIA)**.

L'intelligence artificielle (IA) connaît un essor sans précédent, et les technologies fondées sur l'IA exigent sans cesse de nouvelles connaissances et compétences. Pour accroître la capacité des établissements d'enseignement supérieur à adapter rapidement l'offre de formation à ces besoins, les 12 cégeps et 7 universités de Montréal unissent leurs efforts et vont collaborer avec des partenaires actifs dans le domaine de l'intelligence artificielle, afin d'acquérir une compréhension commune des développements de l'IA et à apporter une réponse concertée en élaborant les programmes de formation les plus pertinents.

La Mission du Pôle est d'assurer une réponse concertée des cégeps et des universités aux besoins de formation suscités par les développements en cours et futurs de l'intelligence artificielle en construisant, au sein des établissements membres, une compréhension partagée de ses impacts.

HEC Montréal a ainsi bénéficié d'une subvention de 42 900\$ en 2018-2019 dans le cadre de l'allocation pour les pôles régionaux. Cette somme a entièrement été versée au Cégep du Vieux Montréal, qui agit à titre d'établissement fiduciaire en veillant à la gestion financière et au suivi du budget liés à la réalisation des activités du pôle.

Budget

Pôles régionaux

PÔLE MONTRÉALAIS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR EN INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

	Montants 2018-2019 (000\$)
Enveloppe octroyée	42,9

La subvention reçue dans le cadre des pôles régionaux est versée au Cégep du Vieux Montréal qui voit aux engagements reliés à la réalisation des activités du Pôle.

Total dépensé	42,9
----------------------	-------------

Mesures prises pour l'encadrement des étudiants

Cette section se décline en deux volets : l'encadrement offert dans les programmes d'enseignement et celui offert par les services de soutien. Nous discuterons des développements qui ont pour but d'améliorer la qualité de notre offre de formation et de mieux répondre aux besoins de nos clientèles.



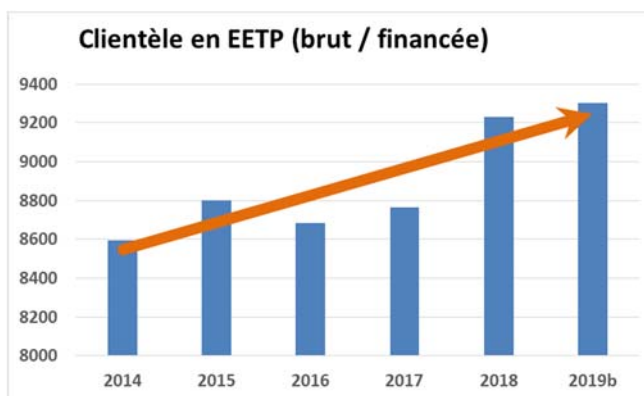
Encadrement dans les programmes

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

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

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

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



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

Programmes de certificats

L'École offre présentement 26 programmes de certificats de 30 crédits et 24 microprogrammes de 15 crédits, à une clientèle de près de 6 200 étudiants. Ces programmes sont importants sur les plans social, économique et stratégique. En effet, les programmes de certificats représentent l'accessibilité aux études et permettent aux néo-Québécois l'accès au marché du travail. Ils représentent également pour l'École un tremplin idéal au développement de stratégies innovantes en matière de pédagogie.

Plusieurs développements ont eu lieu aux certificats avec des impacts positifs sur l'encadrement des étudiants. Mentionnons le développement mesuré et très bien supporté de nos cours en ligne et hybrides, notamment le premier certificat entièrement en ligne, le développement de la filière microprogrammes, et l'évolution du B.Gest, un programme contraignant pour les étudiants et mal aligné avec les exigences de nos organismes d'agrément, vers un programme de bac par cumul plus flexible, offert en collaboration avec l'UdeM.³

Développement de cours et d'un programme en ligne

Les cours partiellement ou entièrement en ligne répondent aux besoins d'une clientèle pour laquelle la flexibilité d'horaire et la réduction des contraintes de déplacement sont importants.

Après avoir progressivement étendu son offre de cours en ligne et acquis une bonne expertise, la Direction du programme s'est lancée dans la création d'un certificat en ligne. Le *Certificat en gestion d'entreprises* est désormais offert entièrement en ligne depuis janvier 2017. Comme c'est le cas pour l'ensemble des cours en ligne, tous les cours de ce programme sont également offerts en format présentiel. Plusieurs sont également proposés en format hybride (synchrone ou asynchrone).

Afin de mieux encadrer ces cours en ligne, plusieurs outils ont été développés :

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

Ce dernier point est important, puisqu'il n'est pas simple dans le cadre de cours en ligne de créer une dynamique de groupe propice à l'apprentissage. C'est pourquoi la direction du programme cherche à développer le principe de communauté dans ses programmes offerts en ligne, en supportant à distance les étudiants par le professeur ou par des assistants, ou par un format de cours hybride (présentiel et en ligne). Ces deux avenues de solution permettant de créer une telle synergie sont explorées.

³ Présentement en cours de développement. Explications un peu plus bas.

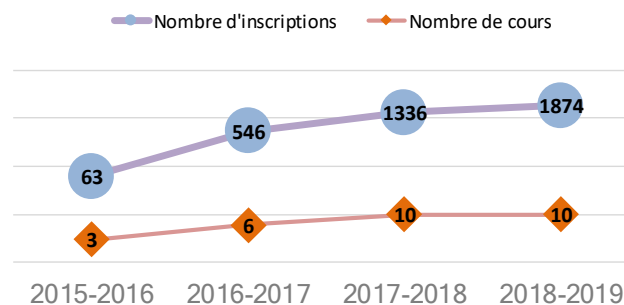
L'impact de la version en ligne du programme a été positif: entre 2015-16 et 2018-19, le nombre de demandes d'admission au programme (tous types de cours confondus) a augmenté de 64 %, entraînant une hausse de nouveaux étudiants inscrits aux trimestres d'automne de près de 50 %. Dans les 10 cours offerts en ligne, le nombre d'inscriptions a été multiplié par 30 pour atteindre 1 874 inscrits. Le nombre de sections a toutefois été multiplié, de sorte que la taille des groupes-cours est demeurée raisonnable, de l'ordre de 60 étudiants par groupe.

Il faut mentionner que nos cours en ligne ont le même contenu et les mêmes exigences que ceux proposés en classe. Ils sont enseignés par des professeurs expérimentés. Bien sûr, le format et la chronologie des cours sont différents, mais la qualité de l'enseignement demeure prioritaire. Bien que les cours soient donnés

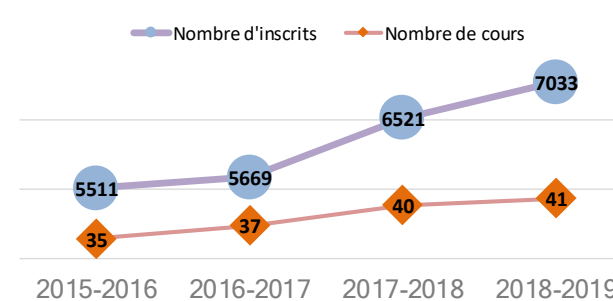
en ligne, le sujet et la rigueur restent les mêmes que ceux des cours en présentiel. Les étudiants doivent consacrer le même effort et le même temps par semaine à leurs cours (par le biais de l'écoute vidéo, de lectures supplémentaires, d'exercices et de tests).

La Direction du programme continue par ailleurs de développer son offre de cours hybrides asynchrones (présentiel et en ligne) afin d'offrir aux étudiants une plus grande flexibilité. L'impact des cours hybrides proposés dans les programmes de certificats est positif avec une croissance de 24 % des clientèles sur les deux dernières années. La satisfaction des étudiants, mesurée par les évaluations, est généralement très forte. Ici aussi, la qualité de l'enseignement est de mise et la taille des groupes demeure faible, sous les 50 étudiants par groupe.

Certificat entièrement en ligne



Cours hybrides - certificats



Introduction des microprogrammes

La clientèle du certificat est composée majoritairement de travailleurs qui désirent parfaire leur formation et qui s'inscrivent à un ou deux cours par session, généralement le soir ou les weekends. Si plusieurs visent à éventuellement décrocher un certificat d'études universitaires, nombreux sont ceux qui ne terminent pas. Beaucoup sélectionnent un programme ou des cours afin d'y acquérir une expertise précise et abandonnent le programme une fois leur objectif atteint ou à cause de contraintes liées à leur occupation du temps.

Afin d'offrir davantage de flexibilité et tenter de contrer ce phénomène de décrochage, l'École a lancé, en 2017, une série de microprogrammes, composés de cinq cours de certificats et qui mènent à une attestation. Le cumul de deux microprogrammes

spécifiques mène à un certificat, mais permet de le faire par étape, ce que l'on croit être une façon de motiver davantage les étudiants à persévérer dans l'obtention d'un certificat.

Remplacement du B.Gest.

Le B.Gest est un diplôme de 1^{er} cycle universitaire offert aux étudiants qui cumulent trois certificats de 30 crédits en respectant certaines exigences, soit le certificat obligatoire en gestion d'entreprises et deux certificats spécifiques selon la spécialisation choisie⁴ comme par exemple comptabilité professionnelle, intelligence marketing, planification financière. Cette option est néanmoins marginale, car étant donné les contraintes importantes d'admissibilité à ce programme, seule une centaine d'étudiants se prévalent de cette possibilité à chaque année, sur les quelques 6 000 que comptent les certificats.

Mais la possibilité de décrocher un baccalauréat, donc un diplôme de 1^{er} cycle concurrent à notre B.A.A., à l'intérieur d'une structure qui ne rencontre pas les exigences d'admission ou de contenu du B.A.A., est mal vue par nos organismes d'agrément. S'ajoute à cela l'impossibilité pour l'École d'offrir le même niveau d'encadrement académique que celui offert au B.A.A., par une participation accrue des professeurs de carrière dans ce programme.

Pour ces raisons, le Conseil pédagogique de l'École a décidé, en 2019, de retirer le B.Gest de son offre de diplômes. Cette mesure s'accompagnera d'une période de grâce pour les étudiants déjà inscrits aux certificats et désirant obtenir un B.Gest.

Bien qu'elle ferme la porte à une passerelle des certificats vers un baccalauréat, cette mesure sert d'abord à préserver la cohérence de notre offre de programmes et les hauts standards de qualité qui sont attendus de nos organismes d'agrément. Par ailleurs, l'École est actuellement engagée dans des pourparlers avec l'Université de Montréal afin de permettre aux étudiants de certificats d'accéder à un bac par cumul avec appellation en gestion qui contiendrait des certificats des deux établissements. Ce diplôme serait octroyé par l'Université de Montréal.

Autres développements

Mentionnons également les développements suivants :

- Rehaussement des exigences linguistiques dans l'ensemble des programmes de certificat. Le règlement exige maintenant que tout candidat non francophone fasse la preuve de sa connaissance de la langue française de niveau intermédiaire-avancé au moment du dépôt de sa candidature. Dans le cas contraire, le candidat se voit imposer des cours de mise à niveau.
- Amélioration des contenus et de la livraison des cours du certificat 100 % en ligne.
- Poursuite du développement des cours hybrides en format asynchrone en fonction des ressources disponibles et planification du lancement de nouveaux cours 100 % en ligne.

⁴ Site Web du B.Gest : <https://www.hec.ca/programmes/baccalaureats/b-gest/index.html>

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

Le B.A.A. de HEC Montréal comporte 90 crédits. Il accueille de 1 000 à 1 200 nouveaux étudiants à chaque trimestre d'automne, pour un total de près de 4 000 étudiants inscrits. Il est l'un des seuls, sinon le seul programme connu dans le monde à offrir trois cheminements : français (1 500 étudiants), bilingue (2 000 étudiants) et trilingue (300 étudiants).



Beaucoup de développements sont à noter au B.A.A. Retenons les aménagements à l'année préparatoire, la cohorte AGIR, la signature de nombreuses ententes pour le développement de doubles-diplômes et de nos programmes d'échanges, l'utilisation des technologies dans la pédagogie, notamment les simulations, les outils interactifs et les cours hybrides et en ligne.

Davantage de flexibilité à l'année préparatoire (B.A.A.)

Le programme de B.A.A. offre la possibilité aux étudiants provenant du CÉGEP, ainsi qu'aux étudiants français de l'année préparatoire dont un certain nombre éprouvent des difficultés d'adaptation, de s'inscrire au *Certificat en fondements de la gestion d'entreprises*, ce qui leur donne la chance de redresser leur moyenne cumulative en vue de l'admission au B.A.A. Cette proposition offre une voie d'accès à certains étudiants ayant le potentiel de réussir, mais qui se voient refuser l'admission. Elle ne vise pas à diminuer les normes d'admission.

Les résultats sont positifs. En moyenne, les étudiants qui profitent de cette option réussissent aussi bien (moyenne cumulative de 2,71 contre 2,80 sur 4,3) que les étudiants admis initialement au B.A.A., et ce, pour la majorité des cours. Les directions du B.A.A. et des programmes de certificat assurent d'ailleurs un suivi serré de la réussite de ces étudiants.

Autre changement récent au cheminement préparatoire : l'introduction d'une mesure permettant davantage de flexibilité aux étudiants en leur permettant d'adapter leur choix de cours à leurs besoins et à leur formation antérieure, en offrant plusieurs cours à option, dont les cours de langue.

Cohorte AGIR

Projet pilote démarré à l'automne 2017, la cohorte AGIR est l'aboutissement d'une réflexion sur de nouvelles approches pédagogique. Essentiellement, il consiste en une cohorte d'étudiants au B.A.A. qui profitent d'une approche pédagogique axée sur la pratique et favorisant l'autonomie. Trois grandes caractéristiques définissent ce parcours, à savoir être proche des organisations («*intégration académique*»), décroiser les disciplines (cours «*en tandem*») et mieux préparer les étudiants au marché de l'emploi (en collaboration avec le Service de gestion de carrière).

Le résultat après deux cohortes est très positif, le projet représentant une expérience porteuse. On constate, par exemple, que l'esprit d'équipe entre les professeurs a permis de renforcer celle des étudiants. Et nous n'avons pas constaté d'impacts négatifs sur les moyennes de groupe. Mais de manière plus importante, l'École profite déjà de cette expérience en transposant plusieurs des outils et approches développés dans le cadre d'AGIR à l'ensemble du B.A.A.

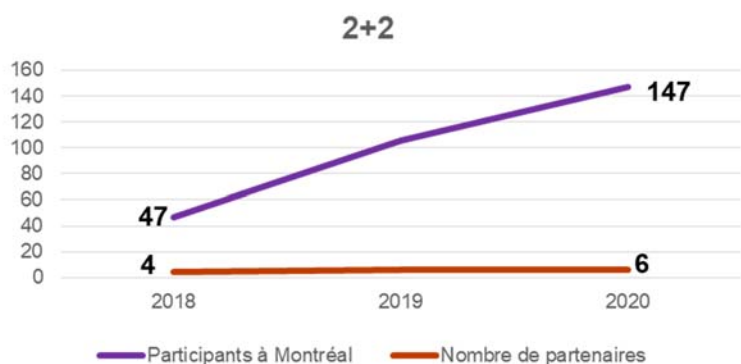
Le projet se poursuit cette année.

Augmentation de l'offre de doubles diplômes

La formule «double diplôme» permet à des étudiants d'effectuer une partie de leurs études à HEC Montréal et une partie chez un partenaire institutionnel. Elle a été déployée au B.A.A. et à la M.Sc.

L'École s'est engagée depuis quelques années dans des partenariats pour le développement de parcours internationaux doubles-diplômes, d'abord à la M.Sc. et maintenant au B.A.A.

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



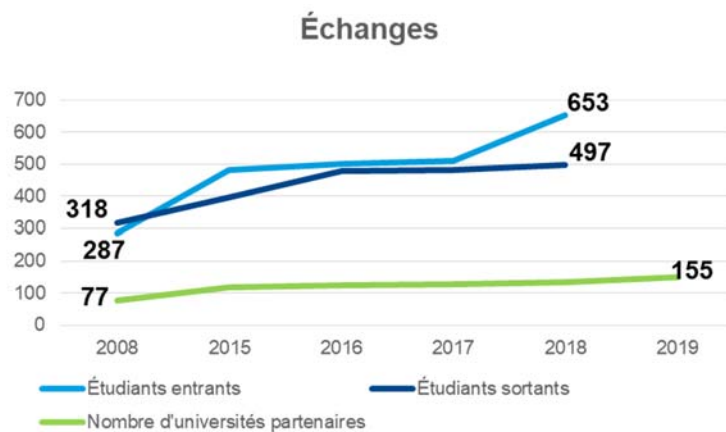
Chez certains partenaires, la formule 3+2 est requise. Elle nécessite que l'étudiant effectue trois années d'études pour atteindre le niveau requis avant de poursuivre et terminer le programme avec deux années à HEC Montréal. Durant les premières années, l'École s'implique également au sein de l'établissement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

Expansion des programmes d'échange et de Campus internationaux

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

Nous avons récemment étendu ce réseau de partenariats, notamment en Asie et en Océanie, deux régions où l'on retrouve un nombre grandissant d'établissements universitaires de classe mondiale. C'est ainsi que le nombre de nos partenaires pour des échanges a plus que doublé, passant de 66 en 2005 à 155 (incluant les doubles diplômes).

Il faut également souligner la grande qualité des écoles qui se sont ajoutées à notre réseau de partenaires au fil des années. Ce réseau compte en effet depuis peu les noms de *Instituto de Empresa*, de *Bocconi*, de *Singapore Management University*, de *University of Queensland*, de *Universidad del Pacifico*, etc. Environ 500 de nos étudiants bénéficient de ce programme d'échanges chaque année.



Nos activités *Campus Internationaux*, traditionnellement offertes au MBA, sont depuis quelques années offertes au B.A.A., à la M.Sc. et aux D.E.S.S. Ces activités comportent un séjour hors campus d'une dizaine de jours, la plupart du temps à l'étranger, pour des visites d'entreprise et de partenaires. Nous avons ainsi développé des partenariats avec des écoles et des multinationales pour l'accueil d'étudiants dans leurs locaux. Parmi les partenaires récents, citons Bombardier, GE, Nokia, HSBC et Phillips. Le B.A.A. compte maintenant près d'une centaine de participants, ce qui représente environ 5 % des étudiants de 2^e année (deux fois plus qu'en 2012), une quarantaine de participants au MBA (50 % de la cohorte), de même qu'à la M.Sc. et une quinzaine aux D.E.S.S.

Simulations d'entreprise

Une simulation d'entreprise, développée dans le cadre de la cohorte AGIR, a été mise au point pour deux cours : *Présentation de l'information comptable* et *Utilisation de l'information comptable*. Le cours de microéconomie utilise également une plate-forme de simulation (Jeux économiques).

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



(Compétition ERPSim, Central Michigan University, Février 2018)

Développements en ligne pour supporter la pédagogie

De nombreuses innovations dans la pédagogie supportent l'apprentissage des étudiants :

- De nouvelles vidéos ont été développées et sont utilisées dans la préparation de certains cours. Par exemple, le cours *Introduction à l'analytique d'affaires* a développé des capsules vidéo couvrant tous les concepts de base. Depuis l'automne 2018, ce cours est maintenant offert dans un format de pédagogie inversée.
- Des quiz en ligne ont également été développés, de même que des outils d'enquête en classe, qui sont utilisés pour sonder le niveau de compréhension des élèves en classe.
- Le B.A.A. offre depuis 2016 un cours en ligne, *Analyse des problèmes économiques et politiques* (en 2^{ème} année). Un total de 36 capsules ont été développées pour ce cours.
- Nous produisons actuellement beaucoup de matériel pour soutenir le développement de compétences transversales chez nos étudiants : travail d'équipe, communication orale, produire des supports visuels de qualité, maîtriser les fonctions de base d'Excel, et plus. La Direction de l'apprentissage et de l'innovation pédagogique (DAIP) collabore à la création de tels modules pour les étudiants à la demande de différents programmes.
- Les étudiants auront accès, via notre système de gestion de l'apprentissage, à des modules en ligne qui leur permettront de développer leurs compétences. Pour les compétences de travail en équipe, un portfolio électronique est en cours de développement, qui permettra aux étudiants de travailler sur cette compétence via plusieurs cours de B.A.A.

Autres changements

- Nouveaux cours obligatoires pour donner suite à l'évaluation périodique du programme, dont un en commerce international, en éthique, gouvernance et droit des affaires ainsi qu'en entrepreneuriat et innovation. Ces cours étaient optionnels auparavant. Cette mesure vise à renforcer les acquis des étudiants sur ces sujets d'importance.
- Le nouveau calcul de la cote R a obligé l'École à rehausser la cote minimale pour l'admission au B.A.A. afin de maintenir ses standards d'admission. Celle-ci passe de 26,5 à 27,5.
- Le processus de supervision de stages (approbation, suivi, évaluation, etc.) a été entièrement revu en 2018, après une analyse approfondie des meilleures pratiques dans d'autres universités. L'École a notamment procédé à l'embauche d'une Analyste – processus de gestion des stages qui veille à la coordination des stages de premier cycle.
- Les conditions d'admission à l'année préparatoire ont été rehaussées et le contenu pédagogique des cours, ainsi que les objectifs d'apprentissage, ont été améliorés.
- L'École a inauguré en 2015 ses premières résidences étudiantes. Celles-ci permettent d'accueillir une quarantaine d'étudiants, surtout internationaux. Elles connaissent un véritable succès au point où il ne reste plus de places disponibles et qu'il y a même une liste d'attente.

- Il y a eu resserrement de l'encadrement lors des activités d'intégration des nouveaux étudiants. Celles-ci doivent être approuvées. Tous les intégrateurs doivent obligatoirement participer à une rencontre sur l'importance de s'assurer de la sécurité et du bien-être des étudiants. Ils doivent aussi participer à une formation de sensibilisation d'environ une heure autour des questions des violences à caractère sexuel et sur l'aspect interculturel. Ils sont tenus également de signer une lettre où ils s'engagent à respecter le plan convenu des activités, le code de conduite et les valeurs de l'École.

D.E.S.S.

L'École offre 16 diplômes d'études supérieures spécialisées de 30 crédits et 21 microprogrammes de 2^e cycle (15 crédits). Ensemble, ils accueillent 1 900 étudiants (trimestre d'automne). Certains D.E.S.S. sont des formations s'adressant à des étudiants désirant pousser leur spécialisation. D'autres, plus généraux, s'adressent à des candidats qui n'ont pas de formation en gestion.



Les changements aux D.E.S.S. touchent surtout le développement de programmes, notamment les programmes en collaboration, ainsi qu'une normalisation dans la structure des programmes, de même que divers aménagements pour le bénéfice des étudiants.

Nouveaux programmes et nouvelles collaborations

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

La popularité de cette formation courte de 2^e cycle a mené au développement de nouveaux programmes depuis 2017 : Administration des affaires, Analyse d'affaires, Commerce électronique, Communication et marque (en remplacement de Communication marketing) et **Management du sport**. Cette dernière dimension connaît d'ailleurs une croissance importante, de sorte que nous venons tout juste de créer un pôle dans ce secteur. Un microprogramme en gestion dans les entreprises sportives est également offert.

Nous sommes d'ailleurs à déployer des formations courtes au 2^e cycle, comme le microprogramme en vente.

Nous avons également mis sur pied un programme conjoint avec la Faculté de pharmacie de l'Université de Montréal. Cette entente facilitera le passage de leur formation de deuxième cycle à notre D.E.S.S. en administration des affaires.

Enfin, nous avons lancé un microprogramme avec l'École nationale d'administration publique (ENAP). Le Programme conjoint de 2^e cycle en gestion d'entreprises et en administration publique (PCGEAP) a été ouvert aux admissions à l'automne 2019.

Améliorations à la structure des programmes

La plupart des D.E.S.S. et des microprogrammes de 2^e cycle ont apporté des changements en 2016, dans le but de simplifier et d'uniformiser la structure et les options, d'améliorer la logique pédagogique, de s'assurer d'une clientèle suffisante dans les cours obligatoires des D.E.S.S. en gestion et de revoir l'offre de cours en la précisant et en l'enrichissant sans augmenter le nombre de cours. Cette révision prend en considération les besoins des clientèles ciblées.

Autres développements

- Projet pilote d'admission en continu en cours. Les étudiants peuvent déposer leur demande en tout temps pour l'étude de leur dossier.
- Augmentation de la visibilité du Service de gestion de carrière pour les étudiants des D.E.S.S.
- Signature d'une entente avec l'ETS similaire à celle existant avec l'École polytechnique facilitant le passage de leurs finissants vers le D.E.S.S.A.A. (D.E.S.S. en Administration des affaires)
- Discussions en cours avec l'Ordre des conseillers en ressources humaines pour un passage entre notre programme de D.E.S.S. en gestion - option ressources humaines et une admission à cet ordre professionnel.
- Accroissement de la visibilité des campus internationaux et des stages en entreprise dans tous les D.E.S.S.
- Exploration d'un arrimage possible des D.E.S.S. avec des programmes de Master offerts par nos partenaires d'échange d'étudiants en Europe et ailleurs, en collaboration avec le secrétariat général.
- Assouplissement des conditions d'admissibilité pour permettre aux candidats ayant obtenu un diplôme de D.E.S.S. en comptabilité professionnelle - CPA d'une université québécoise d'être admis au programme de maîtrise en comptabilité professionnelle.
- Enfin, nous avons procédé à la révision de la filière développement durable.

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

L'École offre quatre maîtrises professionnelles (droit-fiscalité, entreprises culturelles, développement durable et gestion internationale des arts) qui rassemblent près de 275 étudiants. La M.Sc., quant à elle, est un programme de recherche qui offre 27 spécialisations, toutes se déclinant en cheminement projet supervisé ou mémoire. Elle est forte de 1 400 étudiants inscrits à l'automne 2019, dont plus de 34 % sont internationaux.

Le programme a connu une importante hausse de sa clientèle ces dernières années (32 % en cinq ans). Le taux de placement à 6 mois, supérieur à 90 %, et le salaire des diplômés demeurent très bons. Le taux de diplomation, cinq ans après le premier trimestre inscrit, s'établit à 72 %.

Parmi les changements et mesures apportées au programme, mentionnons de nouveaux programmes, des mesures d'accompagnement diverses qui découlent de l'évaluation périodique ainsi qu'une standardisation dans la structure.

Nouveaux programmes et nouvelles spécialisations

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

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

De nouvelles spécialisations ont été récemment créées à la M.Sc. : Comptabilité – contrôle - audit, science des données et analytique d'affaires, et expérience utilisateur (UX ou *User Experience*).

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

Nous avons également mentionné l'entrée de HEC Montréal dans l'alliance **QTEM**, un programme privé international avec un cheminement axé sur les compétences dans le domaine quantitatif et qui comprend aussi un échange chez un partenaire de prestige. L'alliance QTEM regroupe 25 partenaires universitaires et près d'une quinzaine de partenaires industriels.

Mesures d'accompagnement des étudiants

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

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

- Bonification de l'offre de **ressources** pour assurer la mise à niveau des étudiants présentant des profils autres que la formation de base en gestion;
- Statut obligatoire pour le **séminaire d'éthique** de la recherche pour tous les étudiants inscrits au mémoire;
- Développement d'un programme de **renforcement de l'éthique** et du professionnalisme pour tous les étudiants inscrits au cheminement projet supervisé.

Standardisation de la structure du programme

La M.Sc. dispose depuis 2016 d'une structure standardisée à travers les spécialisations. En fait, elle comprend un « bloc de synthèse » de 15 crédits pour les étudiants au projet supervisé. Ce bloc de synthèse comprend 21 crédits pour les étudiants au mémoire. Dans les deux cas, le bloc inclut le cours *Regards croisés sur l'entreprise*, un cours de méthodologie de recherche propre à chaque spécialisation et les crédits de recherche pour le projet ou le mémoire (incluant l'atelier de recherche) de 9 ou de 24 crédits respectivement.

Cette structure offre des perspectives très intéressantes pour le développement modulaire du programme. Le développement futur de la M.Sc. pourrait ainsi proposer des programmes courts (microprogrammes et D.E.S.S.) de 15 ou 30 crédits, auxquels s'ajouteraient les blocs de synthèse qui complèteraient le parcours M.Sc. Ces modules seraient des portes d'entrée attrayantes pour les clientèles désirant développer une expertise de pointe dans un domaine ciblé, mais qui n'envisagent pas, au départ, l'obtention d'un grade de M.Sc.

Évaluation périodique du programme

L'exercice d'évaluation périodique du programme de M.Sc., conformément à la politique de l'École, a eu lieu en 2018 et impliquait des intervenants de l'ensemble de la communauté : professeurs, étudiants et experts externes. De nombreuses recommandations issues de cet exercice ont été déposées au Conseil pédagogique. Plus d'une trentaine de recommandations ont été proposées, ayant pour but d'améliorer la pertinence et la qualité du programme. Plusieurs visaient à améliorer l'encadrement des étudiants, tant administratif que pédagogique. Certaines ont été implantées (voir paragraphe suivant). D'autres sont en cours de développement.

Autres mesures favorisant l'encadrement

- Amélioration du processus d'assurance de l'apprentissage, avec l'introduction d'objectifs spécifiques à chaque spécialisation. Ce processus vise à mesurer les compétences et acquis de l'ensemble des étudiants.
- Instauration, dans toutes les spécialisations, d'un cours de méthodologie de recherche, afin de renforcer la compétence des étudiants à l'approche scientifique, tant ceux du cheminement recherche que du cheminement projet supervisé.
- Allègement et standardisation des exigences de propédeutique. Cette réforme vise un meilleur balisage des règles entourant l'assignation de cours de propédeutique par les responsables, de façon à mieux tenir compte des besoins des étudiants.
- Retour des exigences d'admission à BAC + 4 pour les clientèles du système français.

- Amorce d'une réflexion sur l'évaluation de la relation d'encadrement (au projet et au mémoire) en vue de dégager des pistes d'amélioration.

Master in Business Administration (MBA)

Le MBA de HEC Montréal est offert en trois formats : français à temps plein, français à temps partiel, et anglais à temps plein. Ensemble, ils accueillent plus de 300 étudiants, dont plus de 30 % sont internationaux. Près de 78 % des étudiants sont inscrits dans les cheminement en français.



Le programme vise un positionnement haut de gamme et reste sévère quant aux critères d'admission. Il se compare aux meilleurs programmes offerts dans le monde. D'ailleurs, il a très bien performé dans les palmarès internationaux ces dernières années, mais les salaires relativement non concurrentiels du Québec nuisent à son positionnement.

Les mesures prises ces dernières années incluent une réforme qui touche notamment le calendrier académique, une collaboration étroite dans le programme CDL et l'implantation d'outils technologiques tels le portfolio étudiant et l'utilisation des simulations.

Période de transition vers un nouvel horaire

À compter de 2019, le programme passe d'un calendrier allant de juin et se terminant en juin l'année suivante, à un calendrier débutant fin août pour se terminer un an plus tard. Ce calendrier avait d'ailleurs cours avant la précédente réforme. Ce nouvel horaire permet de mieux s'arrimer aux besoins de la clientèle et du marché de l'emploi, l'automne étant une période plus propice au recrutement. Le calendrier est également mieux harmonisé avec celui des autres universités.

S'ajoute à cela une restructuration du programme, en modules de six semaines, dans une structure régulière et prévisible, qui permettra de régler différents problèmes logistiques liés aux horaires et au rythme de travail exigé des étudiants. Cette réforme a nécessité des ajustements aux cours de tronc commun, mais préserve la thématique, la coordination et la structure du programme sur 53 semaines, tout en ajoutant de la flexibilité.

Révision de la cohorte à temps partiel

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

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

L'École a développé une synergie entre le MBA et le nouveau programme CDL Montréal (Creative Destruction Lab), qui a accueilli sa première cohorte de 24 entreprises sélectionnées en 2017. Les participants profitent de l'encadrement de mentors chevronnés, recrutés dans les milieux de l'entreprise, de la science et des fonds d'investissement. Des étudiants au MBA de HEC Montréal fournissent en plus un appui à la réalisation des plans d'affaires des startups sélectionnées. Ceci représente une opportunité pour les étudiants du programme de mettre en application leurs connaissances. Deux **nouveaux cours CDL Montréal** ont été développés au MBA à cet effet.

Développement d'échanges internationaux à l'étude

Afin de développer la dimension internationale au sein du programme de MBA, nous étudions présentement la possibilité d'introduire des activités d'échange avec d'autres universités. Certaines destinations spécifiques seraient privilégiées, de façon à ce que les calendriers et les objectifs des programmes soient compatibles avec ceux de notre MBA.

Autres mesures d'accompagnement des étudiants

- Un **portfolio électronique** a été développé pour soutenir les étudiants du MBA. Ce portfolio sera notamment utilisé pour l'évaluation des objectifs d'apprentissage. Les étudiants pourront y télécharger leurs travaux et leurs réalisations liés au programme. Un logiciel et une version bêta ont été testés et le lancement s'est fait à l'automne 2019.
- Le développement d'une **plate-forme de monitoring électronique** est en cours, qui permettra de suivre la constitution du portefeuille de compétences de chacun des étudiants.
- Toujours en lien avec la technologie, notons que le programme a déjà introduit plusieurs **simulations électroniques** dans la pédagogie depuis quelques années, notamment Globsim (au début du programme) et ERPsim, pour la gestion des opérations.
- Finalement, mentionnons la mise en place des **communautés de pratique** au MBA, qui ont démarré à l'automne 2017.

Doctorat conjoint (Ph.D.)

Le doctorat conjoint HEC-UQAM-McGill-Concordia accueille à l'École de 15 à 35 nouveaux étudiants chaque automne, soit 130 étudiants inscrits au total à HEC Montréal.

Une réforme du programme a été implantée l'an dernier, accompagnée de diverses mesures pour favoriser le recrutement, incluant des ressources



pour l'encadrement et l'accompagnement, ainsi que d'autres favorisant la diplomation des étudiants.

Réforme du programme

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

Le plan d'action comporte également les volets suivants :

- Efforts de **recrutement** ciblés, notamment par l'annonce de projets de recherche spécifiques et la diffusion de webinaires.
- **Ateliers et activités d'accompagnement** : séries d'ateliers pour soutenir le développement des étudiants tout le long de leur cursus. Ils visent à compléter leur préparation à la carrière académique.
- Développement d'un **portfolio** de doctorant : afin de mieux mesurer l'atteinte des objectifs d'apprentissage et d'être mieux préparé au marché de l'emploi, tous les étudiants devraient se construire un portfolio, et ce, dès leurs premiers trimestres d'études. Les étudiants devront y documenter leurs apprentissages. L'utilisation du portfolio vise notamment à familiariser les étudiants aux exigences du marché et de la carrière académique.
- **Ressources financières additionnelles** allouées pour mieux supporter les étudiants de façon à couvrir les droits de scolarité et offrir des bourses plus généreuses à un maximum d'étudiants. Chaque étudiant bénéficie maintenant d'au moins 20 000 \$ par année durant quatre ans, outre l'exonération des frais de scolarité. De plus, près du quart des étudiants inscrits bénéficient d'une bourse des organismes subventionnaires.

Autres mesures

- Création d'un poste **d'analyste aux programmes de bourse**. Cet ajout a permis d'optimiser l'octroi des bourses disponibles, d'inciter les étudiants à soumettre leur candidature sur les concours de bourses et d'accompagner ceux-ci dans leur démarche de demande auprès des émetteurs. Il en résulte une augmentation significative du nombre de bourses aux 2^e et 3^e cycles.
- **Ateliers et activités d'accompagnement** : afin de soutenir le développement des étudiants tout au long de leur cursus, des ateliers d'accompagnement et de préparation à la carrière universitaire ont été créés en 2017 et ont été implantés en 2018-2019.
- **Renforcement de la formation à la recherche** par des mesures incitatives visant à améliorer l'intégration des étudiants des cycles supérieurs et postdoctoraux dans les unités de recherche et les milieux universitaires.
- **Rationalisation de la liste de cours** en 2017 et amorce d'une refonte des horaires. La planification de l'offre est maintenant faite sur deux ans, offrant des cours en alternance. Les étudiants peuvent ainsi mieux planifier leur cheminement.

- **Intensification des efforts de recrutement** de candidats. Mentionnons notamment que les différents responsables de spécialisation sont invités à offrir un webinaire.
- Modification de la **durée maximale des études** : Phase 2 réduite à deux ans et obtention du diplôme réduite à six ans. Ces mesures visent à instaurer chez les étudiants une discipline face à l'avancement de leur cheminement, devant le constat d'un risque de décrochage qui augmente à mesure que la durée des études s'allonge.
- Page ZoneCours du programme doctoral : cette page constitue un **portail de ressources**. Elle présente les outils, les sources d'information et les différentes étapes du programme de doctorat. La page propose aussi un agenda contenant l'ensemble des activités liées au Ph.D.
- L'implantation de « **Zone recherche** » : elle comporte des données quant à l'historique de l'encadrement d'étudiants (M.Sc. et Ph.D.). La Direction de la recherche et du transfert compte développer divers rapports.
- Création par le Service de gestion de carrière d'un **Guide sur la recherche d'emploi** pour les étudiants du Ph.D.

Développements touchant l'ensemble des programmes

Une unité administrative dédiée, la Direction de l'apprentissage et de l'innovation pédagogique (DAIP), supporte le développement, maintient à jour et gère l'environnement d'apprentissage. L'équipe, qui compte maintenant 13 conseillers pédagogiques, concepteurs et techniciens, participe au développement de nombreux projets d'innovations pédagogiques avec les directions de programmes. Certaines réalisations touchent plusieurs, voire l'ensemble de nos programmes :

- Plusieurs **outils d'aide à la pédagogie** ont été implantés récemment. Par exemple :
 - une interface en classe avec les appareils mobiles;
 - les évaluations d'enseignement en ligne;
 - des outils de collaboration dans plusieurs cours;
 - un outil de détection du plagiat;
 - tout le matériel de cours totalement en ligne (dans ZoneCours).
- L'intégration de matériel pédagogique **multimédia** et la **pédagogie inversée** ont également été implantées dans plusieurs cours. Le matériel et les approches créés pour les certificats bénéficient ainsi à plusieurs cours des autres programmes, dont la cohorte AGIR, libérant du temps de classe au profit d'activités plus interactives.
- Projets à divers niveaux d'achèvement sur la mise en ligne d'outils et de ressources et ateliers visant le développement de **compétences transversales** (projets acceptés sur la communication et le travail d'équipe, notamment).

La DAIP continue de tester et de mettre en œuvre de nouvelles innovations pour faire en sorte que l'École reste à la fine pointe d'un enseignement de qualité et demeure parmi les meilleures écoles de gestion au monde. Davantage de détails sur les projets de la DAIP sont présentés à la section suivante.

Encadrement par les services de soutien

Services aux étudiants

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

Vie étudiante

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

Réalisations

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

L'équipe a également poursuivi ses efforts en matière de formation aux regroupements étudiants. En plus des rencontres de sensibilisation à la consommation abusive d'alcool, aux relations interculturelles et à la logistique événementielle auprès des 800 étudiants impliqués en 2018-19, une série d'ateliers sur les violences à caractère sexuel ont été offerts en collaboration avec le BIMH (Bureau d'intervention en matière de harcèlement) de l'Université de Montréal. Plus de 400 étudiants ont assisté à ces ateliers depuis avril 2019.

La Direction de l'École a d'ailleurs mis en place, à la suite de consultations en 2017-18, une politique visant à prévenir et combattre les violences à caractère sexuel sur son campus^[1].

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

Finalement, la structure organisationnelle du secteur a été revue et corrigée afin de répondre plus efficacement à la croissance de la demande et des besoins des étudiants. En résulte un gain en efficacité de plus en plus significatif. En effet, une meilleure répartition des tâches à l'interne et une formation accrue des employés à temps partiel ont déjà permis de limiter la surcharge de travail habituelle de la session d'automne. Une deuxième conseillère règlementée en immigration pour les étudiants étrangers a été formée à l'hiver 2019, ce qui permet de mieux soutenir les étudiants étrangers en matière d'immigration.

[1] Détails à cet effet à la section suivante de ce rapport.

Perspectives

Le plan pour la prochaine année prévoit :

- Instaurer un plan favorable au développement du leadership étudiant et des « soft skills » en gestion;
- Documenter la gouvernance des regroupements étudiants et établir des normes internes;
- Développer un service de conseil préventif individuel auprès des étudiants étrangers et des membres des regroupements étudiants qui présentent des difficultés d'intégration et/ou d'apprentissage ou des enjeux d'immigration.

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

L'équipe du soutien individuel est maintenant composée de quatre psychologues, deux conseillères aux étudiants en situation de handicap et une nouvelle conseillère au soutien à l'apprentissage.

Soutien psychologique

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

Réalisations

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

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

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

La collaboration avec le BIMH pour promouvoir la lutte aux violences à caractère sexuel se poursuit.

Perspectives

Les objectifs en matière de soutien psychologique sont d'assurer l'accessibilité des services aux étudiants et ainsi soutenir leur réussite. L'importante hausse des demandes nous pousse à réviser nos pratiques et à trouver des solutions innovantes afin d'offrir aux étudiants l'aide dont ils ont besoin pour persévérer dans leurs études. Des groupes d'entraide et de support sont maintenant supportés par l'équipe du SAE pour ainsi permettre aux étudiants de briser leur isolement et se supporter les uns, les autres. Nous

devrons nous assurer de maintenir les ressources en place (permanence des postes), voire même les augmenter.

Soutien aux étudiants en situation de handicap (ESH)

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

Réalisations

Depuis les dernières années, l'École a vu son nombre d'étudiants en situation de handicap augmenter de façon significative. Pour répondre aux besoins de cette clientèle, l'équipe est composée de deux conseillères à temps plein.

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

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

Perspectives

L'augmentation soutenue de cette clientèle nous demande d'assurer le maintien des ressources actuelles. À court ou moyen terme, un partenariat avec le CIUSS de notre secteur est prévu pour favoriser l'accès à l'évaluation des étudiants présentant un « indice de trouble mental » ainsi qu'une collaboration plus significative entre les professionnelles du secteur individuel.

Soutien à la réussite

Depuis l'automne 2018, une conseillère au soutien à la réussite s'est jointe à l'équipe du soutien individuel. Elle a pour mandat de développer et structurer le soutien à la réussite pour l'ensemble de nos communautés étudiantes.

Réalisations

Depuis son arrivée, elle a développé et offert des ateliers spécifiques sur différentes thématiques et stratégies d'apprentissage. En outre, elle peut rencontrer des étudiants sur une base individuelle ou en groupe. Le nombre d'inscrits croît de façon constante depuis les derniers mois, ce qui indique que l'offre répond véritablement aux besoins des étudiants.

^[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

Perspectives

Nous envisageons le développement de partenariats internes avec différents secteurs connexes, ce qui représente une clé importante dans le succès de ce secteur central à la réussite des étudiants.

Bourses et aide financière

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

Réalisations

Les SAE et l'École ont géré plus de 8,8 millions de dollars en bourses d'études pour 2018-2019 dont 2 millions en provenance des donateurs. L'École offre également des bourses d'exemption des frais de scolarité pour les étudiants inscrits au programme de Ph.D.

Des bourses d'admission sont également offertes à des étudiants réfugiés afin de les soutenir financièrement dans la poursuite de leurs études universitaires. Cette année, HEC Montréal a parrainé un étudiant de l'EUMC (Entraide universitaire mondiale du Canada). L'objectif est d'être en mesure d'ajouter du financement pour parrainer deux étudiants annuellement.

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

Enfin, nous offrirons bientôt la possibilité de poser sa candidature pour des bourses de soutien financier en dehors des dates de concours pour les étudiants vivant une situation financière difficile.

Perspectives

Les objectifs à court terme sont d'encourager les étudiants au niveau de l'excellence, du leadership qu'ils exercent, ou dans l'accomplissement de leur projet entrepreneurial. Par ailleurs, nous souhaitons supporter davantage les étudiants qui font preuve de persévérance dans leurs études.

Activités internationales et mobilité étudiante (SAIME)

En 2016, le Service des activités internationales et de la mobilité étudiante était créé à la suite de la fusion de deux unités, *Formations internationales* (gestion des activités internationales de HEC Montréal) et du *Programme d'échanges internationaux*, incluant le Bureau des activités étudiantes internationales). Le SAIME gère les aspects académiques et la réussite des étudiants en échange et dans nos programmes à l'étranger en plus de coordonner le programme d'échanges internationaux.

Les activités du service et le plan de développement d'affaires reposent sur trois axes : les formations internationales, les parcours internationaux, et les produits de mobilité étudiante.

Les produits des formations internationales



Depuis de nombreuses années, l'École offre des formations à l'étranger : programmes sur mesure pour les entreprises à l'international, programmes de 2^e cycle délocalisés à l'international avec nos partenaires institutionnels et appui institutionnel, sous forme de programmes de formation de formateurs au Liban et en Chine.

Nous avons récemment déployé des programmes qualifiants pour les entreprises partenaires, les programmes d'activités d'appui auprès de nos partenaires institutionnels et *Learning Expedition*, dont il a été question au début de ce rapport.

De nouveaux produits ont également été développés ces dernières années, incluant :

- EsMBA (*Essentiel du MBA* – programme non diplômant) pour cadres et dirigeants à l'international;
- *Learning Expedition* - Nous en avons réalisé huit pour l'année 2018-2019. (France, Australie, USA).

Les parcours internationaux « Doubles diplômes »

L'expansion récente du B.A.A. 2+2, les parcours unidirectionnel et bidirectionnel, le lancement du BAMA (bac et maîtrise combinés) et de la M.Sc. bilatérale sont des concepts assez nouveaux avec une grande variété de formules, exploitant nos programmes existants et adaptés aux différents contextes éducatifs de nos partenaires. Nous avons mis sur pied deux principaux parcours :

- Double diplôme (DD) 1^{er} cycle unidirectionnel (les étudiants de l'école partenaire complètent ici les deux dernières années de leur programme de baccalauréat. On compte cinq ententes actuellement et sept sont en développement);
- DD bidirectionnel (1^{er} et 2^e cycle) dont trois de type BAMA et six à la M.Sc.

A titre de mesure de soutien, nous avons mis en place un comité d'accompagnement des étudiants des doubles diplômes pour faciliter leur intégration à HEC Montréal. Ce comité est piloté par le SAIME et par une étudiante. Il organise des activités hebdomadaires pendant le premier semestre.

Les produits de mobilité étudiante

De nouveaux projets d'expansion et le développement de concepts novateurs de mobilités sont développés afin de diversifier et compléter l'offre du programme d'échanges internationaux, tels le *programme QTEM*, l'*école d'été Berkeley*, et les *Guest students*.

- Notre programme d'échanges internationaux permet d'accueillir environ 500 étudiants entrants et d'envoyer de 450 à 500 étudiants à l'étranger. A cela s'ajoutent de nouvelles ententes qui permettront d'accueillir des étudiants visiteurs

(*Guest students*) aux 1^{er} et 2^e cycles. En 2018-2019, nous avons cinq ententes déjà signées.

- Nous avons déjà mentionné le programme QTEM au 2^e cycle. On compte 16 étudiants participants cette année au programme.
- Enfin, notons la nouvelle école d'été à l'Université de Californie à Berkeley. Elle permettra aux étudiants du B.A.A. de bonifier leur cursus universitaire et de valider une expérience internationale en suivant une session d'été offrant la possibilité de suivre des cours dans le domaine de leur choix.

Statistiques sommaires sur les échanges étudiants en 2018

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

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

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

La sécurité à l'étranger

Il est important de noter que le déploiement d'activités internationales soulève des enjeux de sécurité pour nos étudiants et notre personnel administratif et enseignant lors de déplacement à l'étranger. C'est un enjeu important de gestion de risques.

L'École développe actuellement sa politique liée à la sécurité à l'international et devra se doter d'une infrastructure informationnelle pour être en mesure de monitorer les déplacements et intervenir en cas d'incidents survenant à l'étranger.

Assurer la sécurité à l'étranger de nos étudiants et de notre personnel constitue une obligation non seulement morale mais également légale. Il y a des coûts importants rattachés à ces aspects de sécurité.

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

La DAIP a été créée en 2010. Elle a pour mission de collaborer avec les enseignants, les directions des programmes et les directions des départements de HEC Montréal en vue de favoriser les innovations pédagogiques, de diffuser les meilleures pratiques en pédagogie et d'aider les enseignants à développer leurs capacités de pédagogie et, à



terme, de bonifier les apprentissages des étudiants de tous les cycles d'études. 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 bénéficier d'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. Elle supporte les programmes, forme et accompagne le personnel enseignant, anime et dissémine les bonnes pratiques et l'innovation pédagogique.

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

Mesures prises favorisant l'encadrement des étudiants

- Création en 2019 d'une nouvelle direction, la Direction de l'innovation et du développement pédagogique, confiée au professeur Jacques Robert. Le personnel de la DAIP et du Centre de cas sera regroupé sous cette nouvelle unité;
- Promotion de la pédagogie active via des activités de diffusion et de formation;
- Appui à la cohorte AGIR, basée sur la pédagogie active et la classe inversée au B.A.A.;
- Coordination du développement des cours en ligne, notamment aux certificats;
- Intégration du logiciel anti-plagiat à la plateforme *ZoneCours*; création d'un comité interne sur l'intégrité et le plagiat; déploiement d'une campagne de sensibilisation à l'intégrité auprès des étudiants et soutien aux enseignants participants;
- Mise à jour de l'outil d'édition des plans de cours grâce auquel les étudiants ont accès à un plan de cours dynamique qui leur fournit ressources, tâches et suivis pour chacun de leurs cours;
- Introduction d'une approche de pédagogie par le jeu (*Game-based learning*);
- Création de capsules interactives en ligne favorisant la réussite. Ces capsules sont aussi adaptées aux étudiants en situation de handicap;
- Réflexion sur les pratiques de supervision des mémoires à la M.Sc. et création d'un guide des bonnes pratiques afin de soutenir les directeurs de mémoire et de les sensibiliser aux besoins d'encadrement des étudiants;
- Développement de matériel de soutien pour les enseignants. Par exemple, des balises imagées pour une gestion des technologies mobiles en classe;
- Développement de modules de formation ou d'autoformation pour les étudiants en vue de développer les compétences transversales chez nos étudiants;
- Développement des questionnaires d'évaluation en ligne des enseignements;
- Création d'une infolettre pour diffuser idées, innovations, tendances et bonnes pratiques auprès des enseignants;
- Développement d'ateliers de nature pédagogique (*Teaching Workshops*) pour les enseignants;
- Animation de communautés de pratique avec les coordonnateurs de cours au B.A.A., en soutien à la Direction des études;
- Bande dessinée humoristique « Pédagogue masqué » à l'attention des professeurs, diffusant initiatives pédagogiques innovantes, bonnes pratiques, conseils et outils;

- Guide aux professeurs précisant quelques balises lors du lancement du nouveau processus de demande d’approbation ou de modification des plans de cours.

Perspectives

- Plusieurs des activités de l’an dernier et de la prochaine année sont liées au développement professionnel des enseignants :
 - Mise en place d’un portfolio d’enseignement, visant à favoriser la pratique réflexive et le développement professionnel des professeurs et maîtres d’enseignement;
 - École d’été en pédagogie universitaire;
 - Atelier de pédagogie pour les nouveaux professeurs;
 - Site web sur la méthode des cas.
- Portfolio d’apprentissage étudiant;
- Mise en place d’outils (*monitoring, proctoring, secured browser, etc.*) permettant une utilisation plus large des ordinateurs en situation d’examen. Ceci permettra de mieux préparer nos étudiants en leur faisant vivre des situations d’évaluation authentiques;
- Création d’un catalogue de ressources numériques produites par l’École, pour favoriser la réutilisation par les enseignants du matériel pédagogique développé;
- Développement des compétences d’encadrement des cours en ligne;
- Élargissement de l’offre de matériel pédagogique numérique pour nos cours hybrides, en 100 % en ligne, mais aussi pour les cours en présentiel et les ressources en libre-accès disponibles aux étudiants (capsules informatives, site web sur le travail en équipe, la communication orale – développement de compétences transversales, etc.).

Bibliothèque

Avec une superficie de plus de 5 000 mètres carrés, une capacité d’accueil d’environ 800 places assises et accueillant plus de 440 000 visiteurs par année, la Bibliothèque HEC Montréal est reconnue comme étant la plus importante bibliothèque d'affaires bilingue et la mieux équipée au Canada. L'un de ses atouts majeurs est l'accès en ligne à de nombreuses collections électroniques, notamment à plus de 150 bases de données, y compris celles considérées comme les plus importantes dans le domaine des affaires.



Aujourd’hui, le principal enjeu pour la bibliothèque est de confirmer sa pertinence pour la communauté universitaire et de renforcer son rôle au sein de l’École. Pour faire face à ces

défis, la bibliothèque a entrepris un processus de transformation organisationnelle afin d'actualiser son offre de services et ses façons de faire afin qu'elles soient mieux connectées et alignées aux besoins actuels des différentes clientèles.

Un nouveau modèle d'affaires

Au cours des trois dernières années, la bibliothèque s'est engagée dans une démarche visant définir un nouveau positionnement stratégique. Ce nouveau modèle d'affaires est à la base d'un changement de paradigme. Autrefois centrée sur le document, la nouvelle vision de la bibliothèque repose sur la mise en place d'un environnement de recherche intégrant les bases de données, la technologie et l'expertise pour faciliter le travail des chercheurs.

L'excellence en recherche est un objectif stratégique pour HEC Montréal. L'atteinte de cet objectif nécessite, pour la bibliothèque, la mise en place d'un écosystème efficace de soutien aux activités de recherche.

En 2016, la Bibliothèque HEC Montréal a mis en place les premiers jalons de ce processus de transformation, en recueillant les points de vue des différents groupes d'utilisateurs, par des groupes de discussion et sondages auprès des étudiants; entrevues avec les membres du corps professoral, directeurs de départements, responsables d'unités de recherche, direction de l'École; et groupes de discussion avec les employés.

Dans un monde où la « science est dans les données », une offre de services centrée sur les données de recherche est aussi au cœur de notre démarche. Ce changement de paradigme requiert la mise en place d'un écosystème approprié (contenu, espace, expertises, technologies). La mise en place de cet écosystème a nécessité l'intégration du LACED (Laboratoire de calcul et de données) et du Centre d'aide en mathématiques et statistique au sein de la bibliothèque. Depuis lors, la bibliothèque peut compter sur de nouvelles expertises, notamment celles des deux analystes de données qui se sont ajoutés à l'équipe. Cet écosystème, nous permet d'offrir à nos chercheurs un guichet unique pour l'accès aux données de recherche ainsi qu'aux services qui y sont associés. Ce virage nous repositionne à l'avant-garde des autres bibliothèques de gestion.

Un modèle pour les autres

La démarche de réflexion menée au cours des trois dernières années a fait l'objet de nombreuses présentations au Québec et à l'étranger (USA, France, Allemagne) dans le cadre des conférences et rencontres professionnelles (Sous-Comité des bibliothèques du Bureau de coopération interuniversitaire, American Business Library Directors, ACIEGE, International Conference on Economics and Business Information, etc.).

Autres réalisations

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. 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. L'acquisition d'un numériseur de haute performance en avril 2019 permettra d'enrichir cette collection par la numérisation progressive de la collection imprimée portant sur les coopératives.

Zone Recherche

L'équipe de la bibliothèque collabore avec la Direction de la recherche et du transfert dans l'implantation d'une plateforme efficace de gestion des activités et des publications de recherche.

La bibliothèque collabore également à la mise en place d'une solution permettant 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.

Ce projet est également une étape importante vers la réalisation d'un portail des connaissances produites à HEC Montréal.

Catalogue commun des bibliothèques universitaires québécoises

Depuis 2014, les bibliothèques universitaires du Québec travaillent sur un projet de remplacement de leurs systèmes informatiques respectifs par la mise en place d'une plateforme partagée de services (PPS).

En implantation depuis l'hiver 2019, cette plateforme sera en production en juin 2020 et permettra de donner accès à un catalogue centralisé des collections imprimées tout en ouvrant la voie à la constitution progressive d'une collection électronique commune ainsi que la mutualisation de certains processus et services.

Réaménagement des espaces de la bibliothèque

Au cours des dernières années, l'École a investi d'importantes ressources dans le réaménagement des espaces de la bibliothèque afin d'augmenter le nombre de places assises pour les étudiants et leur offrir des espaces de travail collaboratif de qualité et variés.

Dans une perspective visant à faire de la bibliothèque un véritable carrefour de connaissances en gestion, un plan de réaménagement des espaces de la bibliothèque est en cours. La bibliothèque devra néanmoins relever les défis liés à l'entreposage des collections imprimées. Des partenariats avec d'autres bibliothèques universitaires situées à Montréal sont envisagés.



Optimisation des processus / excellence opérationnelle

Poursuite de la révision des processus d'affaires entamée en 2013. Le processus d'acquisition de la documentation a été le premier à être optimisé car il représente 50% du budget de la bibliothèque. Cette démarche a permis de réaliser des gains de productivité de plus de 30% et s'est méritée une mention honorable dans le cadre de la 28^e édition des Prix de la qualité et de la productivité de l'Association canadienne du personnel administratif universitaire (ACPAU).

Instauration d'une culture de gestion par processus. Après le processus des acquisitions, les processus des services de 1^{ere} ligne ainsi que les heures d'ouverture de la bibliothèque ont fait l'objet d'une analyse approfondie. L'optimisation de ces processus a permis la prolongation des heures d'ouverture de la bibliothèque de 15% pour les sessions d'automne et d'hiver, depuis 2017 et ce, à coût nul.

Cette modification de l'horaire d'ouverture s'inscrit dans une philosophie de gestion axée sur l'excellence opérationnelle. De toutes les bibliothèques universitaires du Québec, la bibliothèque de HEC Montréal présente le meilleur ratio entre les dépenses en ressources humaines et les dépenses consacrées à l'acquisition des contenus (documentation, bases de données représentent 61% du budget en 2018).

Portail des ressources pédagogiques

Développement d'un portail des ressources pédagogiques produites à l'École afin de faciliter le repérage et la réutilisation de ces ressources.

Ce portail permettra de rassembler toutes les ressources utiles à l'enseignement : vidéos produits pour l'apprentissage en ligne, vidéos répertoriés dans Méliès, les cas du Centre de cas, les articles de la revue Gestion, le matériel développés pour le projet "Jeunes leaders", etc.

Ce projet permettra aussi d'augmenter le taux de réutilisation des ressources existantes et d'éviter la production des nouveaux contenus lorsque des ressources équivalentes existent déjà à l'École.

Service de gestion de carrière

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

Faits saillants

- Augmentation de 20 % en trois ans du nombre d'événements carrière;
- Augmentation de 50 % des offres d'emploi et de stages depuis 2014;
- Augmentation de 35 % du nombre de stages crédités au B.A.A. l'an dernier.

Au cours des derniers trimestres, le SGC a :

- Développé de nouveaux ateliers pour les étudiants dont un permettant aux étudiants de se créer un profil LinkedIn de qualité;
- Créé deux comités consultatifs (employeurs et étudiants) pour le guider dans ses décisions stratégiques;
- Entrepris la promotion d'un parcours de développement de carrière afin de fournir des solutions rapides et complètes aux étudiants du B.A.A. face aux exigences du marché de l'emploi et à l'importance de débiter tôt la préparation à la recherche d'emploi;
- Élaboré un plan stratégique pour guider ses actions au cours des trois prochaines années;
- Participé à la cohorte AGIR au programme de B.A.A., par des 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 du portail web destiné aux employeurs et aux diplômés. Plusieurs conseillers en emploi à l'extérieur de l'École ont mentionné l'utiliser comme référence avec leur propre clientèle;
- Créé une escouade étudiante bénévole (Accompagnement Carrière Étudiant, ACE) pour améliorer notre présence sur le campus et la participation des étudiants aux rencontres avec les employeurs;
- Ajouté un poste de conseiller(ère) en recherche d'emploi pour mieux desservir les étudiants du B.A.A. et des certificats;
- Recruté une étudiante de la M.Sc. en commerce électronique pour améliorer nos communications électroniques;
- Révisé le guide des carrières en gestion, en collaboration avec des professeurs et des professionnels en gestion;
- Animé environ 75 ateliers et conférences annuellement – auxquels assistent près de 2500 personnes;
- Réalisé des cliniques CV-LinkedIn-Lettre, dont ont bénéficié plus de 300 étudiants;
- Offert des rencontres en orientation, touchant 500 à 680 étudiants annuellement ;
- Organisé de nombreux cocktails de recrutement, salons, et événements.

Perspectives

Les défis pour le SGC à court terme :

- Augmenter le temps consacré aux services-conseils en emploi;
- Sensibiliser d'avantage d'étudiants à l'importance de débiter rapidement leur démarche vers l'employabilité, en mettant à contribution le corps professoral;
- Développer des stratégies de communication sur les média sociaux avec l'aide des associations étudiantes;
- Augmenter notre présence dans le marché anglophone et auprès des entreprises de la nouvelle économie;
- Augmenter l'intérêt des étudiants envers les stages en entreprise effectués pendant les sessions d'automne et d'hiver ;
- Créer des partenariats avec les groupes étudiants pour augmenter le taux de réponse aux offres d'emploi et les inscriptions aux événements de recrutement sur le campus.

Centre de formation en langue des affaires

Le Centre de formation en langues des affaires (CFLA) a comme principaux mandats l'enseignement des langues des affaires, l'évaluation linguistique des étudiants et l'offre d'outils et de soutien pour la communication écrite et orale.



Développer les compétences des étudiants en communication

L'École s'est dotée d'une *Politique de la qualité de la communication* en 1989. L'objectif de la politique est de donner aux étudiants un sentiment de responsabilité à l'égard de leurs compétences linguistiques, les incitant à développer ces compétences en fonction de leurs objectifs professionnels.

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

En 2019, le Règlement relatif aux exigences linguistiques a été modifié de façon à mettre en place ***l'Attestation d'un parcours linguistique Langue seconde***, visant à encourager les étudiants à parfaire leurs connaissances dans une autre langue enseignée à l'École. Un nouveau test a été introduit (HECFRAN), en remplacement du test ORTHOGRAM, pour tester les compétences en français. L'École administre également des tests d'anglais et d'espagnol.

En ce qui concerne le parcours linguistique en français langue seconde, des **activités de formation, d'accompagnement et de parrainage** seront aussi offertes par le CFLA pour soutenir le cheminement des étudiants. Une mention sera ajoutée au relevé de notes des étudiants qui en feront la demande et qui auront démontré l'atteinte d'un niveau intermédiaire-avancé dans la langue visée à partir d'un test ou d'un cours de langue dispensé à HEC Montréal. Noter que le niveau intermédiaire-avancé en français est le niveau requis pour l'immigration au Québec.

D'autres changements au règlement incluent les **tests de classement introduits au B.A.A.** Dans le cadre de certaines ententes 2+2, les étudiants suivent un « cheminement de francisation » qui mène à un niveau intermédiaire-avancé. En ce qui concerne les

étudiants des 2^e et 3^e cycles qui n'ont pas le niveau de compétence langagière, ils sont fortement encouragés à suivre le parcours linguistique en français langue seconde.

Cours de langue et École d'été en français des affaires

En application de la *Politique de la qualité de la communication* et du *Règlement relatif aux exigences linguistiques* de l'École, le Centre offre des cours de langues, par un programme de formation à cinq niveaux en français, de six niveaux en anglais, ainsi que de quatre niveaux en espagnol et des cours de rédaction universitaire et professionnel. Les autres services du CFLA comprennent l'École d'été en français des affaires, l'administration des tests de diplomation en français, en anglais et en espagnol, les ateliers de perfectionnement en français et en anglais écrits, le Centre d'aide en français et en rédaction universitaire, le *Writing Help Center* pour l'anglais, en plus de ressources grammaticales et de nombreuses références et outils linguistiques sur leur site Web.

Faits saillants

- Mise en place en 2019 de l'attestation d'un parcours linguistique Langue seconde. Le CFLA sera responsable du programme de parrainage, des examens et de la prestation des cours de langue ;
- En ce qui concerne le parcours linguistique en français langue seconde, des activités de formation, d'accompagnement et de parrainage seront aussi offertes par le CFLA pour soutenir le cheminement des étudiants ;
- Développement de nouveaux tests de langue à être administrés en ligne. Depuis l'admission de l'automne 2018, les étudiants ont la possibilité de passer un test de classement (en anglais et en espagnol) en ligne avant le début du programme afin d'évaluer leur niveau de compétence. Le principal avantage des tests en ligne demeure la possibilité d'obtenir les résultats plus tôt, pour une meilleure gestion des groupes ;
- Accueil de 65-85 étudiants étrangers à l'École d'été, pour des cours de français des affaires ;
- Au total, près de 200 étudiants ont suivi des cours de langues des affaires à l'été. Pour une année entière, on compte environ 1 300 inscriptions à des cours de langues des affaires ;
- Le CFLA offre aussi plus d'une quinzaine d'ateliers. En 2018, 702 étudiants/employés se sont inscrits à 41 séances ;
- Le CFLA est aussi présent aux diverses activités d'information et d'orientation auprès des étudiants, notamment la « Journée portes ouvertes » et les « Journées d'orientation » ;
- Pour ce qui est du guichet unique pour les services de traduction, le CFLA a traité en 2018 235 000 mots.

Perspectives

- En 2018, le CFLA a obtenu une subvention auprès de l'OQLF pour couvrir une partie des coûts du Programme de valorisation du français à HEC Montréal. Grâce à cette contribution, le CFLA développera 15 ateliers de communication et offrira aux étudiants 37 ateliers de communication orale et écrite.
- Mise en œuvre de la « phase 2 » du projet pilote visant à faire en sorte que les étudiants au certificat qui en ont besoin suivent des cours de français.

- Créer un 5e niveau en espagnol et un 6e en français dans le but de pousser plus loin la formation dans ces langues et de mieux équilibrer la matière entre les niveaux.
- Évaluer la possibilité de publier des manuels d'enseignement du français des affaires adaptés au Québec, lesquels sont à peu près inexistantes.

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

- Administration de l'École
 - Élaboration d'une politique au niveau de l'École (en cours) en conformité au projet de loi n°151 « *visant à prévenir et à combattre les violences à caractère sexuel dans les établissements d'enseignement supérieur* », adopté en décembre 2017 par l'Assemblée nationale (voir la section dédiée à la fin de ce rapport);
 - Implantation du conseil étudiant.
- Registrariat
 - Implantation d'un **guichet unique** « Zone Info » au Registrariat;
 - Implantation du **dossier étudiant numérique**;
 - Refonte du site web « étudiant actuel » sur la page de l'École;
 - Intégration de la **base de données Plans de cours** avec le portail des cours et ZoneCours;
 - Nouvelle nomenclature des sigles de cours, qui aura notamment pour avantage de faciliter pour l'étudiant l'identification de la matière.
- Recrutement étudiant
 - **Embauche d'une ressource** qui se chargera du recrutement intensif sur les médias sociaux;
 - Révision des pages web qui s'adressent aux étudiants potentiels;
 - Implantation d'un **outil de gestion de la relation client (GRC)** (qui existe déjà au MBA) au niveau des programmes.
- Directions de programmes
 - Révision du processus de **supervision des stages** (projet pilote au B.A.A.);
 - Changements concernant les **programmes préparatoires** au B.A.A., à la M.Sc. et au doctorat, pour les étudiants étrangers qui nécessitent une mise à niveau : personnalisation des programmes aux besoins des étudiants;
 - Cours préparatoires offerts en mathématiques, sur la communication, sur le travail d'équipe, sur l'analyse d'études de cas, etc.;
 - Une **semaine d'intégration** est offerte dans certains programmes;
 - **Tutoriels encadrés** par des assistants à l'enseignement offerts au B.A.A.;
 - **Sessions de formation professionnelle** offertes pour renforcer l'expérience de travail et le développement des compétences managériales;
 - Programme de **coaching** offert au MBA et au EMBA.

- Campus
 - **Aménagement d'espace** pour accueillir les étudiants en situation de handicap, au 2^e étage de l'édifice Decelles ;
 - **Politique** visant à créer un environnement d'étude et de travail sans fumée, adoptée en 2017 et amendée en regard de la législation du cannabis. Elle a pour objectif de promouvoir le non-tabagisme tout en favorisant l'abandon du tabagisme chez les étudiants, les enseignants et le personnel de l'École;
 - Aménagement de **places supplémentaires pour vélos** et pour véhicules électriques.

Comme on peut le deviner, ces progrès sont le fruit d'un important travail de l'ensemble de la communauté de l'École, allant du corps enseignant, des directions en passant par les nombreux services de l'École, qui nous permettent de desservir une population croissance, qui atteint maintenant près de 14 000 étudiants.

Toutes ces initiatives nous permettent de mieux accueillir et encadrer des étudiants de grande qualité provenant d'ici et d'ailleurs, d'enrichir l'environnement d'apprentissage, de multiplier les occasions de leur faire vivre des expériences enrichissantes en entreprise ou à l'international et d'être à l'avant-garde en ce qui concerne la livraison d'une éducation innovante, de grande qualité, parmi les meilleures au monde.

Programmes d'activités de recherche

Évolution de la situation en recherche

L'infrastructure de recherche de HEC Montréal est composée de sept chaires de recherche du Canada, 27 chaires de recherche institutionnelles, 24 groupes de recherche et pôles de transfert, ainsi que 30 professorships. S'ajoutent à cela 13 groupes et unités partenaires de l'École, ainsi que quatre regroupements stratégiques (interinstitutionnels). Le financement de la recherche s'élève annuellement à environ 27 M \$ (2018).

Les deux axes dominants au chapitre de la recherche au cours des dernières années furent sans conteste la consolidation de nos infrastructures et pôles d'excellence et la réalisation d'importants investissements en recherche et transfert.

Infrastructure de recherche

La consolidation de son infrastructure en recherche est une priorité pour l'École. Les unités de recherche et de transfert sont des atouts importants dans sa stratégie de recherche. Elles permettent de positionner les professeurs-chercheurs et les étudiants des programmes de recherche 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.

La **consolidation de pôles d'excellence** appelle une fédération des efforts et des infrastructures de recherche dans des domaines précis. Au cours des dernières années, l'École s'est investie avec détermination dans quatre domaines stratégiques : 1) la finance et la gestion des risques; 2) la révolution numérique et la science des données; 3) l'entrepreneuriat et la gestion de l'innovation; 4) les politiques publiques et la gouvernance.

Science des données.

Comme école de gestion, notre responsabilité consiste bien sûr à donner aux gestionnaires les outils pour penser les transformations qu'apporte la révolution numérique et qui modifieront radicalement la façon dont nous vivons, travaillons et coopérons. La recherche du domaine vise à comprendre comment les technologies de l'information influenceront les modèles d'affaires et le fonctionnement des marchés. A cet effet, l'École participe depuis plusieurs années au développement de nouveaux outils de gestion pour faciliter l'exploitation des technologies de l'information et des données massives.

Cette année, l'École s'est vue octroyer une chaire de recherche du Canada dans le domaine du numérique avec la **Chaire de recherche du Canada en communication numérique et comportement multitâche** dont la titulaire est la professeure Ann-Frances Cameron. Les travaux de la professeure Cameron avec cette nouvelle chaire porteront sur les conséquences de l'utilisation des technologies de communication numérique sur la communication des employés et leur recours au multitâche. Les organisations et les

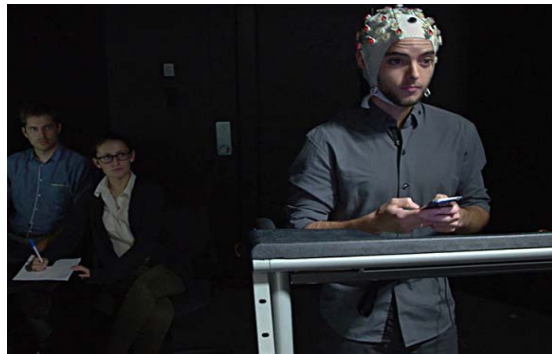
travailleurs du savoir pourront profiter de ces travaux pour développer de nouvelles méthodes pour améliorer leur utilisation des technologies de communication numérique.

À cette chaire s'ajoute l'octroi d'une autre chaire de recherche du Canada en 2018, la **CRC en analytique de la chaîne d'approvisionnement** (prof. Yossiri Adulyasak), dont les objectifs sont a) d'intégrer facilement la planification et l'exécution en temps réel afin de gérer l'incertitude; b) étudier la résilience de la chaîne d'approvisionnement pour affronter les perturbations imprévues; b) étudier l'intelligence de la chaîne d'approvisionnement pour continuellement apprendre et s'adapter aux changements rapides des milieux environnants. La Chaire visera aussi à faire le pont entre le monde universitaire et celui de la pratique et ultimement, à aider les entreprises canadiennes à résister à la concurrence mondiale.

Une autre chaire importante obtenue en 2019 est la **Chaire FRQ-IVADO en science des données** (Prof. Aurélie Labbe), dont les travaux porteront sur le développement d'outils méthodologiques permettant à la fois d'interpréter des données, de leur donner un sens et de faire de la prédiction. Ils viendront répondre à des problèmes spécifiques dans trois axes d'application majeurs de la science des données : le transport, la santé, et le commerce et marketing.

L'an dernier, nous avons créé un **Pôle sur les données massives en culture**, dirigé par les professeurs Renaud Legoux (marketing) et Marc Fredette (sciences de la décision). Avec la collaboration d'IVADO, d'AIMIA et du Quartier des Spectacles, cette synergie permettra aux organismes en arts et en culture d'acquérir de nouvelles connaissances, d'optimiser l'utilisation de leurs ressources et, à terme, de développer des offres de produits culturels adaptés à la demande du public.

Ces dernières additions viennent consolider le Pôle d'excellence sur les données massives, fort de plusieurs instituts et centres de recherche, notamment IVADO, Tech³Lab, l'Institut sur la retraite et l'épargne, et la nouvelle **Chaire de recherche industrielle CRSNG-PROMPT en expérience utilisateur**, menée par le professeur Pierre-Majorique Léger. Celle-ci vient appuyer l'importante infrastructure en expérience utilisateur autour du Tech³Lab, un des laboratoires les plus performants et les plus en vue du domaine.



Toujours dans le domaine des données massives, **deux chaires en intelligence artificielle Canada (CIFAR)** ont été octroyées aux professeurs Jian Tang et Laurent Charlin, lesquels font partie des 29 chercheurs canadiens à bénéficier de cette initiative visant à maintenir le Canada en position de chef de file dans le domaine.

Finance et gestion des risques

Des efforts ont été déployés dans le domaine des enjeux liés au vieillissement de la population et à la gestion des caisses de retraite. L'École dispose maintenant de trois chaires dans ces domaines. La **Chaire de recherche du Canada en gestion des risques** (professeur Georges Dionne), la **Chaire de recherche Industrielle Alliance sur les enjeux**

économiques des changements démographiques (professeur Pierre-Carl Michaud et ses cotitulaires, Guy Lacroix et Raquel Fonseca) et la nouvelle *Chaire de recherche Power Corporation du Canada sur les régimes de retraite et d'assurances sur la vie* (professeur Martin Boyer). À ces chaires s'ajoutent deux instituts : *L'Institut sur la retraite et l'épargne* (professeur Pierre-Carl Michaud) et *l'Institut canadien des dérivés* (dirigé par le professeur Pascal François).

Entrepreneuriat et innovation

Nous avons bâti un écosystème de calibre mondial en entrepreneuriat et en innovation depuis plusieurs années par le biais de l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale / HEC Montréal, du CDL-Montréal, de NEXT AI, d'EntrePrism et de MOSAIC. Sa consolidation permet à HEC Montréal de s'afficher comme un des pôles les plus importants du domaine parmi les universités canadiennes.

Politiques publiques et gouvernance

Au cours des dernières années, HEC Montréal a appuyé de nombreuses initiatives qui contribuent au renouvellement de notre gouvernance. Mentionnons ***L'Institut du Québec***, qui est né d'un partenariat entre le *Conference Board* du Canada et HEC Montréal, la Chaire de gestion du secteur de l'énergie, qui éclaire sur les enjeux énergétiques et environnementaux et le *Centre sur la productivité et la prospérité du Québec*, qui publie son *Bilan annuel sur la productivité du Québec*.

Ajoutons à cette expertise la création de deux chaires depuis deux ans :

- La ***Chaire de recherche du Canada en Macrofinance*** (prof. Alexandre Jeanneret), qui s'attachera à faire progresser les connaissances sur la façon dont les conditions économiques et monétaires influencent les marchés financiers, particulièrement les enjeux économiques internationaux.
- La ***Chaire de politique fiscale*** (prof. Nora Traum), dont la mission est d'accroître les connaissances des aspects macroéconomiques des politiques gouvernementales, particulièrement en ce qui a trait aux taxes, aux dépenses du gouvernement et à leurs liens avec la dette publique.

Ces domaines d'intervention dans lesquels l'École s'est investie lui permettent d'appuyer l'innovation et de nous permettre de mieux comprendre certains enjeux fondamentaux de notre société afin de mieux la servir.

Autres expertises en recherche

Mentionnons la création de plusieurs chaires institutionnelles au cours des dernières années, dont la ***Chaire en mobilisation des personnes, des groupes et des organisations*** (prof. Michel Tremblay), la ***Chaire de recherche sur la gestion et l'efficacité des groupes de travail*** (prof. Caroline Aubé)⁵ et la ***Chaire en planification des opérations dans la chaîne logistique*** (prof. Raf Jans) contribueront à faire progresser les connaissances sur la façon dont les conditions économiques et monétaires

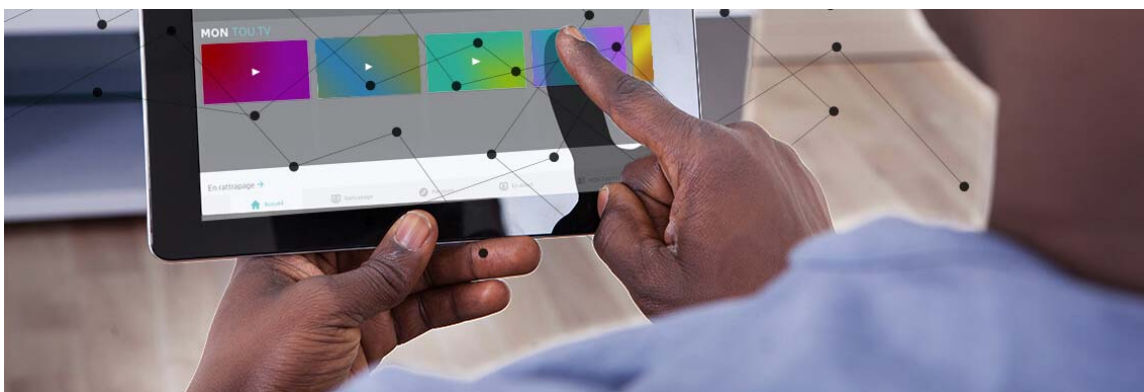
⁵ Présentement suspendue durant le mandat de Mme Aubé à titre de Directrice de la recherche.

influencent les marchés financiers, particulièrement les enjeux économiques internationaux.

Enfin, notons que l'École soutien des infrastructures plus légères, appelées professorships, qu'elle a instaurés et qu'elle continue de développer depuis plusieurs années. Elle en supporte actuellement 30 et en a créé sept au cours de la dernière année, dans les domaines variés : mégadonnées, économie urbaine, ingénierie financière, chaîne logistique, gouvernance, consultation.

Valorisation et transfert

La valeur des contrats de recherche et transfert à l'École varie entre 500k\$ et 800k\$ annuellement et implique de 15 à 25 contrats annuels. Au cours de la dernière année seulement, l'École a signé 25 contrats de recherche, dont deux avec des partenaires industriels membres d'IVADO, pour un total de plus de 800k\$. Elle a de plus 27 ententes de services à la collectivité pour près de 1M\$.



À titre d'exemple, citons le groupe CHAINE, qui a obtenu le mandat d'établir un diagnostic et des voies d'amélioration des processus actuels pour la planification du bloc opératoire pour une organisation dans le milieu de la santé au Québec. L'an dernier, le Pôle santé a développé une formation ciblée pour des entrepreneurs, également dans le milieu de la santé. De fait, la majorité de nos contrats sont réalisés avec des chercheurs du groupe CHAINE et du Pôle Santé.

Les bourses de recherche MITACS permettent de financer une vingtaine de projets annuellement en collaboration avec l'industrie. L'an dernier, 26 projets totalisant 600k\$ ont permis de financer des bourses de recherche à des étudiants de l'École pour des projets appliqués. Un projet consistait à modéliser le parcours d'un usager et d'implanter une méthode de distribution automatique de contenu dans une entreprise de jeux vidéos. Un autre projet visait le développement d'un modèle de détection de la fraude des demandes de réclamation reçues des clients d'une compagnie d'assurance.

Au niveau de la gestion interne des activités, mentionnons des développements au niveau des outils de collecte permettant de présenter à la communauté de l'École des informations plus détaillées sur la valorisation des activités de recherche des professeurs de l'École.

Au niveau de la valorisation, mentionnons 43 déclarations d'invention depuis 2002, soit environ deux par année. Une des dernières consiste en un outil d'aide aux patients dans le milieu de la santé, en collaboration avec un centre hospitalier universitaire.

De ces 43 déclarations, on compte 18 technologies transférées à l'industrie, dont 14 sont toujours actives. Parmi ces technologies, mentionnons ERPSim, un logiciel de simulation d'entreprise, utilisé par 225 universités à travers le monde.

L'École compte trois entreprises dérivées : Batons Simulation (ERPSim), Imarklab, et la toute nouvelle entreprise *CubeHX* – issue de sept déclarations d'innovation – créée en 2018 et provenant de notre laboratoire en expérience utilisateur. Elle propose un logiciel infonuagique de triangulation des données neurophysiologiques.

Financement de la recherche

La dernière année a été marquée par de **grands financements en recherche**. La somme des subventions de recherche obtenues par l'École, incluant sa part des projets en partenariat, est passée de 15 M \$ en 2015 à 27 M \$ en 2018. Cette hausse s'explique par des subventions à la hauteur de 4 M \$ de la FCI, un total de 1,8 M \$ pour divers projets du Tech³lab, dont la *Chaire Industrielle CRSNG-Prompt en expérience utilisateur*, 1 M\$ d'IVADO (Apogée Canada) et une augmentation de 1,1 million des subventions reçues du CRSH.

Deux importants octrois ont été obtenus de la Fondation canadienne de l'innovation pour des projets en recherche comportementale (les professeurs qui dirigent cette recherche sont Yany Grégoire, Michel Tremblay et Christian Vandenberghe) et en gestion du risque (projet piloté par le professeur Georges Dionne). IVADO a pour sa part octroyé des subventions totalisant 1,7 M \$ à 18 projets de recherche impliquant 25 professeurs de HEC Montréal.

Mentionnons également l'octroi par le gouvernement du Québec à l'École de 10 M \$ pour le développement du CDL-Montréal et de NEXT AI l'année précédente.

D'autres faits saillants incluent :

- Un bon taux de succès de nos chercheurs, soit 51 % sur 5 ans auprès des organismes subventionnaires, tels que le CRSNG, le CRSH et le FRQ. Ceci signifie que 180 demandes de subvention ont résulté en 93 octrois pour un montant de 11 M \$. Ce taux est supérieur aux taux nationaux et provinciaux.
- Un taux de succès respectable sur cinq ans au concours *Savoir* du CRSH de 37 % et de 56 % au concours *Développement de savoir*, comparativement aux taux nationaux pour ces concours de 29 % et 31 % respectivement.
- Un taux de succès sur 5 ans de 73 % au concours de *Subvention à la découverte* du CRSNG comparativement au taux national de 64 %.
- Une augmentation du financement fédéral et des projets MITACS ces dernières années.
- Une augmentation du financement des projets de recherche pour lesquels l'École est fiduciaire, passant de 10,3 M \$ à 18,9 M \$.

Plan d'action pour promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion

La première mouture du Plan d'action pour promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) en recherche a été déposée à l'automne 2017 selon les exigences du Programme des Chaires de recherche du Canada (PCRC). Un comité d'experts du PCRC a par la suite fait parvenir une série de recommandations concernant le plan d'action. Une nouvelle mouture a été déposée en décembre 2018⁶.

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

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

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

État de situation

HEC Montréal a reçu un appui du gouvernement fédéral dans la poursuite de son plan d'action, faisant partie des 15 établissements au Canada, dont seulement trois au Québec, à remporter le concours du programme de Subventions de renforcement de la capacité des établissements en matière d'ÉDI, du CRSNG.

Une des retombées du plan est que l'École s'est vue octroyer une chaire de recherche du Canada comblée par une personne issue d'une minorité visible, la candidature d'une femme a été retenue pour l'octroi d'une nouvelle CRC, et une autre a été soumise pour combler une autre chaire de recherche du Canada qui était vacante.

Une série de mesures seront mises en places d'ici mars 2021, à commencer par l'embauche d'une personne spécialiste en équité, diversité et inclusion (réalisé) qui coordonnera la réalisation du plan. Un comité de coordination, sous la présidence de la

⁶ Le plan est disponible ici : https://www.hec.ca/recherche/promotion-equite-diversite-inclusion/HECMtl_Plan_EDI_2018.pdf

secrétaire générale Johanne Turbide, sera également créé. Il visera à favoriser la synergie entre les différentes unités de l'École.

Pour atteindre ses objectifs en matière d'EDI, l'École mettra en œuvre une stratégie de changement organisationnel et systémique se déployant en quatre objectifs :

- connaître les groupes d'appartenance de sa communauté;
- comprendre les processus de recrutement, sélection, intégration, promotion et rétention;
- sensibiliser la communauté à l'importance de l'ÉDI;
- agir pour éliminer les barrières et obstacles systémiques.

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

Par ailleurs, le Conseil pédagogique de l'École a adopté un plan d'action EDI distinct au niveau institutionnel le 18 septembre dernier.

Performance et rayonnement

Les trois dernières années ont vu une relative stabilité du volume de publications de recherche, avec 221 publications scientifiques par rapport à 230 en 2016. Par contre, on constate une augmentation du niveau des revues pour les publications rapportées par les professeurs (revues les plus prestigieuses et revues reconnues par le Financial Times).

Quant aux publications dans les ouvrages édités, leur volume est en légère décroissance sauf dans les publications ayant le plus d'impact dans leur domaine, de sorte que le niveau général de la production de recherche a augmenté.

Les publications produites en collaboration avec des co-auteurs ont été soutenues, de sorte que l'École compte environ 250 nouveaux co-auteurs par année en moyenne. Dans l'ensemble, ceux-ci proviennent bien sûr du Canada (40 %), mais le tiers provient de l'Europe, 13 % des États-Unis, 6 % d'Amérique Latine et 7 % d'Asie, d'Afrique et d'Océanie combinés. C'est donc dire que les collaborations de recherche internationales se portent bien et font rayonner l'École sur l'ensemble des continents.

Au chapitre du rayonnement du corps professoral, mentionnons notamment :

- le professeur **Gilbert Laporte** est récipiendaire du prix Marie-Victorin 2018, la plus haute distinction accordée par le Gouvernement du Québec à un chercheur dans le domaine du génie ou des sciences naturelles, en dehors du champ biomédical.
- trois nouvelles nominations se sont ajoutées à la liste de nos professeurs membres de la Société Royale du Canada. Il s'agit des professeurs **Patrick Cohendet**, **Taïeb Hafsi** et **Sylvain Sénécal**. Ceci porte à 20 le nombre de professeurs de l'École membres de la Société.
- la professeure titulaire **Isabelle Le Breton-Miller** et le chercheur titulaire **Danny Miller** comptent désormais parmi les « scientifiques les plus influents au monde dans le domaine de l'économie et de la gestion ». Le tandem Le Breton-Miller a également obtenu le *Barbara Hollander Award 2017*, pour souligner l'ampleur de leur contribution à l'enseignement et à la recherche sur l'entreprise familiale tout

au long de leur carrière. Danny Miller a par ailleurs obtenu en 2016 le très prestigieux *Distinguished Scholarly Contributions to Management Award* décerné par l'*Academy of Management*, la plus ancienne et la plus importante association universitaire en management au monde.

- deux publications réalisées par quatre professeurs de l'École – **Alina Maria Dulipovici** et **Line Dubé** en technologies de l'information, **Anne Bourhis** en gestion des ressources humaines et **Réal Jacob** en entrepreneuriat et innovation – font partie du top 100 des « Citation Classics » dans le domaine de la gestion des connaissances (2017).
- le professeur titulaire **Georges Dionne** (finance) a remporté le *2017 John S. Bickley Founder's Award* de l'International Insurance Society (IIS). Il a également été nommé *fellow* de l'Association canadienne d'économie en 2019. Selon le classement du site IDEAS, il se classe parmi les 20 meilleurs chercheurs en gestion des risques au monde et parmi les 20 meilleurs économistes au Canada.

Notons enfin que les palmarès internationaux de recherche (UTD, Shanghai, KUBS, et CWUR) placent l'École parmi les 100 meilleures écoles de gestion au monde et les 5 meilleures au Canada, au chapitre de la contribution de recherche.

Principales réalisations des trois dernières années

- Octroi de trois nouvelles **Chaires de recherche du Canada** :
 - Analytique de la chaîne d'approvisionnement
 - Macrofinance
 - Communication numérique et comportement multitâche.
- Création de **11 nouvelles unités** de recherche
- Augmentation significative des fonds de recherche, totalisant 27 M \$ (+ 78 % par rapport à 2016)
- Octrois importants de la **Fondation canadienne de l'innovation (FCI)**
 - 2 millions en infrastructure de recherche « Base de données corporative de participants pour la recherche comportementale », Christian Vandenberghe, Michel Tremblay, Yany Grégoire;
 - 1,8 millions pour l'acquisition de bases de données pour Georges Dionne, titulaire de la Chaire de recherche du Canada niveau 1 en gestion des risques.
- Projets en collaboration avec **IVADO** (volet académique)
 - Plus de 22 ententes de participation avec l'Université de Montréal et l'École Polytechnique;
 - Financement pour l'embauche d'un professeur dans le département des sciences de la décision;
 - Financement pour 11 projets de recherche fondamentale, impliquant 22 professeurs, 5 étudiants et 4 stagiaires postdoctoraux de différents départements comme : sciences de la décision; gestion des opérations et de la logistique, marketing, et finance.
- L'implantation de **ZoneRecherche** :
 - Solution technologique pour administrer les fonds de recherche et les activités de recherche des professeurs et chercheurs. Ceux-ci peuvent gérer eux-mêmes le profil de leurs activités de recherche qui sera mis à jour en temps réel sur leurs pages web.
- **Plan d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion.**

Priorités 2019-2020

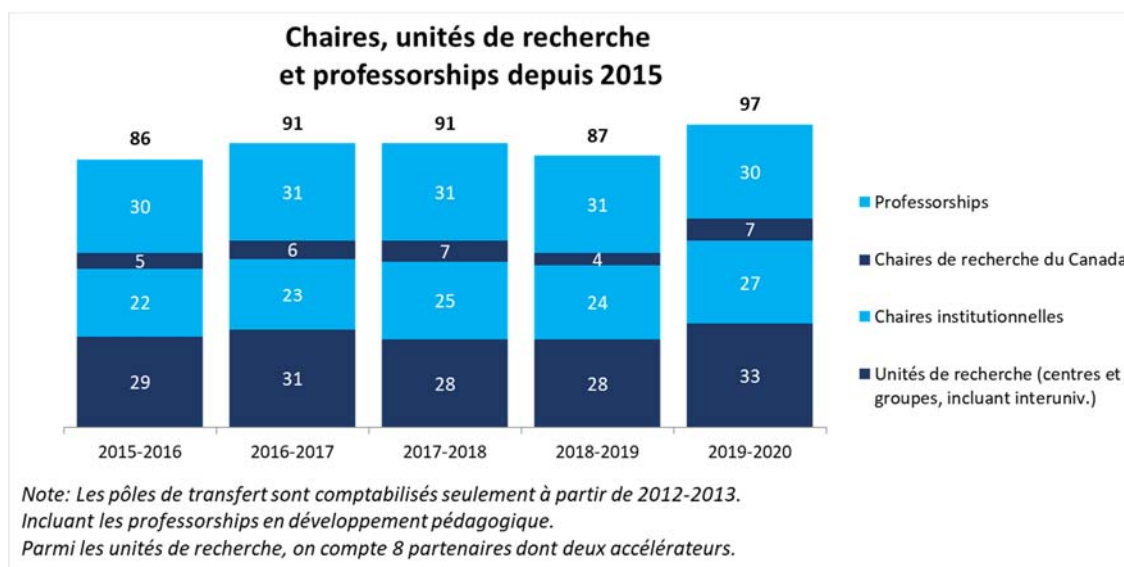
- L'enveloppe institutionnelle de la FCI sera renouvelée au printemps 2020 et nous inviterons les chercheurs à déposer à nouveau des projets d'infrastructure, l'enveloppe actuelle étant totalement utilisée.
- Création d'une chaire FRQ-IVADO en science des données.
- Améliorations dans ZoneRecherche, qui est opérationnel dans son ensemble, mais dont le plein potentiel est encore à développer. Plusieurs améliorations, que ce soit dans l'affichage et dans l'ajout de fonctionnalités, telles que des rapports automatisés, sont en cours et continueront d'être réalisées dans les prochaines années.
- Poursuite de la mise en œuvre des actions du plan pour promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion en recherche.
- Suivi, en collaboration avec la Direction des technologies de l'information (DTI), de la mise en commun des solutions technologiques pour l'ensemble des revues de l'École afin qu'elles soient plus autonomes financièrement et plus efficaces.
- Finalisation d'un processus électronique pour l'approbation et l'organisation d'événements de recherche et de transfert
- Mise en place d'un processus pour l'accueil des chercheurs postdoctoraux en collaboration avec la Direction du doctorat et la Direction des ressources humaines.
- Accompagnement de la mise en œuvre du projet Panel Expérience Globale, financé par la FCI, qui vise la constitution d'une base de données de volontaires pour participer à des enquêtes de recherche.
- Mise en place des modalités de libre accès des publications scientifiques et des données en conformité avec la Politique de libre accès des trois organismes subventionnaires fédéraux. Poursuivre les revendications auprès des organismes subventionnaires pour amender les règles quant à la restriction des accès de façon à mieux protéger les informations contenues dans les dépôts de données.

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.

Unités de recherche de l'École

Axe de recherche	Unités de recherche	
Axe 1: Efficience, efficacité et gestion dans les organisations	Chaires de recherche du Canada - Chaire en intelligence artificielle Canada-CIFAR - Chaire en mobilisation des personnes, des groupes et de organisations - Chaire FRQ-IVADO en science des données Chaires de recherche institutionnelles - Chaire en logistique et en transport - Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux - Chaire Unesco en management culturel - Chaire de gouvernance Stephen-A.-Jarislowsky - Chaire de planification des opérations dans la chaîne logistique - Chaire de théorie des jeux et gestion - Chaire d'exploitation des données - Chaire en gestion de l'engagement et du rendement des employés - Chaire en gestion et efficacité des équipes de travail	Groupes de recherche et pôles de transfert - Carrefour logistique - Pôle santé - Laboratoire de calcul et d'exploitation des données (Laced) Regroupements stratégiques - Centre interuniversitaire de recherche sur les réseaux d'entreprise, la logistique et le transport (CIRELT) - Groupe d'études et de recherche en analyse des décisions (GERAD)
Axe 2: Développement stratégique des organisations	Chaire industrielle CRSNG - Chaire industrielle CRSNG-Prompt en expérience utilisateur Chaires de recherche du Canada - CRC en comm. numérique et comport. multitâche Chaires de recherche institutionnelles - Chaire en gestion stratégique en contexte pluraliste - Chaire de commerce électronique RBC Groupe Financier - Chaire de commerce Omer DeSerres - Chaire de gestion stratégique des technologies de - Chaire de leadership Pierre-Péladeau - Chaire de stratégie et société - Chaire de recherche sur la relève et sur l'entreprise - Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A. Bombardier - Chaire en santé connectée	Groupes de recherche et pôles de transfert - Centre d'études en transformation des organisations - Centre de recherche sur les organisations, la stratégie et la gouvernance - Groupe de recherche sur le comportement du consommateur (GRCC) - Groupe de recherche en systèmes d'information (GRESI) - Groupe d'étude sur la pratique de la stratégie (géPs) - Laboratoire ERPsim - Mosaic - Pôle créativité et innovation - Pôle entrepreneuriat, repreneuriat et familles en affaires - Centre des familles en affaires Deschênes Molson - Entreprism - Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale-HEC - Pôle Médias - Tech³lab
Axe 3: Environnement social, économique et politique des organisations	Chaires de recherche du Canada - CRC en gestion du risque - CRC en économie - CRC en macrofinance Chaires de recherche institutionnelles - Chaire de gestion du secteur de l'énergie - Chaire de management éthique - Chaire de politique fiscale - Chaire d'économie de l'environnement et de gouvernance mondiale - Chaire internationale CPA de recherche en contrôle de gestion - Chaire de recherche Industrielle Alliance sur les enjeux économiques des changements démographiques - Chaire de recherche Power Corporation du Canada sur les régimes de retraite et d'assurances Groupes de recherche et pôles de transfert - Centre sur la productivité et la prospérité (CPP) - Groupe de recherche en affaires internationales (GRAI)	- IDEOS — Pôle en gestion des entreprises sociales - Institut canadien des dérivés - Institut de vente - Institut international des coopératives Alphonse-et-Dorimène-Desjardins - Institut sur la retraite et l'épargne (IRE) - Pôle e3 Regroupements stratégiques - Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) - Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)

La recherche en chiffres

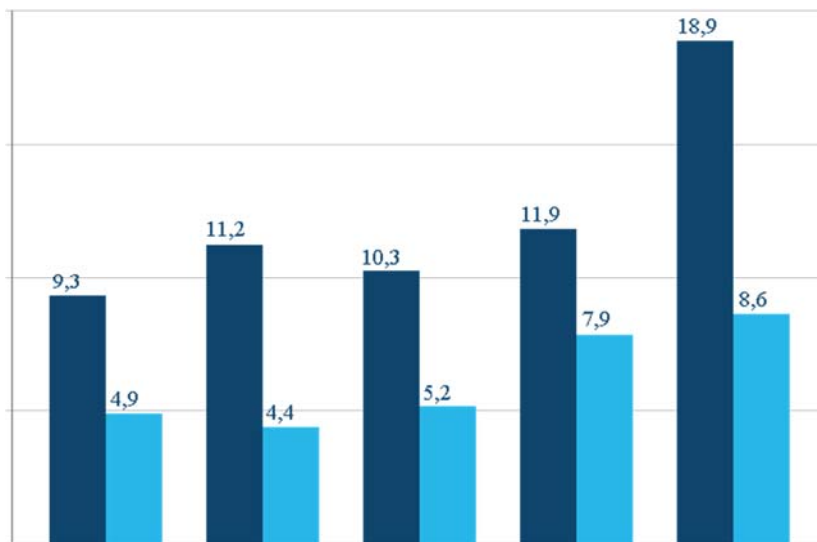


Évolution du Financement de la recherche

SOURCES DE FINANCEMENT (000\$)	2013	2014	2015	2016	2017
	- 2014	- 2015	- 2016	- 2017	- 2018
Gouvernement fédéral	4 438	4 732	4 546	5 984	10 071
Gouvernement provincial	4 318	4 378	3 631	3 705	5 244
HEC Montréal*	3 727	4 076	4 627	4 227	4 465
Organisme à but non lucratif (OBNL)	851	1 443	1 275	3 650	3 987
Organisme à but lucratif (OBL)	413	811	1 177	1 848	3 473
Autres établissements universitaires	250	137	166	194	192
Donateur privé	110	81	3	85	28
Gouvernement municipal	120	24			
TOTAL	14 227	15 682	15 425	19 693	27 460

Évolution du financement par fiduciaire

(en M\$)



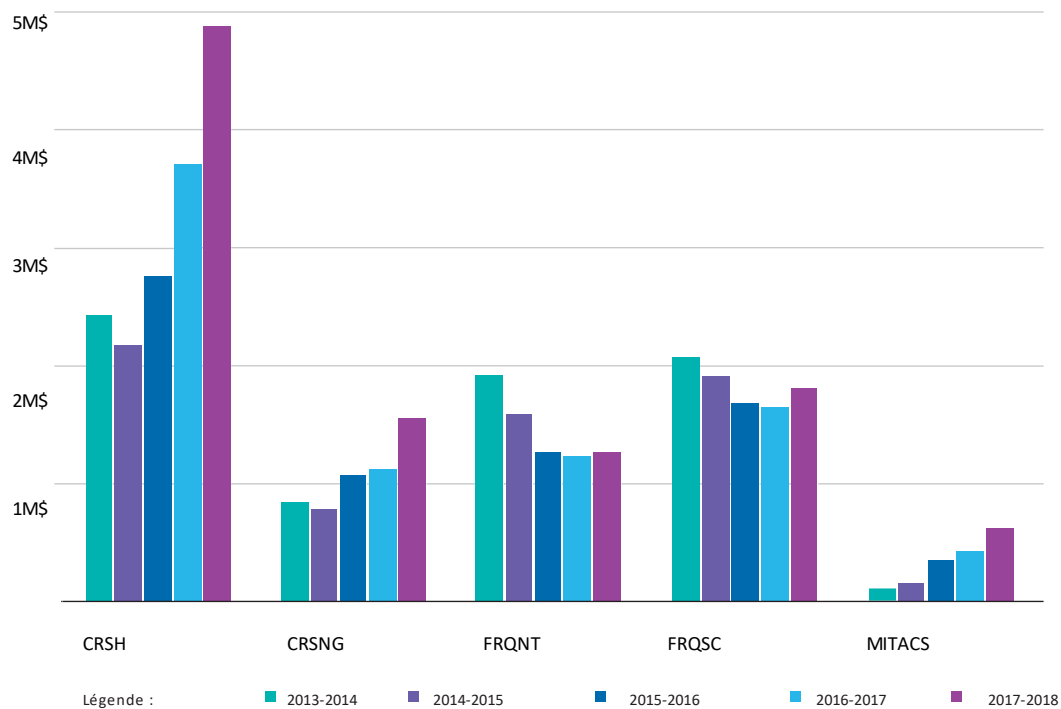
HEC Montréal fiduciaire : Financement octroyé à l'École (en général, le chercheur principal est de HEC Montréal).

Autres établissements fiduciaires : Financement octroyé à d'autres établissements universitaires, mais dont au moins un cochercheur de HEC Montréal est impliqué dans la recherche.

Légende :

- HEC Montréal
- Autres établissements

Évolution du financement – principaux organismes subventionnaires



Légende :

- 2013-2014
- 2014-2015
- 2015-2016
- 2016-2017
- 2017-2018

Résultats des concours majeurs de subventions de 2013 à 2017

	2013 -	2014 -	2015 -	2016 -	2017 -
	2014	2015	2016	2017	2018
CRSH - Savoir	25%	8%	38%	64%	44%
CRSH - Développement de Savoir	50%	56%	29%	82%	50%
CRSNG - Subvention à la découverte	71%	50%	83%	75%	75%
FRQSC - Relève professorale**	57%	50%	100%	56%	29%

Publications et activités éditoriales

	2013 -2014	2014 -2015	2015 -2016	2016 -2017	2017 -2018
Publications scientifiques ou professionnelles	268	313	230	216	221
Articles parus dans les listes du FT et UTD*	18	20	20	17	24
Nombre d'activités éditoriales		222	192	170	150
Livres	28	23	21	17	16
Chapitres de livres	85	107	78	68	79

Évolution dans les classements internationaux de recherche

		2018	2017	2016
CWUR (Émirats Arabes Unis) (UdeM)	World University ranking	↑ 110e monde / 5e au Canada	↓ 129e monde / 5e au Canada	118e monde / 5e au Canada
	KUBS Worldwide Research Ranking	↑ 57e monde / 3e au Canada / 38e en Amér. Du Nord	↓ 57e monde / 3e au Canada / 38e en Amér. Nord	54e au monde / 4e au Canada / 38e en Amér. Nord
Shanghai ARWU	Global Ranking (classe l'UdeM)	↑ 101-150 au monde / 5-6e au Canada	= 151-200 au monde / groupe 6e - 8e au Canada	151-200 au monde / 6e au Canada
	By Field (Business)	↓ groupe 76 à 100 au monde / groupe 5 à 8e au Canada	51-75e au monde / 5-6e au Canada	
	By Field (Management)	↑ 19e au monde / 2e au Canada	22e au monde / 2e au Canada	
University of Texas at Dallas	Research Ranking Classement sur 5 ans	↑ 91e au monde / 67e en Amér. Nord / 6e au Canada (2014-2018)	↓ 95e au monde / 74e en Amér. Nord / 6e au Canada (2013-2017)	87e au monde / ↑ 66e en Amér. Nord / 6e au Canada (2012-2016)
	Classement sur 10 ans	87e au monde / 68e en Amér du Nord / 6e au Canada		

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



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



Professeurs membres de la SRC

20 membres à ce jour



Henri Barki



Michèle Breton



**Jean-Charles
Chebat**



**Patrick
Cohendet**



François Colbert



**Jean-François
Cordeau**



**Jacques
Desrosiers**



Georges Dionne



Taïeb Hafsi



Pierre Hansen



Ann Langley



Gilbert Laporte



**Isabelle Le
Breton-Miller**



Guy Paré



Suzanne Rivard



Linda Rouleau



Sylvain Sénécal



**Jean-Marie
Toulouse**



**Christian
Vandenberghe**

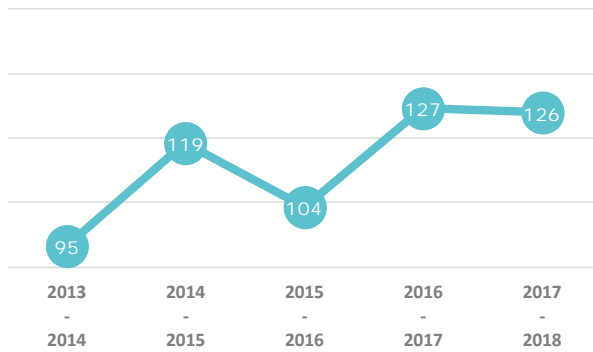


**Georges
Zaccour**

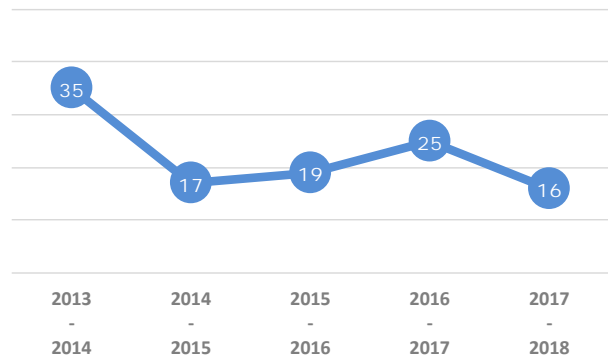
Données en date du 18 août 2018

Nombre de diplômés

Mémoires de maîtrise

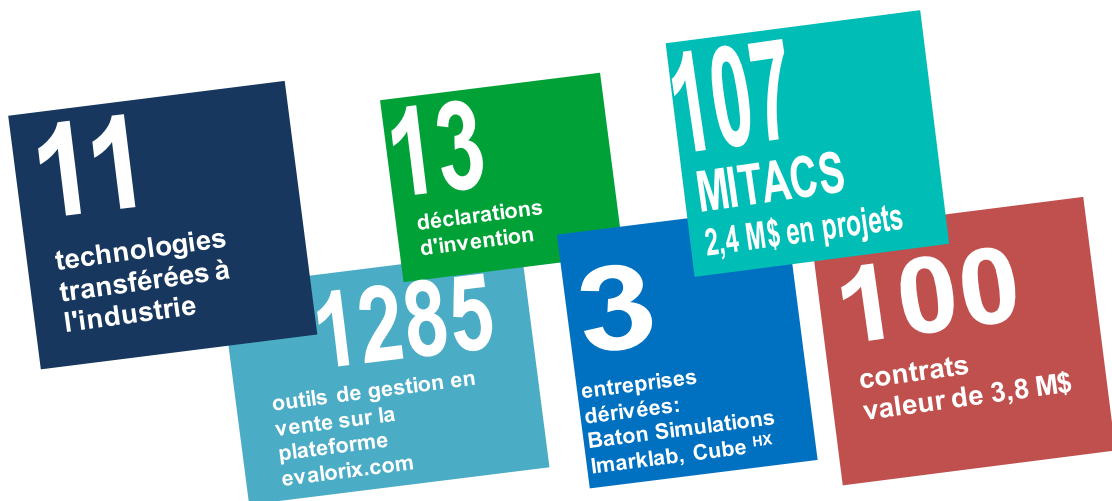


Thèses de doctorat



Valorisation et transfert

Faits saillants en valorisation et transfert



Évolution des contrats de recherche



Grille d'indicateurs pour l'Assemblée Nationale

Grille page 1

Date :
Page 1 de 8
III. Remarques

HEC Montréal
II. Observations

INDICATEURS - EFFECTIFS ÉTUDIANTS ET ENSEIGNANTS

Étudiant	Unité	Année universitaire (Effectif au trimestre d'automne)											2018-2019	Source MEES sauf 2018: HEC Source MEES sauf 2018: HEC Source MEES sauf 2018: HEC Source MEES sauf 2018: HEC
		2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019			
1	Effectif étudiant équivalent à temps plein (EEETP) total	8,178.59	8,113.08	7,854.18	8,072.17	8,576.88	8,602.93	8,805.48	8,686.29	8,765.26	9,231.77	9,231.77	9,231.77	Source MEES sauf 2018: HEC
2	EEETP au 1er cycle	6,338.50	6,179.23	5,977.27	6,136.30	6,456.20	6,649.57	6,860.70	6,721.08	6,793.72	6,987.70	6,987.70	6,987.70	Source MEES sauf 2018: HEC
3	EEETP au 2e cycle	1,743.17	1,823.09	1,761.46	1,827.94	2,015.42	1,860.64	1,873.38	1,892.72	1,897.84	2,162.40	2,162.40	2,162.40	Source MEES sauf 2018: HEC
4	EEETP au 3e cycle	96.93	110.76	115.45	107.93	105.27	92.73	71.41	72.48	73.70	81.70	81.70	81.70	Source MEES sauf 2018: HEC
5	Effectif étudiant total	n	12,194	12,111	12,019	12,197	12,867	13,135	13,294	13,189	14,056	14,056	14,056	
6	Effectif étudiant au 1er cycle à temps plein	n	4,705	4,540	4,399	4,521	4,672	4,864	5,097	4,956	5,027	5,218	5,218	
7	Effectif étudiant au 1er cycle à temps partiel	n	4,628	4,562	4,465	4,495	4,690	5,022	5,084	5,118	5,301	5,381	5,381	
8	Effectif étudiant au 2e cycle	%	76.54%	75.15%	73.75%	73.92%	72.76%	75.26%	76.58%	76.38%	75.41%	75.41%	75.41%	
9	Effectif étudiant au 2e cycle	n	2,710	2,851	2,992	3,019	3,361	3,111	2,983	2,993	3,019	3,345	3,345	
10	Effectif étudiant au 3e cycle	%	22.22%	23.54%	24.89%	24.75%	26.12%	23.68%	22.44%	22.69%	22.43%	23.80%	23.80%	
11	Effectif étudiant au 3e cycle	n	151	158	163	162	144	138	130	122	110	112	112	
12	Effectif étudiant au 3e cycle	%	1.24%	1.30%	1.36%	1.33%	1.12%	1.05%	0.98%	0.93%	0.82%	0.80%	0.80%	
13	Effectif étudiant international	n	1,533	1,492	1,527	1,604	1,833	1,962	2,102	2,073	2,074	2,138	2,138	
14	Effectif étudiant international	%	12.57%	12.32%	12.70%	13.15%	14.25%	14.94%	15.81%	15.72%	15.41%	15.21%	15.21%	
15	Étudiants d'universités québécoises à l'étranger	n	127	119	128	130	138	137	166	143	150	146	146	
16	Sagiaires postdoctoraux	n	15	21	13	15	19	22	14	23	29	35	35	
17	Résidents en médecine	n												
Enseignants-chercheurs														
18	Nombre de professeurs récemment embauchés	n	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
19	Hommes	n	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20	Femmes	n	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
21	Nombre de professeurs à temps plein au 1er octobre de l'année universitaire	n	n.d.	237	232	226	220	226	229	224	n.d.	n.d.	n.d.	Source BCI; voir note 1 au bas
22	Hommes	n	n.d.	168	166	159	150	153	160	154	n.d.	n.d.	n.d.	
23	Femmes	n	n.d.	69	66	67	70	73	69	70	n.d.	n.d.	n.d.	
24	Nombre de chargés de cours de l'année universitaire	n	n.d.	n.d.	518	511	498	425	489	459	n.d.	n.d.	n.d.	
25	Hommes	n	n.d.	n.d.	341	337	327	294	327	308	n.d.	n.d.	n.d.	
26	Femmes	n	n.d.	n.d.	177	174	171	131	162	151	n.d.	n.d.	n.d.	
27	Nombre moyen de cours par professeur	n	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
28	Nombre moyen de cours par chargé de cours	n	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
29	Ratio étudiants au 1er cycle / professeur	n	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
30	Ratio étudiants aux 2e et 3e cycles / professeur	n	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
31	Ratio EEETP / professeur	EETP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
32	Cours donnés par les professeurs	%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
33	Cours donnés par les chargés de cours	%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
34	Cours donnés par d'autres catégories d'enseignants	%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

Note 1: Le décompte des professeurs du BCI exclut ceux en congé sans traitement, les attachés d'enseignement, maîtres, et certains professeurs avec tâches administratives.

Nom de l'établissement :

Date :

Page 2 de 8

I. Éléments d'information

II. Observations

III. Remarques

INDICATEURS - EFFECTIFS ÉTUDIANTS

1er cycle - Baccalauréat	Unité	Année universitaire (Effectif étudiant par secteur disciplinaire et sexe, au trimestre d'automne)									
		2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019 ^a
Hommes	n	1,820	1,727	1,690	1,747	1,795	1,843	1,954	1,910	1,907	2,088
105 Sciences de la santé	n										
106 Sciences pures	n										
108 Sciences appliquées	n										
109 Arts	n										
110 Lettres	n										
111 Sciences humaines	n										
112 Éducation	n										
113 Droit	n										
114 Administration	n	1,820	1,727	1,676	1,733	1,775	1,837	1,954	1,910	1,907	2,088
115 Autres ¹	n			14	14	20	6				
Femmes	n	1,871	1,808	1,720	1,747	1,802	1,905	2,029	1,977	1,961	2,005
117 Sciences de la santé	n										
118 Sciences pures	n										
119 Sciences appliquées	n										
120 Arts	n										
121 Lettres	n										
122 Sciences humaines	n										
123 Éducation	n										
124 Droit	n										
125 Administration	n	1,871	1,808	1,706	1,736	1,790	1,894	2,029	1,977	1,961	2,005
126 Autres	n			14	11	12	11				
Total	n	3,691	3,535	3,410	3,494	3,597	3,748	3,983	3,887	3,868	4,093
128 Sciences de la santé	n										
129 Sciences pures	n										
130 Sciences appliquées	n										
131 Arts	n										
132 Lettres	n										
133 Sciences humaines	n										
134 Éducation	n										
135 Droit	n										
136 Administration	n	3,691	3,535	3,382	3,469	3,565	3,731	3,983	3,887	3,868	4,093
137 Autres	n			28	25	32	17				

Nom de l'établissement :

Date :

Page 2 de 8

I. Éléments d'information

II. Observations

III. Remarques

INDICATEURS - EFFECTIFS ÉTUDIANTS

1er cycle - Autres sanctions	Unité	Année universitaire (Effectif étudiant par secteur disciplinaire et sexe, au trimestre d'automne)										
		2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019 ^P	
138 Hommes	n	2,800	2,803	2,712	2,759	2,858	3,010	3,014	2,982	3,105	3,021	
139 Sciences de la santé	n											
140 Sciences pures	n											
141 Sciences appliquées	n	101	94	95	143	158	188	192	184	108	94	
142 Arts	n											
143 Lettres	n											
144 Sciences humaines	n											
145 Éducation	n											
146 Droit	n											
147 Administration	n	2,468	2,450	2,340	2,363	2,448	2,519	2,519	2,499	2,707	2,606	
148 Autres	n	231	259	277	253	252	303	303	299	290	321	
149 Femmes	n	2,842	2,764	2,742	2,763	2,907	3,128	3,184	3,205	3,355	3,485	
150 Sciences de la santé	n											
151 Sciences pures	n											
152 Sciences appliquées	n	40	41	30	35	68	68	75	73	57	36	
153 Arts	n											
154 Lettres	n											
155 Sciences humaines	n											
156 Éducation	n											
157 Droit	n											
158 Administration	n	2,574	2,457	2,427	2,449	2,585	2,764	2,782	2,800	2,933	3,052	
159 Autres	n	228	266	285	279	254	296	327	332	365	397	
160 Total	n	5,642	5,567	5,454	5,522	5,765	6,138	6,198	6,187	6,460	6,506	
161 Sciences de la santé	n											
162 Sciences pures	n											
163 Sciences appliquées	n	141	135	125	178	226	256	267	257	165	130	
164 Arts	n											
165 Lettres	n											
166 Sciences humaines	n											
167 Éducation	n											
168 Droit	n											
169 Administration	n	5,042	4,907	4,767	4,812	5,033	5,283	5,301	5,299	5,640	5,658	
170 Autres	n	459	525	562	532	506	599	630	631	655	718	

Nom de l'établissement :

Date :

Page 2 de 8

I. Éléments d'information

II. Observations

III. Remarques

INDICATEURS - EFFECTIFS ÉTUDIANTS

2e cycle - Maîtrise		Année universitaire (Effectif étudiant par secteur disciplinaire et sexe, au trimestre d'automne)											
Unité	n	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019	2020
Hommes	n	765	809	818	783	807	812	764	761	769	906		
171 Sciences de la santé	n												
172 Sciences pures	n												
173 Sciences appliquées	n	17	30	27	25	27	34	48	66	66	73		
174 Arts	n												
175 Lettres	n												
176 Sciences humaines	n												
177 Éducation	n												
178 Droit	n	16	11	21	26	20	12	13	19	10	5		
179 Administration	n	732	768	770	732	760	766	703	676	713	770		
180 Autres	n										58		
Femmes	n	507	560	619	634	720	708	782	780	725	830		
182 Sciences de la santé	n												
183 Sciences pures	n												
184 Sciences appliquées	n	6	10	7	8	13	14	28	37	33	49		
185 Arts	n												
186 Lettres	n												
187 Sciences humaines	n												
188 Éducation	n												
189 Droit	n	16	11	24	29	19	12	18	15	18	14		
190 Administration	n	485	539	588	597	688	682	736	728	674	688		
191 Autres	n										79		
Total	n	1,272	1,369	1,437	1,417	1,527	1,520	1,546	1,541	1,514	1,736		
193 Sciences de la santé	n												
194 Sciences pures	n												
195 Sciences appliquées	n	23	40	34	33	40	48	76	103	99	122		
196 Arts	n												
197 Lettres	n												
198 Sciences humaines	n												
199 Éducation	n												
200 Droit	n	32	22	45	55	39	24	31	34	28	19		
201 Administration	n	1,217	1,307	1,358	1,329	1,448	1,448	1,439	1,404	1,387	1,458		
202 Autres	n										137		

Nom de l'établissement :

Date :

Page 2 de 8

I. Éléments d'information

II. Observations

III. Remarques

INDICATEURS - EFFECTIFS ÉTUDIANTS

2e cycle - Autres sanctions		Année universitaire (Effectif étudiant par secteur disciplinaire et sexe, au trimestre d'automne)										
	Unité	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019 ^P	
204	Hommes	650	659	700	708	803	647	618	608	624	632	
205	Sciences de la santé											
206	Sciences pures											
207	Sciences appliquées	4	2									
208	Arts											
209	Lettres											
210	Sciences humaines											
211	Éducation											
212	Droit	631	634	684	687	784	620	586	580	588	597	
213	Administration	15	23	16	21	19	27	32	28	36	35	
214	Autres											
215	Femmes	788	823	855	894	1,031	944	819	844	881	977	
216	Sciences de la santé											
217	Sciences pures											
218	Sciences appliquées	3	3									
219	Arts											
220	Lettres											
221	Sciences humaines											
222	Éducation											
223	Droit	766	796	825	884	1,014	907	795	812	856	957	
224	Administration	19	24	30	10	17	37	24	32	25	20	
225	Autres											
226	Total	1,438	1,482	1,555	1,602	1,834	1,591	1,437	1,452	1,505	1,609	
227	Sciences de la santé											
228	Sciences pures											
229	Sciences appliquées	7	5									
230	Arts											
231	Lettres											
232	Sciences humaines											
233	Éducation											
234	Droit	1,397	1,430	1,509	1,571	1,798	1,527	1,381	1,392	1,444	1,554	
235	Administration	34	47	46	31	36	64	56	60	61	55	
236	Autres											

Nom de l'établissement :

Date :

Page 2 de 8

I. Éléments d'information

II. Observations

III. Remarques

INDICATEURS - EFFECTIFS ÉTUDIANTS

3e cycle - Doctorat	Année universitaire (Effectif étudiant par secteur disciplinaire et sexe, au trimestre d'automne)										
	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019
Hommes	81	84	87	88	79	76	75	73	63	64	
237 Sciences de la santé	n										
238 Sciences pures	n										
239 Sciences appliquées	n										
240 Arts	n										
241 Lettres	n										
242 Sciences humaines	n										
243 Éducation	n										
244 Droit	n										
245 Administration	n	81	84	87	88	79	76	75	63	64	
246 Autres	n										
Femmes	62	68	74	71	59	58	55	49	47	47	
248 Sciences de la santé	n										
249 Sciences pures	n										
250 Sciences appliquées	n										
251 Arts	n										
252 Lettres	n										
253 Sciences humaines	n										
254 Éducation	n										
255 Droit	n										
256 Administration	n	62	68	74	71	59	58	49	47	47	
257 Autres	n										
Total	143	152	161	159	138	134	130	122	110	111	
259 Sciences de la santé	n										
260 Sciences pures	n										
261 Sciences appliquées	n										
262 Arts	n										
263 Lettres	n										
264 Sciences humaines	n										
265 Éducation	n										
266 Droit	n										
267 Administration	n	143	152	161	159	138	134	130	122	110	111
268 Autres	n										

Nom de l'établissement :

Date :

Page 2 de 8

I. Éléments d'information

II. Observations

III. Remarques

INDICATEURS - EFFECTIFS ÉTUDIANTS

3e cycle - Autres sanctions	Unité	Année universitaire (Effectif étudiant par secteur disciplinaire et sexe, au trimestre d'automne)									
		2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
270 Hommes	n	5	4	1	2	6	2				
271 Sciences de la santé	n										
272 Sciences pures	n										
273 Sciences appliquées	n										
274 Arts	n										
275 Lettres	n										
276 Sciences humaines	n										
277 Éducation	n										
278 Droit	n										
279 Administration	n										
280 Autres	n	5	4	1	2	6	2				
281 Femmes	n	3	2	1	1		2			1	
282 Sciences de la santé	n										
283 Sciences pures	n										
284 Sciences appliquées	n										
285 Arts	n										
286 Lettres	n										
287 Sciences humaines	n										
288 Éducation	n										
289 Droit	n										
290 Administration	n										
291 Autres	n	3	2	1	1		2			1	
292 Total	n	8	6	2	3	6	4			1	
293 Sciences de la santé	n										
294 Sciences pures	n										
295 Sciences appliquées	n										
296 Arts	n										
297 Lettres	n										
298 Sciences humaines	n										
299 Éducation	n										
300 Droit	n										
301 Administration	n										
302 Autres	n	8	6	2	3	6	4			1	

Nom de l'établissement :

Date :

Page 2 de 8

I. Éléments d'information

II. Observations

III. Remarques

INDICATEURS - EFFECTIFS ÉTUDIANTS

Total (grades)	Unité	Année universitaire (Effectif étudiant par secteur disciplinaire et sexe, au trimestre d'automne)												
		2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019			
303 Hommes	n	2,666	2,620	2,595	2,618	2,681	2,731	2,793	2,744	2,759	3,058			
304 Sciences de la santé	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
305 Sciences pures	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
306 Sciences appliquées	n	17	30	27	25	27	34	48	66	66	73			
307 Arts	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
308 Lettres	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
309 Sciences humaines	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
310 Éducation	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
311 Droit	n	16	11	21	26	20	12	13	19	10	5			
312 Administration	n	2,633	2,579	2,533	2,553	2,614	2,679	2,732	2,659	2,683	2,922			
313 Autres	n	0	0	14	14	20	6	0	0	0	58			
314 Femmes	n	2,440	2,436	2,413	2,452	2,581	2,671	2,866	2,806	2,733	2,882			
315 Sciences de la santé	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
316 Sciences pures	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
317 Sciences appliquées	n	6	10	7	8	13	14	28	37	33	49			
318 Arts	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
319 Lettres	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
320 Sciences humaines	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
321 Éducation	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
322 Droit	n	16	11	24	29	19	12	18	15	18	14			
323 Administration	n	2,418	2,415	2,368	2,404	2,537	2,634	2,820	2,754	2,682	2,740			
324 Autres	n	0	0	14	11	12	11	0	0	0	79			
325 Total	n	5,106	5,056	5,008	5,070	5,262	5,402	5,659	5,550	5,492	5,940			
326 Sciences de la santé	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
327 Sciences pures	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
328 Sciences appliquées	n	23	40	34	33	40	48	76	103	99	122			
329 Arts	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
330 Lettres	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
331 Sciences humaines	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
332 Éducation	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
333 Droit	n	32	22	45	55	39	24	31	34	28	19			
334 Administration	n	5,051	4,994	4,901	4,957	5,151	5,313	5,552	5,413	5,365	5,662			
335 Autres	n	0	0	28	25	32	17	0	0	0	137			

Nom de l'établissement :

Date :

Page 2 de 8

I. Éléments d'information

II. Observations

III. Remarques

INDICATEURS - EFFECTIFS ÉTUDIANTS

Total (autres sanctions)		Année universitaire (Effectif étudiant par secteur disciplinaire et sexe, au trimestre d'automne)										
Unité		2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019 ^a	
336	Hommes	n	3,455	3,466	3,413	3,469	3,667	3,659	3,632	3,590	3,729	3,653
337	Sciences de la santé	n										
338	Sciences pures	n										
339	Sciences appliquées	n	105	96	95	143	158	188	192	184	108	94
340	Arts	n										
341	Lettres	n										
342	Sciences humaines	n										
343	Éducation	n										
344	Droit	n										
345	Administration	n	3,099	3,084	3,024	3,050	3,232	3,139	3,105	3,079	3,295	3,203
346	Autres	n	251	286	294	276	277	332	335	327	326	356
347	Femmes	n	3,633	3,589	3,588	3,658	3,938	4,074	4,003	4,049	4,236	4,463
348	Sciences de la santé	n										
349	Sciences pures	n										
350	Sciences appliquées	n	43	44	30	35	68	68	75	73	57	36
351	Arts	n										
352	Lettres	n										
353	Sciences humaines	n										
354	Éducation	n										
355	Droit	n										
356	Administration	n	3,340	3,253	3,252	3,333	3,599	3,671	3,577	3,612	3,789	4,009
357	Autres	n	250	292	316	290	271	335	351	364	390	418
358	Total	n	7,088	7,055	7,011	7,127	7,605	7,733	7,635	7,639	7,965	8,116
359	Sciences de la santé	n										
360	Sciences pures	n										
361	Sciences appliquées	n	148	140	125	178	226	256	267	257	165	130
362	Arts	n										
363	Lettres	n										
364	Sciences humaines	n										
365	Éducation	n										
366	Droit	n										
367	Administration	n	6,439	6,337	6,276	6,383	6,831	6,810	6,682	6,691	7,084	7,212
368	Autres	n	501	578	610	566	548	667	686	691	716	774

Nom de l'établissement :

Date :

Page 2 de 8

I. Éléments d'information

II. Observations

III. Remarques

INDICATEURS - EFFECTIFS ÉTUDIANTS

Total (toutes les sanctions)		Année universitaire (Effectif étudiant par secteur disciplinaire et sexe, au trimestre d'automne)											
		2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019 ^P		
369 Hommes	Unité	6,121	6,086	6,008	6,087	6,348	6,390	6,425	6,334	6,488	6,711		
370 Sciences de la santé	n												
371 Sciences pures	n												
372 Sciences appliquées	n	122	126	122	168	185	222	240	250	174	167		
373 Arts	n												
374 Lettres	n												
375 Sciences humaines	n												
376 Éducation	n												
377 Droit	n	16	11	21	26	20	12	13	19	10	5		
378 Administration	n	5,732	5,663	5,557	5,603	5,846	5,818	5,837	5,738	5,978	6,125		
379 Autres	n	251	286	308	290	297	338	335	327	326	414		
380 Femmes	n	6,073	6,025	6,011	6,110	6,519	6,745	6,869	6,855	6,969	7,345		
381 Sciences de la santé	n												
382 Sciences pures	n												
383 Sciences appliquées	n	49	54	37	43	81	82	103	110	90	85		
384 Arts	n												
385 Lettres	n												
386 Sciences humaines	n												
387 Éducation	n												
388 Droit	n	16	11	24	29	19	12	18	15	18	14		
389 Administration	n	5,758	5,668	5,620	5,737	6,136	6,305	6,397	6,366	6,471	6,749		
390 Autres	n	250	292	330	301	283	346	351	364	390	497		
391 Total	n	12,194	12,111	12,019	12,197	12,867	13,135	13,294	13,189	13,457	14,056		
392 Sciences de la santé	n												
393 Sciences pures	n												
394 Sciences appliquées	n	171	180	159	211	266	304	343	360	264	252		
395 Arts	n												
396 Lettres	n												
397 Sciences humaines	n												
398 Éducation	n												
399 Droit	n	32	22	45	55	39	24	31	34	28	19		
400 Administration	n	11,490	11,331	11,177	11,340	11,982	12,123	12,234	12,104	12,449	12,874		
401 Autres	n	501	578	638	591	580	684	686	691	716	911		

Sources: MEES, TSEP, DGSÉG, DIS, Portail informationnel, système GDEU, données au 2019-05-10.

P : Les données de 2018-2019 sont provisoires.

1: La catégorie Autres comprend les études plurisectorielles, les données sans objet et les valeurs indéterminées.

Nom de l'établissement :

Date :

Page 3 de 8

I. Éléments d'information

II. Observations

III. Remarques

INDICATEURS - RÉUSSITE ACADÉMIQUE	Unité	Formation de la cohorte des personnes nouvellement inscrites à temps plein au trimestre d'automne dans un diplôme de grade													
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Taux de réussite des études de baccalauréat															
402 Persévérance après 1 an	%	92.11	90.88	93.14	92.48	93.30	93.70	93.30	93.22	93.08	95.10	92.95	95.09	92.00	93.82
403 Diplomation après 6 ans	%	88.16	87.11	90.62	89.68	92.61	90.04	91.49	91.33	92.07	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Taux de réussite après 6 ans au baccalauréat, par domaine CLASS dominant															
404 Sciences de la santé	%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
405 Sciences pures	%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
406 Sciences appliquées	%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
407 Arts	%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
408 Lettres	%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
409 Sciences humaines	%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
410 Éducation	%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
411 Droit	%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
412 Administration	%	89.13	87.11	90.62	89.68	92.61	90.04	91.49	91.33	92.27	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
413 Autres	%	76.47	-	-	-	-	-	-	-	85.71	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Taux de réussite des études de 2e et de 3e cycles															
414 Diplomation à la maîtrise après 4 ans	%	87.31	88.82	87.16	87.74	87.97	90.13	85.59	88.03	86.10	89.87	86.83	n.d.	n.d.	n.d.
415 Diplomation à la maîtrise après 6 ans	%	89.12	91.69	90.20	91.19	93.04	93.42	89.19	89.74	88.47	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
416 Diplomation au doctorat après 8 ans	%	55.00	58.06	58.82	58.06	58.82	66.67	41.67	85.71	65.00	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Nom de l'établissement :

Date :

Page 3 de 8

I. Éléments d'information

II. Observations

III. Remarques

Formation de la cohorte des personnes nouvellement inscrites à temps plein au trimestre d'automne dans un diplôme de grade (Total de la cohorte en nombre absolu)

Unité	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Réussite des études de baccalauréat															
417 Persévérance après 1 an	n	817	867	923	923	821	922	822	839	851	951	1015	968	1012	895
418 Diplomation après 6 ans	n	762	831	898	895	815	886	806	822	824	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
Réussite après 6 ans au baccalauréat, par domaine CLASS dominant															
419 Sciences de la santé	n	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
420 Sciences pures	n	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
421 Sciences appliquées	n	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
422 Arts	n	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
423 Lettres	n	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
424 Sciences humaines	n	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
425 Education	n	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
426 Droit	n	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
427 Administration	n	730	831	898	895	815	886	806	822	800	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
428 Autres	n	52	-	-	-	-	-	-	24	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
Réussite des études de 2e et de 3e cycles															
429 Diplomation à la maîtrise après 4 ans	n	289	278	258	279	278	274	285	309	254	275	310	n.d.	n.d.	
430 Diplomation à la maîtrise après 6 ans	n	295	287	267	290	294	284	297	315	261	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
431 Diplomation au doctorat après 8 ans	n	11	18	10	17	10	14	5	6	13	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
Durée moyenne des études au baccalauréat															
432 Sciences de la santé	an	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
433 Sciences pures	an	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
434 Sciences appliquées	an	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
435 Arts	an	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
436 Lettres	an	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
437 Sciences humaines	an	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
438 Education	an	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
439 Droit	an	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
440 Administration	an	3,21	3,23	3,27	3,27	3,22	3,27	3,26	3,18	3,27	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
441 Autres	an	4,11	-	-	-	-	-	-	3,99	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
442 Ensemble des secteurs	an	3,27	3,23	3,27	3,27	3,22	3,27	3,26	3,18	3,29	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
Durée moyenne des études de maîtrise															
443 Sciences de la santé	an	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
444 Sciences pures	an	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
445 Sciences appliquées	an	-	-	-	-	2,33	1,42	1,63	1,67	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
446 Arts	an	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
447 Lettres	an	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
448 Sciences humaines	an	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
449 Education	an	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
450 Droit	an	-	1,00	2,67	-	-	1,33	1,00	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
451 Administration	an	1,63	1,71	1,70	1,73	1,72	1,59	1,67	1,66	1,77	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
452 Autres	an	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
453 Ensemble des secteurs	an	1,63	1,71	1,70	1,73	1,72	1,60	1,67	1,66	1,77	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	

Nom de l'établissement :

Date :

Page 3 de 8

I. Éléments d'information

II. Observations

III. Remarques

Formation de la cohorte des personnes nouvellement inscrites à temps plein au trimestre d'automne dans un diplôme de grade (Total de la cohorte en nombre absolu)

Unité	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Durée moyenne des études de doctorat														
454 Sciences de la santé	an	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
455 Sciences pures	an	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
456 Sciences appliquées	an	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
457 Arts	an	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
458 Lettres	an	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
459 Sciences humaines	an	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
460 Éducation	an	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
461 Droit	an	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
462 Administration	an	5,48	5,44	5,70	5,98	5,80	5,06	5,13	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
463 Autres	an	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
464 Ensemble des secteurs	an	5,48	5,44	5,70	5,98	5,80	5,06	5,13	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

HEC Montréal

II. Observations

Nom de l'établissement :

I. Éléments d'information

INDICATEURS - EFFECTIF DU PERSONNEL

Effectif à temps plein selon le groupe d'emploi	Unité	Année universitaire (Effectif au 1er octobre de l'année universitaire)											
		2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	Source BCI (1)		
Total	n	n.d.	n.d.	n.d.	779	835	835	835	782	848	786	Source BCI (1)	
S487 Direction	n	n.d.	n.d.	n.d.	64	62	64	64	68	66	69		
S488 Haute direction	n	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0	0	0	0	0		
S489 Autre personnel de direction	n	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	64	68	68	66	69		
S490 Professeurs	n	n.d.	n.d.	n.d.	227	227	220	226	231	231	225		
S491 Autre personnel d'ens. ou de rech. (incluant périphérique d'ens. ou de rech.)	n	n.d.	n.d.	n.d.	37	49	58	52	70	70	62	Incl maîtres, profs invités, AE	
S492	n	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	51	46	69	69	62		
S493	n	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	7	6	1	1	0		
S494 Personnel périphérique d'ens. et de rech.	n	n.d.	n.d.	n.d.	0	0	1	1	1	1	0		
S495 Personnel de gerance	n	n.d.	n.d.	n.d.	151	157	162	167	185	185	180		
S496 Personnel professionnel	n	n.d.	n.d.	n.d.	110	101	104	95	95	95	90		
S497 Personnel technique	n	n.d.	n.d.	n.d.	137	165	152	122	145	145	111		
S498 Personnel de bureau	n	n.d.	n.d.	n.d.	53	74	52	51	55	55	49		
S499 Personnel métiers et services (incluant périphérique de soutien)	n	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	52	51	55	55	49		
S500 Personnel métiers et services	n	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0	0	0	0	0		
S501 Personnel périphérique de soutien	n	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0	0	0	0	0		

Effectif de chargés de cours	Unité	Année universitaire (Effectif de l'année universitaire)										
		2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	Source BCI (2)	
Total	n	n.d.	n.d.	n.d.	518	511	498	425	489	459	Source BCI (2)	
S531 Hommes	n	n.d.	n.d.	n.d.	341	337	327	294	327	308		
S532 Femmes	n	n.d.	n.d.	n.d.	177	174	171	131	162	151		

Notes 1) Peut exclure certains emplois considérés par HEC comme à temps plein, mais non réguliers.

1) Exclut certaines catégories, ex: chargés de cours invités.

Nom de l'établissement :

Date :

Page 5 de 8

I. Éléments d'information

II. Observations

III. Remarques

DONNÉES FINANCIÈRES - FONDS DE FONCTIONNEMENT

Fonds de fonctionnement	Année financière universitaire (1er mai au 30 avril)											
	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019			
A. Produits												
534 Subventions	k\$	72,488	76,526	77,236	82,178	78,906	77,286	77,320	78,963	0		
535 Subvention du MEES (515)	k\$	71,577	75,587	76,333	81,292	78,060	76,357	76,370	78,040	0		
536 Autres subventions provinciales (405, 410, 495)	k\$	3	0	0	0	0	0	0	0	0		
537 Subventions du gouvernement du Canada (415, 420)	k\$	893	924	898	856	846	929	951	923	0		
538 Autres produits et aides des gouvernements autres que ceux du Québec et du Canada (425, 426, 427)	k\$	15	15	6	30	0	0	0	0	0		
539 Produits provenant des étudiants	k\$	32,431	33,917	36,084	39,717	40,684	43,692	46,361	49,802	0		
540 Droits de scolarité (401)	k\$	21,623	23,323	24,151	25,521	26,483	26,395	27,063	28,089	0		
541 Montants forfaitaires réglementés des étudiants étrangers (40)	k\$	2,026	1,626	2,202	2,372	2,571	919	1,047	1,335	0		
542 Montants forfaitaires des étudiants canadiens non-résidents au Québec (403)	k\$	122	127	141	156	144	1,825	2,621	3,771	0		
543 Montants forfaitaires supplémentaires des étudiants étrangers (404)	k\$	0	0	0	315	359	2,939	3,320	3,746	0		
544 Cotisations des étudiants (455)	k\$	2,506	2,478	2,622	3,155	3,196	3,347	3,420	3,505	0		
545 Admissions, inscriptions, amendes, frais de stage ou de supervision, etc. (450)	k\$	6,155	6,362	6,969	8,197	7,930	8,267	8,890	9,355	0		
546 Locations et ventes de biens et services aux étudiants (461)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
547 Autres produits	k\$	6,732	7,662	8,258	12,669	11,108	10,605	10,413	18,428	0		
548 Intérêts et dividendes (435)	k\$	502	446	500	491	719	973	734	6,789	0		
549 Intérêts sur les avances interfonds (440)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
550 Produits provenant du fonds de dotation (445)	k\$	0	(229)	124	1,122	0	0	0	25	0		
551 Produits provenant d'une fondation (446)	k\$	7	4	730	3,112	2,248	1,673	1,363	1,631	0		
552 Subventions et dons non gouvernementaux (430)	k\$	387	399	1,271	1,176	855	727	646	410	0		
553 Gains sur vente de placement (526)	k\$	1	(5)	(33)	27	44	36	32	53	0		
554 Recouvrement des coûts indirects (465)	k\$	1,222	77	115	159	127	156	132	(1)	0		
555 Ventes externes (460)	k\$	4,090	6,298	4,855	5,894	6,279	6,420	6,793	7,816	0		
556 Autres produits (466, 470)	k\$	522	672	697	688	837	619	713	1,704	0		
557 Total des produits	k\$	111,652	118,106	121,579	134,564	130,698	131,583	134,095	147,193	0		

Nom de l'établissement :

Date :

Page 5 de 8

I. Éléments d'information

II. Observations

III. Remarques

DONNÉES FINANCIÈRES - FONDS DE FONCTIONNEMENT

Fonds de fonctionnement	Année financière universitaire (1er mai au 30 avril)									
	Unité	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
B. Charges										
558 Masse salariale	k\$	72,219	80,655	82,846	83,746	86,506	88,004	89,855	92,947	0
559 Direction	k\$	3,572	3,853	3,505	3,852	3,998	4,102	7,763	8,480	
560 Cérance	k\$	1,628	2,354	3,467	3,466	3,295	3,435	79	91	
561 Enseignants-chercheurs	k\$	30,158	34,448	35,072	34,203	36,348	37,614	37,172	37,385	
562 Chargés de cours	k\$	10,989	11,450	11,858	13,162	12,872	12,669	13,358	13,684	
563 Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	k\$	342	379	369	328	310	313	950	360	
564 Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	k\$	1,880	1,952	2,049	1,932	1,875	1,691	1,197	1,856	
565 Personnel professionnel non enseignant	k\$	9,387	10,395	10,910	11,435	12,220	12,738	13,147	14,804	
566 Personnel de soutien technique	k\$	4,971	5,641	5,563	5,655	5,913	5,792	6,084	5,987	
567 Personnel de soutien de bureau	k\$	7,053	7,657	7,335	7,041	7,001	6,815	6,750	6,827	
568 Personnel de métier et ouvrier	k\$	2,238	2,527	2,519	2,672	2,673	2,836	3,355	3,373	
569 Avantages sociaux (700)	k\$	12,276	14,023	14,358	14,099	15,737	15,411	16,320	11,000	
570 Autres charges	k\$	20,662	22,417	26,277	33,808	25,848	26,022	25,760	35,501	0
571 Avantages sociaux futurs (704)	k\$	(1,561)	(3,141)		5,033	(332)	(1,359)	(803)	9,386	
572 Variation de la provision heures supplémentaires, maladie,	k\$	644	346	68	(75)	228	311	275	299	
573 Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	k\$	2,530	1,690	1,635	2,557	13	771	48	69	
574 Stagiaires Postdoctoraux (706)	k\$	36	10	10	0	0	0	96	81	
575 Formation et perfectionnement (710)	k\$	439	422	426	278	421	466	449	427	
576 Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	k\$	2,251	2,600	2,415	2,623	2,392	2,102	2,256	2,140	
577 Bourses (735)	k\$	2,124	665	2,292	2,492	2,604	2,170	2,280	1,617	
578 Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	k\$	832	1,525	1,203	1,639	2,202	2,445	2,691	2,182	
579 Fournitures et matériel (745)	k\$	1,681	1,914	1,983	1,992	1,800	1,863	1,524	1,675	
580 Coûts des marchandises vendues (755)	k\$	131	150	158	153	137	128	145	421	
581 Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795, 800)	k\$	8,005	9,249	8,808	9,236	8,594	8,743	9,782	10,117	
582 Volumes et périodiques (750)	k\$	1,433	1,977	2,265	2,199	2,703	3,079	2,805	2,874	
583 Charges reliées aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	k\$	2,151	3,075	3,343	3,515	3,461	3,334	2,502	2,341	
584 Locations de locaux et de bâtiments (840, 845)	k\$	659	692	900	922	894	908	846	940	
585 Location-exploitation (830)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0	
586 Pertes sur vente de placements (886)	k\$	153	0	0	0	0	0	0	0	
587 Biens sous le seuil de capitalisation (892)	k\$	364	598	259	420	246	240	194	240	
588 Biens de nature non capitalisable (893)	k\$	0	1	0	0	0	0	0	0	
589 Frais bancaires et charges d'intérêts (850, 851, 852, 853)	k\$	254	323	349	178	312	316	358	371	
590 Intérêts relatifs aux avances interfonds (855)	k\$	0	(0)	(0)	0	0	0	0	0	
591 Autres charges (860, 870)	k\$	(1,464)	322	450	642	172	504	314	321	
592 Virements interfonctions (877)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0	
593 Ventes internes (878)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0	
594 Gains et pertes latents (879)	k\$	0	0	0	0	(318)	975	(1,250)	97	
595 Total avant éléments extraordinaires	k\$	105,157	117,095	126,195	131,653	127,773	130,412	130,685	139,546	0
596 Éléments extraordinaires (880)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0	
597 Total des charges	k\$	105,157	117,095	126,195	131,653	127,773	130,412	130,685	139,546	0
598 Résultat de l'exercice	k\$	6,495	1,011	(4,617)	2,911	2,925	1,171	3,409	7,648	0

Nom de l'établissement :

Date :

Page 6 de 8

I. Éléments d'information

II. Observations

III. Remarques

DONNÉES FINANCIÈRES - FONDS AVEC RESTRICTIONS

	Unité	Année financière universitaire (1er mai au 30 avril)									
		2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	
Fonds avec restrictions											
A. Produits											
599 Subventions	k\$	6,458	6,577	6,692	6,974	5,963	5,164	6,290	8,553	0	
600 Subvention du Ministère (515)	k\$	990	1,284	1,223	1,052	918	832	1,307	1,436		
601 Autres subventions provinciales (405, 410, 495)	k\$	2,194	1,735	1,591	1,721	1,586	1,517	1,794	2,255		
602 Subventions du gouvernement du Canada (415, 420)	k\$	2,599	2,718	2,804	3,157	3,001	2,246	2,377	2,859		
603 Autres produits et aides des gouvernements que ceux du Québec et du Canada (425, 426, 427)	k\$	675	840	1,075	1,044	459	568	813	2,003		
604 Autres produits	k\$	5,634	7,001	6,360	8,095	7,406	13,573	6,517	12,047	0	
605 Intérêts et de dividendes (435)	k\$	1,588	1,819	1,997	1,742	2,798	3,752	2,740	2,872		
606 Intérêts sur les avances interfonds (440)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0		
607 Produits provenant du fonds de dotation (445)	k\$	(1,196)	(1,120)	(807)	(1,188)	(2,877)	1,348	(5,804)	(747)		
608 Produits provenant d'une fondation (446)	k\$	235	1,569	647	1,934	2,982	4,283	5,068	4,892		
609 Subventions et dons non gouvernementaux (430)	k\$	2,185	2,430	1,997	1,880	1,447	1,095	1,079	954		
610 Gains sur vente de placements (526)	k\$	32	(74)	(102)	238	239	228	192	376		
611 Ventes externes (460)	k\$	2,818	2,440	2,519	3,349	2,787	2,824	3,141	3,577		
612 Autres produits (466, 470)	k\$	(27)	(63)	108	140	30	43	101	124		
613 Total des produits	k\$	12,093	13,578	13,052	15,069	13,369	18,736	12,807	20,601	0	

Nom de l'établissement :

Date : Page 6 de 8

I. Éléments d'information

II. Observations

III. Remarques

DONNÉES FINANCIÈRES - FONDS AVEC RESTRICTIONS

Fonds avec restrictions	Année financière universitaire (1er mai au 30 avril)										
	Unité	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	
B. Charges											
Masses salariales	k\$	3,321	3,862	3,487	4,283	4,660	4,885	5,742	6,514	0	
614 Direction	k\$	0	0	0	0	55	361	552	783		
615 Gérance	k\$	777	972	455	633	1,071	752	0	3		
617 Enseignants-chercheurs	k\$	304	416	369	461	406	375	1,076	1,317		
618 Chargés de cours	k\$	0	0	0	0	0	0	0	50		
619 Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	k\$	539	569	739	835	820	871	1,308	1,260		
620 Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	k\$	558	700	677	711	747	581	421	465		
621 Personnel professionnel non enseignant	k\$	644	639	651	970	916	1,330	1,711	1,830		
622 Personnel de soutien technique	k\$	113	149	171	223	214	207	234	253		
623 Personnel de soutien de bureau	k\$	385	417	424	450	430	409	440	555		
624 Personnel de métier et ouvrier	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0		
Avantages sociaux	k\$	399	400	434	460	527	650	812	1,090		
Autres charges	k\$	8,289	9,229	9,052	10,250	9,557	9,399	10,843	11,963	0	
Variation de la provision heures supplémentaires, maladie, vacances,											
627 congés sociaux et autres avantages (701, 702, 703)	k\$	9	9	2	41	31	49	6	26		
628 Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0		
629 Stagiaires postdoctoraux (706)	k\$	20	23	23	27	27	39	521	970		
630 Formation et perfectionnement (710)	k\$	252	226	239	168	323	261	265	232		
631 Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	k\$	832	989	1,160	1,591	1,095	1,217	1,518	1,666		
632 Bourses (735)	k\$	3,833	5,360	4,756	5,221	4,954	4,978	4,976	5,665		
633 Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	k\$	792	755	1,016	868	830	616	1,033	602		
634 Fournitures et matériel (745)	k\$	90	132	155	157	185	166	151	164		
635 Coûts des marchandises vendues (755)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0		
636 Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795, 800)	k\$	914	1,292	1,191	1,501	1,347	1,501	1,406	1,400		
637 Volumes et périodiques (750)	k\$	171	171	159	249	140	111	76	73		
638 Charges reliées aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820)	k\$	5	7	48	19	21	15	0	5		
639 Location de locaux et de bâtiments (840, 845)	k\$	40	58	66	63	43	78	36	68		
640 Location exploitation (830)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0		
641 Transfert de coûts indirects (865)	k\$	1,210	101	142	227	425	301	130	(1)		
642 Pertes sur vente de placements (886)	k\$	0	0	0	0	0	0	5	(2)		
643 Biens sous le seuil de capitalisation (892)	k\$	38	40	42	47	66	38	37	47		
644 Biens de nature non capitalisable (893)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0		
645 Frais bancaires et charges d'intérêts (850, 851, 852, 853)	k\$	5	(1)	0	(1)	(0)	1	1	11		
646 Intérêts relatifs aux avances interfonds (855)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0		
647 Autres charges (860, 870)	k\$	78	68	52	72	69	28	682	1,036		
648 Virements interfonctions (877)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0		
649 Ventes internes (878)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0		
650 Gains et pertes latents (879)	k\$	0	0	0	0	(1,430)	3,708	(4,780)	790		
Total avant éléments extraordinaires	k\$	12,009	13,491	12,973	14,994	13,314	18,642	12,617	20,357	0	
652 Éléments extraordinaires (880)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0		
Total des charges	k\$	12,009	13,491	12,973	14,994	13,314	18,642	12,617	20,357	0	
Résultat de l'exercice	k\$	84	87	79	75	56	95	189	244	0	

Nom de l'établissement :

Date :

Page 7 de 8

I. Éléments d'information

II. Observations

III. Remarques

DONNÉES FINANCIÈRES - FONDS DES IMMOBILISATIONS

Sources de financement de s acquisitions d'immobilisations (Annexe 16)	Unité	Année financière universitaire (1er mai au 30 avril)									
		2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2018-2019
655 Gouvernement du Québec (Fonds des immobilisations)	k\$	23,489	11,620	4,305	3,413	4,469	4,781	8,919	9,284		
656 Fonds de fonctionnement	k\$	(2,379)	1,726	2,895	2,376	1,625	1,898	1,828	2,369		
657 Fonds avec restrictions	k\$	258	653	464	75	286	657	334	363		
658 Fonds de dotation	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0		
659 Autres fonds, fondations et dons	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0		
660 Autres sources	k\$	0	113	0	2,079	1,889	1,801	5,006	7,383		
661 Total	k\$	21,368	14,111	7,664	7,944	8,269	9,136	16,086	19,399	0	
Acquisitions d'immobilisations (Annexe 16)	Unité	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	
662 Projets en cours	k\$	(3,677)	(2,123)	73	2,539	3,864	(864)	4,483	2,872		
663 Terrains	k\$	0	0	0	0	0	0	2,399	7,850		
664 Aménagement de terrains	k\$	0	0	0	0	0	0	0	24		
665 Bâtimnts	k\$	0	0	0	0	0	0	1,183	(678)		
666 Bâtimnts - construction prestigieuse	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0		
667 Améliorations majeures aux bâtimnts	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0		
668 Améliorations locales	k\$	20,268	11,006	3,078	2,650	1,602	6,413	4,489	5,111		
669 Équipements informatiques	k\$	0	0	350	0	(2)	0	0	0		
670 Équipements de communication multimédia	k\$	1,028	1,692	1,299	1,479	1,487	1,979	1,147	1,594		
671 Mobilier et équipement de bureau	k\$	1,986	1,435	181	323	287	98	479	275		
672 Autres équipements	k\$	901	1,192	362	168	135	429	365	260		
673 Équipements spécialisés liés à l'enseignement et à la recherche	k\$	136	226	627	167	156	243	871	205		
674 Documents de bibliothèques	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0		
675 Manuels pédagogiques	k\$	271	285	237	298	238	222	252	262		
676 Matériels roulants	k\$	324	299	252	187	161	198	183	135		
677 Réseaux de télécommunications	k\$	0	0	0	27	43	0	0	74		
678 Biens loués en vertu d'un contrat de location-acquisition	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0		
679 Autres actifs corporels (note A)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0		
680 Actifs non amortissables	k\$	0	0	4	0	225	100	0	0		
681 Logiciels (note B)	k\$	132	100	1,203	105	72	316	235	1,417		
682 Développements informatiques (note B)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0		
683 Autres actifs incorporels	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0		
684 TOTAL	k\$	21,368	14,111	7,664	7,944	8,269	9,136	16,086	19,399	0	

Année financière universitaire (1er mai au 30 avril)

Taux de professeurs disposant de fonds de recherche		Année financière universitaire (1er mai au 30 avril)										
	Unité	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	
709 Professeurs-chercheurs financés	%			62.9	63.4	54.9	55.9	65.5	71.6	72.3		Selon dénombrement fourni par le BCI. Incluant FCI. Source HEC Montréal.
710 Sciences de la santé	%			90.9	79.2	81.8	86.4	91.7	96.0	104.2		
711 Sciences pures	%			61.1	52.6	52.9	58.8	55.6	66.7	68.8		
712 Sciences appliquées	%											
713 Arts	%											
714 Lettres	%											
715 Sciences humaines	%			81.0	72.7	53.1	71.4	85.7	105.6	80.0		
716 Éducation	%											
717 Droit	%			57.4	61.1	51.6	49.4	60.1	64.9	67.1		
718 Administration	%											
719 Autres	%											

Année financière universitaire (1er mai au 30 avril)

Montant médian des fonds de recherche disponibles par professeur		Année financière universitaire (1er mai au 30 avril)										
	Unité	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	
720 Financement médian (ensemble des secteurs)	\$	18,055	17,000	15,000	15,000	19,000	20,000	13,200	12,570	15,604	15,000	Basé sur l'ensemble des professeurs rapportés au tableau 1. Source HEC Montréal
721 Sciences de la santé	\$	20,000	20,000	20,563	20,000	20,000	20,000	20,500	20,000	20,000	26,000	
722 Sciences pures	\$	22,287	18,369	18,032	21,000	30,000	25,602	30,000	18,275	24,600	24,295	
723 Sciences appliquées	\$											
724 Arts	\$											
725 Lettres	\$	13,200	20,000	15,000	11,000	15,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	
726 Sciences humaines	\$											
727 Éducation	\$											
728 Droit	\$	15,000	13,200	15,000	15,000	15,000	23,113	10,000	10,000	10,815	10,000	
729 Administration	\$											
730 Autres	\$											

4. Rapport sur les perspectives de développement

HEC Montréal en chiffres

Étudiants et programmes d'études

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

Au 1er octobre 2018. Excluant les étudiants en accueil.

Corps professoral

(au 1^{er} octobre 2018)

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

Recherche et transfert

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

ÉTUDIANTS INTERNATIONAUX ET RÉSIDENTS PERMANENTS

1er cycle	3 336
2e cycle	923
3e cycle	95
TOTAL	4 354

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

Source : Peoplesoft, 15 octobre 2018.

PROVENANCE

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

Formation des cadres et dirigeants

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

Autre

Trois agréments internationaux
 Plus de 88 000 diplômés depuis 1907
 617 employés de soutien
 10 M\$ en engagements de dons récoltés par la Fondation HEC Montréal
 La plus importante bibliothèque d'affaires bilingue au Canada
 Edulib - cours en ligne offerts à tous : 45000 participants dans 184 pays
 Trois édifices dont un voué à la recherche
 Une résidence étudiante

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

Principales réalisations depuis la dernière audition

La Commission de la culture et de l'éducation n'avait pas émis de recommandations à la suite des auditions de 2015. Par conséquent, la présente section discute brièvement des principales réalisations à HEC Montréal à divers chapitres, notamment la gouvernance, les programmes, l'internationalisation, le corps professoral et nos trois chantiers stratégiques que sont le financement, l'innovation et le développement du campus. La recherche fera quant à elle l'objet d'un chapitre dédié plus loin dans ce rapport. De nombreux développements mentionnés dans cette section seront également abordés dans le chapitre sur l'encadrement des étudiants.



Plusieurs nominations à la direction de l'École

Au cours des derniers mois, l'École a subi un renouvellement important des titulaires de postes clés au sein de sa direction.

D'abord un nouveau directeur est entré en fonction au 1^{er} juin 2019, il s'agit du professeur Federico Pasin. Celui-ci succède à Michel Patry, qui a complété trois mandats à ce poste depuis 2006. Le professeur Pasin occupait jusqu'alors le poste de Secrétaire général depuis 2012. Les orientations du nouveau directeur s'inscrivent dans la continuité de celles entreprises avec la précédente administration.

En 2019, plusieurs mandats au sein de la direction sont également arrivés à échéance et de nouveaux postes ont été créés. Cela a entraîné de nouvelles nominations aux postes suivants :

- Directeur des études : François Bellavance succède à Michèle Breton;
- Directrice de la recherche et du transfert : Caroline Aubé succède à Robert Gagné;
- Secrétaire générale : Johanne Turbide succède à Federico Pasin;
- Directrice des relations et des partenariats internationaux : Marie-Hélène Jobin (nouveau poste);
- Directeur de l'innovation et du développement pédagogique : Jacques Robert (nouveau poste);
- Directrice des communications et des relations gouvernementales : Natalie Roussel succède à Michèle Beaubien.

L'innovation dans nos programmes

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

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

La recherche soutenue d'innovations dans nos programmes vise à assurer à celles et ceux qui choisissent notre établissement une expérience d'apprentissage exceptionnelle et une formation en phase avec les besoins de la société. Tous nos programmes ont introduit ou travaillent à l'introduction d'innovations.

Quelques exemples :

- la cohorte expérimentale AGIR⁷ au B.A.A., qui est un formidable laboratoire permettant d'explorer de nouvelles approches pédagogiques;
- l'introduction du cours CDL-Montréal au MBA, qui met nos étudiants en relation avec un important écosystème d'innovateurs et de financiers;
- l'entente avec Polytechnique, en juin 2019, pour la création d'un double diplôme de Baccalauréat en administration (B.A.A.) et en ingénierie (B.Ing.)
- le développement d'un programme de certificat entièrement en ligne
- Edulib, une plateforme de cours en ligne ouverts et gratuits.

Ces efforts d'innovation expliquent en grande partie le pouvoir d'attraction de nos programmes. La fréquentation de nos programmes réguliers est d'ailleurs en hausse continue, l'effectif étudiant en équivalence au temps plein (EEETP) ayant progressé de 8 % entre 2013-2014 et 2018-2019. Ce nombre s'est accru d'environ 5 % dans la dernière année seulement et nous estimons qu'il poursuivra sur sa lancée en 2019. Ces progressions sont observées dans un contexte où nous avons maintenu, voire resserré, les normes d'admission dans plusieurs programmes.

Plus de détails sur les développements dans nos programmes sont présentés dans la section ***Mesures prises pour l'encadrement des étudiants***.

L'internationalisation

Afin d'assurer la cohérence de nos actions en matière de développement international, un document d'orientation stratégique relativement à l'internationalisation de l'École a été adopté en juin 2017, définissant les orientations de l'École en matière d'accueil et

⁷ Voir description dans la section *Mesures prises pour l'encadrement des étudiants*, sous B.A.A.

d'intégration des étudiants, de développement de nouveaux partenariats et programmes à l'École et à l'étranger, et d'aide aux diplômés dans leur carrière internationale.

L'internationalisation se traduit sous plusieurs formes à l'École, notamment : une **clientèle** internationale qui doit être accueillie et supportée, l'**exposition** de nos étudiants à des expériences à l'étranger, des **programmes** de formation bilingues et trilingues, l'enseignement de savoirs qui intègrent les considérations actuelles d'économies interconnectées et ouvertes, un corps **professoral** multiculturel et disposant d'un bagage riche, de nouveaux **partenariats** avec des institutions à travers le monde, de nombreuses **collaborations** de recherche, la reconnaissance dans les **palmarès** internationaux, l'adhésion à des standards de haut niveau par trois organismes **d'agrément** et de nouveaux **memberships** à diverses organisations transfrontalières.

Clientèle

Les **étudiants étrangers**, incluant les détenteurs de visas d'étude, constituent 17 à 19 % des EEETP totaux et cette proportion est demeurée stable depuis cinq ans, alors qu'elle a augmenté en nombre absolu, passant de 1 876 à 2 300 individus, équivalent à 1 500 à 1 700 EEETP, soit 200 EEETP de plus. En incluant les résidents permanents, on compte 3 130 EEETP, soit 34 % de la clientèle totale fréquentant l'École, par rapport à 39 % il y a cinq ans.



Si la majorité de la clientèle internationale se retrouve aux certificats (35 % des EEETP étrangers et résidents permanents) et au B.A.A. (31 %), on compte 300 EEETP à la M.Sc., 232 aux D.E.S.S., 135 au MBA et 48 au doctorat, où ils constituent d'ailleurs 72 % du contingent. Leur nombre a cru au B.A.A., au MBA, à la M.Sc. et au doctorat.

L'École offre un programme immersif pour s'initier au français, l'**École d'été** en français des affaires, en partenariat avec l'Institut français de Barcelone, en Espagne. Ciblante un public large d'étudiants étrangers et en échange, de cadres et de professionnels, elle met de l'avant la découverte de Montréal à travers de multiples activités culturelles et de nombreuses rencontres privilégiées avec des acteurs de la scène économique montréalaise et internationale. L'École accueille environs 80 étudiants étrangers à l'école d'été.

Notons que l'École poursuit ses efforts de **recrutement** pour ses programmes, notamment en Chine, en Amérique Latine et dans les pays de la francophonie. Parmi les outils utilisés pour le recrutement, mentionnons la participation aux salons recrutement organisés dans divers pays, les webinaires préparant les candidats à remplir leur demande d'admission, les sessions d'information avec visite guidée de l'École, de même que le coaching personnalisé des meilleurs candidats dans la préparation de leur demande d'admission.

Mentionnons enfin la résidence étudiante, la première de l'histoire de l'École, inaugurée en 2015. Proposant 42 appartements abordables, cette initiative vise à attirer des étudiants internationaux.

Programmes

De nombreuses initiatives ont été entreprises au cours des cinq dernières années, notamment l'amélioration du contenu international des programmes d'études; l'élargissement du programme d'échanges internationaux; le développement des activités *Campus Internationaux*⁸ dans les programmes de MBA, B.A.A. et M.Sc., qui voient s'ajouter des destinations différentes chaque année.

Le **B.A.A.** de l'École est unique en Amérique du Nord, offrant trois cheminements : français, bilingue et trilingue. Il fait partie de notre stratégie visant à développer un leadership dans les pays francophones et en Asie de l'Est. Parmi les 1 200 étudiants admis au programme de B.A.A. chaque année, le tiers se trouve au cheminement français, plus de la moitié au cheminement bilingue (français et anglais) et 8 % au cheminement trilingue (français, anglais et espagnol). Si la composition internationale de la clientèle a diminué depuis cinq ans au B.A.A. français (de 16 % à 10 %), elle est demeurée stable au bilingue (30 %) et au trilingue (près de 75 %). Parmi les changements au cursus, notons que la dernière évaluation périodique a mené à l'ajout de cours obligatoires, dont un en commerce international.

Le programme de **M.Sc.** est devenu plus international au fil des ans. Il comprend 27 spécialisations, dont le commerce international et la gestion de la chaîne logistique mondiale, tous deux offerts en français et en anglais. Les étudiants internationaux représentent plus de 25 % de la clientèle (34 % en incluant les résidents permanents) et proviennent de divers pays, dont la France (12 %), le Maroc (4 %), la Chine (3 %), l'Inde (1,5 %), la Tunisie (0,7 %) et d'autres pays (6,3 %).

HEC Montréal fait également partie de l'alliance *QTEM University Alliance* depuis 2016, permettant aux étudiants du programme d'étudier dans des établissements partenaires à l'étranger.

Le programme de **MBA** à temps plein (anglais et français) combine des activités facultatives *Campus International* de 10 jours, dont profite environ 50 % de la cohorte. Il offre des cours de commerce international (modules de base et au choix) et un projet de consultation en entreprise, dont certains sont internationaux. Les étudiants internationaux représentent 34 % de la cohorte au MBA en français à temps plein et 66 % du MBA en anglais.

L'École offre depuis 2013 un programme autofinancé de Maîtrise en management international des arts (**M.M.I.A.M.**), conjointement avec l'Université de Dallas (SMU), Universidad de Los Andes (Colombie), SDA Bocconi, et Peking University. Le programme s'appuie sur l'expertise de ces universités et s'adresse à une clientèle intéressée par une carrière internationale dans le domaine des arts. Le programme est partagé entre Montréal et Milan et les étudiants participent également à un campus de 10 jours à

⁸ Activité créditée qui culmine par un séjour de courte durée à l'étranger, impliquant la visite d'entreprises, rencontres et séminaires avec des experts du milieu et des gens d'affaires.

l'étranger. Le programme attire une quinzaine d'étudiants à l'École, dont 70 % sont internationaux.

Toujours en lien avec nos clientèles internationales, de nombreux développements sont exposés dans le **chapitre des mesures prises pour l'encadrement des étudiants**. On y aborde notamment les programmes en ligne et de nouvelles exigences linguistiques aux certificats; la réforme de l'année préparatoire au B.A.A.; le développement des parcours internationaux⁹; des ententes d'échange et des campus internationaux; la révision de certaines exigences d'admission, notamment pour les étudiants français et la réforme de la propédeutique à la M.Sc.; et au doctorat, la réforme du programme, la bonification des montants octroyés en bourses, le développement des ateliers de recherche et le recrutement ciblé.

Corps professoral

Afin de maintenir la diversité internationale de notre corps enseignant, la politique de recrutement favorise les candidats hors Québec et hors Canada. Sa composition internationale représente actuellement 54 % des professeurs réguliers, qui proviennent de 40 pays différents (France 37 %, Europe 19 %, Afrique 17 %, Asie 12 %, Amérique latine 8 % et Amérique du Nord 7 %).

Le plan de recrutement et d'intégration prévoit le remplacement des retraites, en dotant des postes dans certaines disciplines clés et en ciblant des professeurs possédant une expérience internationale. Des efforts sont faits pour recruter et déployer des professeurs qualifiés capables d'enseigner en anglais et en espagnol dans les programmes qui en ont besoin. Ils tiennent compte du **Plan d'action en matière d'équité, diversité et inclusion (EDI)** dont l'École s'est dotée en 2019¹⁰.

L'École dispose d'un programme de professeurs invités, dont l'objectif est de stimuler la collaboration internationale en matière de recherche et d'enseignement. L'École accueille environ 50 visiteurs de différents pays chaque année, pour des séjours allant d'une semaine à un an.

Partenariats stratégiques

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

Plusieurs ententes de double diplôme ont été conclues ces dernières années, rendant possible, d'une part, à nos étudiants de poursuivre leurs études dans plusieurs des

⁹ Aussi appelés ententes 2+2. Dans un parcours 2 + 2, les étudiants passent deux ans dans l'établissement partenaire, suivis de deux ans à HEC Montréal.

¹⁰ Document interne : *Plan d'action en équité, diversité et inclusion 2019-2022, Bâtir ensemble une communauté engagée à faire de HEC Montréal une institution inclusive et innovante*, 2019. Voir le chapitre sur la recherche dans ce rapport pour les mesures prises à ce jour en matière de recherche.

meilleurs établissements au monde et, d'autre part, nous permettant d'accueillir un nombre grandissant d'étudiants internationaux. Elles permettent également aux étudiants de combiner deux expertises complémentaires en gestion, par exemple, la gestion internationale et la gestion de la chaîne d'approvisionnement. C'est ainsi qu'au cours des deux dernières années, nous avons conclu ou renouvelé des ententes de double diplôme avec l'Université Bocconi, à Milan, avec ESCP Europe, à Paris et avec Emlyon Business School, notamment. Nous avons également actualisé notre entente avec l'Université de Melbourne, en Australie.

Par ailleurs, le nombre d'étudiants en accueil dans nos nouveaux parcours internationaux (2+2) au B.A.A. devrait augmenter d'environ 30 à 50 par année.

En parallèle, le nombre de partenaires pour nos programmes de mobilité étudiante est lui aussi en progression : nous en comptons maintenant 141. De grandes maisons se sont ajoutées à la liste récemment. Pensons à la prestigieuse *Instituto de Empresa* (à Madrid) et aux deux écoles britanniques *Exeter Business School*, *Surrey Business School* et *University of Auckland*, Nouvelle-Zélande. Mentionnons également que nous envoyons, pour la première fois, des étudiants chez des partenaires en Afrique. Plus de 1 200 étudiants participent annuellement aux différents programmes de mobilité au niveau du 1^{er} cycle (B.A.A.) ou 2^e cycle (M.Sc.) dans le cadre des programmes d'échanges internationaux ou de l'accueil des étudiants visiteurs.

Notons enfin que l'École développe ses partenariats avec des entreprises à l'étranger, dont des multinationales, dans le cadre des campus internationaux, afin d'organiser des visites d'entreprise. De la même façon, elle gère les projets de consultation au MBA, ce qui implique la participation d'entreprises allant de PME aux grandes multinationales.

Collaborations de recherche

L'École vise également à développer la coopération internationale et la recherche avec des partenaires clés.

Elle a notamment signé, en janvier dernier, un protocole d'entente avec ses partenaires de l'Institut international de diplomatie économique (IIDE). Cette signature formalise la collaboration de l'IIDE avec l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). L'IIDE a été créé en 2017 à l'initiative du Forum économique international des Amériques (FEIA) et de HEC Montréal, en partenariat avec Sciences Po Paris. Cet accord conclu avec l'OCDE donne à l'Institut un nouvel élan en lui confirmant sa dimension et sa portée internationales, d'autant plus que l'IIDE s'est récemment adjoint deux nouveaux partenaires universitaires : l'Université de Californie à San Diego et l'Université de Séoul.

Par ce protocole, les partenaires s'engagent à faire reconnaître la diplomatie économique comme champ de recherche, de formation et de développement professionnel. Des cours universitaires et des programmes pour les professionnels sont d'ailleurs en cours d'élaboration. L'entente s'inscrit dans un contexte économique et commercial mondial de plus en plus volatil. Les travaux de l'Institut seront très pertinents et permettront aux dirigeants internationaux de prendre de meilleures décisions.

Rayonnement international : Palmarès, agréments et memberships

Les classements contribuent à l'image de l'École, mais aussi à celle du Québec et du Canada sur la scène internationale. Notre performance ces dernières années, dans les classements clés des écoles de gestion se résume ainsi :

- **BusinessWeek** - Meilleures écoles de commerce: 119^{ème} au monde; 30^{ème} non-E-U; 7^{ème} au Canada (2018);
- **Canadian Business** - Les meilleurs MBA au Canada 2017: 3^e place pour la réputation (2017);
- **CNN Expansion** (Amérique latine) - Meilleurs MBA au monde: 59^{ème} (2019)
- **Financial Times** - Programmes ouverts de formation pour cadres: 61^{ème} rang mondial (2019);
- **Financial Times** - Masters en finance: 45^{ème} mondial (2018);
- **Forbes** – Meilleurs MBA internationaux de 1 an : 16^e au monde en 2019; 17^e en 2017;
- **KUBS** - Classement mondial de recherche: 57^{ème} au monde; 3^{ème} au Canada; 38^e en Amérique du Nord (2018);
- **Maclean's** - Meilleures universités pour étudier en gestion au Canada: 8^e pour l'UdeM (2018);
- **QS** - Classement mondial MBA: 46^{ème} en gestion des opérations (2019);
- **QS** – Masters in management: 75^{ème}, option management; 63^{ème}, option finance (2018);
- **Times Higher Education**: 107^{ème} au monde, secteur Administration et sciences sociales (2019);
- Classement **UTD Research Ranking**: 91^e rang mondial; 67^{ème} en Amérique du Nord; 6^{ème} au Canada. Une des trois seules institutions francophones à figurer au classement (2018).

L'École détient trois agréments internationaux: **EQUIS** (depuis 1999), **AMBA** (depuis 2002) et **AACSB** International (depuis 2003). L'École a renouvelé son agrément AACSB en 2018 et l'agrément AMBA en 2016. Elle est en processus de renouvellement pour l'agrément européen EQUIS. Les agréments ont une durée de cinq ans. Se soumettre à un processus d'évaluation prenant en compte des exigences et des standards internationaux est une excellente façon pour l'École de démontrer la qualité de ses programmes.

L'École est membre des organisations suivantes:

- Conférence des Grandes Écoles de France
- Association des éducateurs internationaux (NAFSA)
- Unicon (formation des cadres; États-Unis) depuis 2018
- Global Business Network (depuis 2018)
- GARP - Global Association of Risk Professional (D.E.S.S.-planification financière program accredited since 2010)

Enfin, soulignons que HEC Montréal a décroché la désignation *Changemaker Campus* de l'organisme Ashoka U., devenant ainsi le premier campus d'enseignement francophone au monde à obtenir cette reconnaissance. L'École reçoit cette nomination pour ses

réalisations en innovation sociale et sa capacité à amorcer des changements dans son propre établissement et dans le monde de l'enseignement supérieur.

La recherche et le transfert

[voir la section Programme d'activités de recherche qui fait état des réalisations et des priorités]

L'évolution du corps professoral

Tous les développements réalisés dans nos programmes reposent sur le travail et l'excellence reconnue de nos professeurs. C'est pourquoi le renforcement, l'attraction et la rétention du corps professoral sont une grande priorité.



Le renforcement se poursuit

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

L'École compte un total de 301 professeurs au 1^{er} septembre 2019¹¹. Nous avons l'ambition de réaliser une quinzaine d'embauches par année pour pourvoir aux départs à la retraite et renforcer notre bassin de compétences. Nous avons complété près d'une vingtaine d'embauches en 2016-17, onze en 2017-18, onze en 2018-2019 et nous visons une quinzaine de nouveaux professeurs en 2019. Par ailleurs, nous avons embauché en trois ans trois chargés d'enseignement (pour un total de 4) et 13 maîtres et attachés d'enseignement supplémentaires ce qui porte leur nombre à 60.

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

Mais il nous faut presser le pas car si, au cours des cinq dernières années, nous sommes parvenus à recruter 54 collègues comme professeurs adjoints, agrégés et titulaires, l'École a vu un nombre presque équivalent de collègues quitter pour la retraite ou pour poursuivre leur carrière ailleurs.

C'est dans cette optique que la direction des affaires professorales poursuivra ses efforts en déployant de nouvelles chaires, de nouveaux professorships liés à l'embauche, de même que l'octroi de projets stratégiques à des professeurs de l'École. Le défi au cours des prochaines années sera donc d'identifier d'excellent(e)s candidat(e)s et de tenter de

¹¹ Le tableau Faits et chiffres au début du document diffère car il rapporte les effectifs au 1^{er} octobre 2018.

demeurer attrayant au niveau des conditions salariales malgré un financement public inférieur au Québec par rapport au reste du Canada.

Une gestion rigoureuse

Plusieurs changements sont à noter au chapitre de la gestion et du soutien au corps professoral.

- La création d'un nouveau service d'enseignement d'entrepreneuriat et innovation, en juin 2015. Ce département compte actuellement 11 professeurs, six chargés de cours et deux maîtres d'enseignement.
- L'implantation des évaluations d'enseignement entièrement en ligne depuis 2016. Les étudiants évaluent la prestation de leur enseignant à l'aide d'un formulaire en ligne anonyme qui remplace l'ancien formulaire papier. Cet exercice est réalisé systématiquement, pour tous les cours offerts, à tous les trimestres.
- Des modifications au règlement de nomination et de promotion des professeurs (RNPP), qui comprends notamment les éléments suivants :
 - Implantation du portfolio d'enseignement. Les candidats à la promotion pourront dorénavant soumettre un portfolio, qui constitue une version bonifiée et modernisée du traditionnel dossier d'enseignement. Cet outil permettra d'effectuer un suivi plus serré de la qualité de l'enseignement du candidat et de se conformer aux meilleures pratiques.
- Permettre une gestion plus flexible des délais de promotion, notamment en fixant la période de dépôt du dossier dans les cas de professeurs adjoints qui ont occupé un poste équivalent dans un autre établissement. Actuellement, la période maximale de 7 ans durant laquelle un professeur peut bénéficier du titre de professeur adjoint nuit au recrutement. Cette mesure se rapproche des pratiques en vigueur ailleurs.
- Autoriser l'embauche au rang d'agrégé de candidats exceptionnels qui n'ont pas le statut d'agrégé dans une autre université. Cette mesure offre de la souplesse dans le recrutement, car actuellement les contraintes du règlement nous empêchent de recruter des candidats de très bonne qualité.
- L'adoption d'un règlement portant sur les congés de ressourcement et autres congés offerts aux maîtres d'enseignement, leur permettant de se ressourcer et de maintenir à niveau leur qualification.

En 2018-2019, un total de 6 671 crédits a été enseigné dans les programmes réguliers de l'École (excluant formation des cadres), ce qui inclut les cours obligatoires et optionnels des programmes de grade, mais également les crédits de cours aux certificats, en propédeutique, en langue des affaires, cours-projets, etc. Dans les programmes de grade seulement (excluant certificats et propédeutiques), on compte plus de 4 500 crédits enseignés, dont près des deux-tiers (62 %) sont enseignés par des professeurs de carrière (incluant maîtres et attachés). Ce taux passe à 90 % et 100 % dans les programmes de recherche.

Le reste des crédits, notamment aux certificats, au B.A.A., et aux D.E.S.S., est assumé en partie par du personnel enseignant non régulier (chargés de cours, professeurs associés, etc.). Cette situation n'est pas idéale, car il serait souhaitable que davantage de crédits soient couverts par des professeurs de carrière, notamment au B.A.A., où la couverture répond à des exigences relativement aux agréments internationaux.

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

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

La formation des cadres à l'École des dirigeants (ÉD)

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



C'est pourquoi l'ÉD a mis à jour son modèle d'affaires il y a deux ans. Celui-ci s'appuie sur trois grands piliers : les programmes publics, les programmes sur mesure et les projets spéciaux. Chacun de ces segments a progressé de belle manière et nous anticipons une poursuite de cette croissance. Les revenus bruts de l'ÉD ont ainsi augmenté de près de 40 % en 2017-2018 et de près de 20 % en 2018-2019.

Cette croissance s'appuie principalement sur des expertises et des compétences organisationnelles qui différencient l'École de l'ensemble des concurrents –et ils sont nombreux– dans l'espace de la formation pour cadres. Les domaines de la science des données, de l'intelligence artificielle, de l'innovation et de l'incubation d'entreprises à fort contenu technologique sont particulièrement mis de l'avant. Ce qui n'empêche d'aucune façon l'ÉD de poursuivre ses formations dans d'autres créneaux : comme dans celui de son produit phare, *l'Essentiel d'un MBA*, ou de ses formations en leadership.

L'ÉD compte sur l'implication de 90 professeurs de l'École, en plus de 120 chargés de formation non réguliers et 36 employés de soutien pour offrir des formations d'une durée d'un à quelques jours à plus de 5 000 participants par année, équivalent de 10 000 jours/personnes. Son offre de formation comprend environ 90 programmes réguliers, des programmes sur mesures offerts en entreprise ou à l'École, en plus des nombreux événements et conférences organisés annuellement. La plupart des formations sont en présentiel, mais quelques-unes sont maintenant offertes en ligne ou en format hybride.

UN NOUVEAU MODÈLE D'AFFAIRES, DES REVENUS EN PROGRESSION

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

L'ÉD compte de nombreux partenariats avec des clients importants, tels Ubisoft, Hydro-Québec, Desjardins et la ville de Montréal.

Les formations internationales

Les activités de formation des cadres ont été réorganisées en 2016, l'ÉD ayant pour mission d'offrir des activités de formation des cadres au niveau national, alors que notre offre de formation à l'international répond du Service des activités international et de la mobilité étudiante (SAIME), en charge également du développement de nos programmes de mobilité étudiante, de l'accueil des étudiants visiteurs et des programmes d'études hors campus.

La formation des cadres à l'international comprend :

- des formations diplômantes ou programmes d'études offerts hors campus (comme le D.E.S.S. en administration des affaires ou le D.E.S.S. en énergie offert en Afrique) en format hybride (50% en ligne et 50% en classe);
- des programmes conjoints de type parcours internationaux (B.A.A. 2+2, ou B.A.A. 3+2, ou B.A.A. 1+3) à travers lesquels des étudiants de l'établissement partenaire complètent une partie de leur formation dans leur établissement d'attache avant de venir à HEC Montréal compléter leur formation. Sous le principe de la reconnaissance des crédits, ces formations permettent aux étudiants d'obtenir, au terme de leur formation, un diplôme des deux établissements;
- des formations de perfectionnement sur mesure non diplômantes pour des cadres et professionnels (de type *Essentiel du MBA*), offertes chez les partenaires à l'étranger;
- en plus de formations sur-mesure offertes à l'École à des cohortes de participants étrangers.

En 2019, l'École a offert 21 programmes, correspondant à 89 activités, qui attirent plus de 1 900 participants, soit environ 5 000 jours-participants. C'est une nette progression par rapport à il y a cinq ans, où l'offre de programmes a presque doublé, passant de 12 à 21 programmes, surtout grâce au développement de nos parcours internationaux, augmentant considérablement le nombre de cours de HEC Montréal enseignés à

l'étranger et l'essor de nos courts programmes d'immersion (*Learning expeditions*¹²). Durant la même période, le nombre de participants est passé de 1 590 à 1 900. Nos activités se sont surtout développées en Afrique, au Moyen-Orient, en Europe et en Océanie.



D'ailleurs, nous l'avons mentionné précédemment, l'École a activement développé ses activités conjointes ces dernières années, un créneau de plus en plus populaire en Europe notamment, en signant plusieurs ententes de partenariats et compte actuellement 165 établissements partenaires dans plus de 46 pays.

Autre activité importante pour l'École, le programme d'échanges internationaux, que gère le SAIME depuis des dizaines d'années. Il permet annuellement à plus de 450 étudiants québécois de participer à un trimestre d'échange chez l'un de nos partenaires internationaux dans le cadre de leur B.A.A. Ayant lieu en deuxième année du B.A.A., le programme d'échange touche plus du tiers (40 %) des étudiants de 2^e année. Il nous permet également d'accueillir plus de 500 étudiants internationaux pour un trimestre à l'École. Avec 136 partenaires, soit une vingtaine de plus qu'il y a cinq ans, c'est l'un des plus importants programmes d'échange étudiants parmi les écoles de gestion au monde!

Enfin, mentionnons le développement de nouveau matériel pour EduLib ces dernières années. Récipiendaire de plusieurs prix, EduLib est une plateforme de formation en ligne gratuite, lancée en 2012 et qui a notamment permis à de nombreux étudiants de pays en développement d'accéder à des formations qui leur ont permis de démarrer et gérer une entreprise. Les cours sont conçus et modérés par des professeurs de l'UdeM, Polytechnique et HEC Montréal, et supportés par des partenaires internationaux. HEC Montréal y offre maintenant cinq formations.

Bref, l'École a été très active ces dernières années à développer son potentiel à l'international. Nos programmes de partenariats internationaux conjoints et de doubles diplômes, ainsi que nos activités de formations à l'étranger sont pour l'École des piliers importants qui contribuent au développement et à l'image de celle-ci à l'international, mais plus encore, car ils permettent également au Québec de développer des relations avec plusieurs pays et même d'accueillir des immigrants qualifiés issus de ces programmes de formation.

¹² Formations intensives en partenariat universitaire, comprenant une ou deux semaines à Montréal et associant séminaires spécialisés à HEC Montréal, visites des milieux d'affaires montréalais, conférences, simulations et réseautage.

La Fondation HEC Montréal

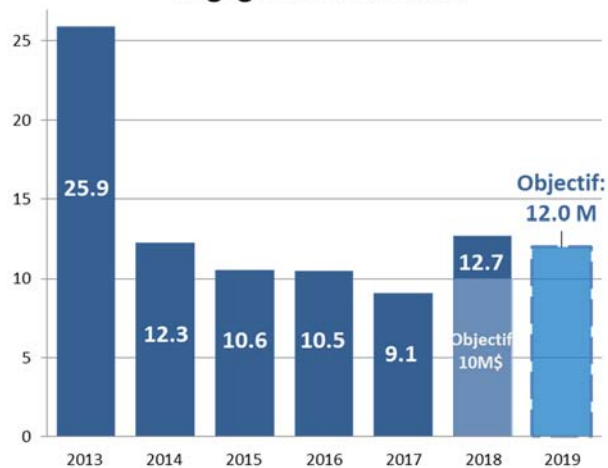
L'année 2017-2018 a vu la conclusion de la *Campagne Campus Montréal*, que l'École a menée conjointement avec l'Université de Montréal et Polytechnique Montréal. Cette campagne fut un immense succès : elle permit d'amasser plus de 600 M \$ en engagements de dons pour les trois établissements, dont 119 M \$ pour l'École.

Le graphique ci-contre montre l'évolution des engagements des dernières années. On remarquera que l'année 2013 était singulière, car nous avons obtenu, dans le cadre de la Grande campagne, des engagements d'entreprises sur plusieurs années, ce qui a eu pour effet de gonfler les résultats cette année-là.

Par ailleurs, l'année 2018 s'est conclue avec des engagements de plus de 12 M \$, dont 7 M \$ recueillis dans le cadre de la campagne dédiée au financement du nouveau pavillon de l'École au centre-ville d'affaires de Montréal. Environ 90 % des dons proviennent de donateurs individuels. La Fondation joue d'ailleurs un rôle important dans le financement du campus au centre-ville.

Les sommes recueillies par la fondation permettent notamment d'offrir des bourses d'études aux étudiants et de supporter des projets de recherche. Plus de 2,3 M\$ ont ainsi été affectés en 2018 pour l'octroi de bourses à des étudiants. Celles-ci viennent en aide à plus de 1 000 étudiants à chaque année.

Résultats de campagnes - engagements de dons



Les principaux projets en cours et à venir comprennent :

- Créer et renforcer le sentiment d'appartenance et de fierté de nos communautés, par des événements de retrouvailles, cocktails réseautage, projets délégués et collaborateurs à l'international, refonte de nos infolettres, refonte du site web, guide retrouvailles, etc.;
- Accroître (et créer) les opportunités de contribution, d'implication et d'engagement des individus et des communautés envers l'École : projet plateforme d'implication, projet mentors pour l'Accélérateur Banque Nationale;
- Faire la promotion des diplômés qui s'illustrent professionnellement;
- Atteindre un objectif financier de 12 M\$/an;
- Poursuivre des activités de sollicitation pour la campagne spéciale centre-ville.

Notre dispositif en innovation et en entrepreneuriat

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

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

Les développements des dernières années à ce chapitre ont été exceptionnels. Mentionnons les créations suivantes :

- La *Chaire de recherche industrielle CRSNG-PROMPT en expérience utilisateur*, qui est le dernier ajout au Tech3Lab;
- Le *Creative Destruction Lab* (CDL-Montréal), dédié à l'accélération d'entreprises émergentes de classe mondiale, particulièrement dans le domaine de la science des données;
- NEXT AI, un programme de développement des leaders et des startups en intelligence artificielle;
- Développement du Pôle entrepreneuriat, repreneuriat et familles en affaires de HEC Montréal, notamment par le lancement du programme *EntrePrism* en 2015, qui a comme mandat de favoriser l'entrepreneuriat chez les personnes immigrantes et encourager le dynamisme entrepreneurial. Il a bénéficié d'une

NOTRE DISPOSITIF EN INNOVATION & ENTREPRENEURIAT



importante subvention de 2,5 millions de dollars de la Fondation Mirella et Lino Saputo, pour ses activités en lien avec le Plan économique du Québec.

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

Pour donner une idée de l'ampleur de ce dispositif, et en excluant les ressources provenant directement d'IVADO et de SCALE.AI - un consortium d'entreprises qui a récemment obtenu un important appui financier du Gouvernement du Canada et qui collabore avec IVADO (incluant HEC Montréal, Polytechnique Montréal et l'Université de Montréal) - on peut estimer à près de 50 M \$ les investissements effectués dans le *Pôle entrepreneuriat, repreneuriat et entreprises familiales*, dans MOSAIC et dans le Tech3Lab ainsi que dans le CDL-Montréal et NEXT AI.

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



Le développement du campus

L'École opère deux campus à Montréal, à quelques minutes de marche l'un de l'autre, soit l'édifice Côte-Sainte-Catherine et l'édifice Decelles, en plus d'occuper des espaces locatifs sur l'avenue Queen Mary. Elle possède et opère deux garderies (CPE) dans des bâtiments adjacents, ainsi qu'une résidence pour étudiants depuis 2015, également à distance de marche.

Les principaux investissements des dernières années ont été l'acquisition d'un immeuble afin d'aménager les 42 résidences pour étudiants (les premières de notre histoire). Nous avons également effectué une mise à niveau technologique, remplacé du mobilier désuet dans les salles de classe et aménagé du mobilier flexible à l'édifice CSC. Quant à l'édifice Decelles, des travaux de restauration des façades sont en cours.

L'École a obtenu la certification « STARS Argent » en 2018 pour sa bonne performance en matière de développement durable. Très reconnu en Amérique du Nord, le système STARS (Sustainability Tracking, Assessment & Rating System) est un cadre de référence

auquel participent déjà quelque 430 universités. Cet agrégateur rassemble plusieurs certifications et définit l'ensemble des meilleures pratiques du milieu universitaire.

Un nouveau pavillon au centre-ville d'affaires

Des progrès importants ont été réalisés dans ce chantier stratégique pour l'École au cours des derniers mois. Le projet de doter HEC Montréal d'un troisième pavillon, sis au centre-ville d'affaires de Montréal, chemine depuis près de dix ans! Ce nouveau pavillon permettra de remédier à un important déficit d'espace, déficit reconnu de longue date par le Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Supérieur (MESS). Mais, plus important d'un point de vue stratégique, c'est le retour de l'École au centre-ville après une interruption de près de cinquante ans.

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

L'École a franchi de nombreuses étapes depuis trois ans menant à l'approbation définitive du projet et à l'octroi des crédits déjà prévu depuis l'adoption du *Dossier d'opportunité*. La longue marche, entreprise il y a plus de neuf ans, pour élaborer le projet centre-ville débouche sur un dernier droit. Nous souhaitons évidemment que la dernière étape soit franchie au cours des prochains mois.

Le financement universitaire

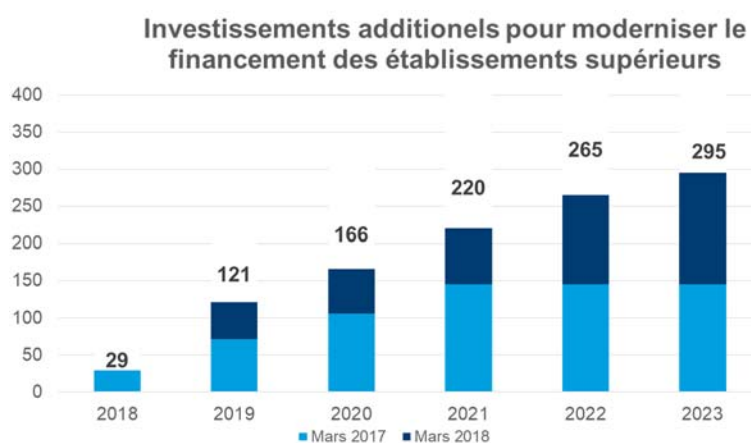
Les universités ont accueilli avec satisfaction l'annonce d'un réinvestissement significatif en enseignement supérieur. Les crédits accordés à ce secteur ont en effet augmenté de 5,9 % en 2018-2019.

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

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

Les universités du Québec sont parvenues à dégager

un large consensus sur les grands paramètres de la nouvelle stratégie de financement.



La nouvelle grille de pondération des activités financées a été grandement simplifiée et le nombre d'allocations spécifiques réduit.

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

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

Il faut toutefois nous féliciter que d'importantes étapes aient été franchies et qu'un bon bout de chemin a été fait à ce jour. Le réinvestissement et la modernisation de la stratégie de financement des universités nous donneront de nouveaux moyens pour remplir notre mission.

Planification stratégique

Le nouveau directeur mène actuellement un processus afin de définir le prochain plan stratégique de HEC Montréal. Débuté en avril 2019, cet exercice devrait durer de six à neuf mois, durant lesquels des ateliers de consultation sont prévus auprès de la communauté de l'École. Au terme du processus, le plan devrait être déposé pour approbation par le CA de l'École en vue de sa mise en application avant Noël prochain¹³.

Bien que l'articulation du plan soit toujours en cours d'élaboration, on peut affirmer que les grandes lignes de celui-ci s'inscriront dans la continuité des orientations stratégiques de l'École mises de l'avant depuis de nombreuses années et découleront de son énoncé de mission. L'énoncé actuel est le suivant :

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, une ouverture et un positionnement international passant par la multiplication de ses réseaux d'influence et de collaboration, ainsi qu'un leadership en recherche misant sur la production d'une recherche d'avant-garde et son transfert dans les organisations.

Le dernier plan stratégique de l'École, articulé en **2015** et qui est décrit ici, identifiait trois axes autour desquels les orientations de développement des dernières années prennent assise : réinventer, renouveler et renforcer l'École.

RÉINVENTER

➤ Notre campus

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

Le développement du projet de construction d'un pavillon au centre-ville se poursuit. Il permettra d'améliorer l'utilisation de nos espaces et de revoir nos modes de fonctionnement. D'ailleurs, le projet pilote des « nouveaux espaces » s'est poursuivi et nous a permis d'identifier les meilleures pratiques d'aménagement et d'utilisation et de valider les normes d'utilisation des espaces. Ce projet a d'ailleurs été primé par l'ACPAU. Un plan stratégique de gestion du changement a également été adopté et nous sommes à identifier et valider de nouvelles méthodes de travail qui seront rendues nécessaires par le déploiement du campus centre-ville. L'École cherche

¹³ Des détails supplémentaires sont disponibles à l'adresse suivante : <https://www.hec.ca/a-propos/gouvernance/planification-strategique/index.html>

également à migrer vers un campus durable, l'obtention récente de la certification STARS en témoignant. Enfin, une mise à jour du Plan directeur immobilier a été réalisée.

➤ **Nos modes de livraison des apprentissages**

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

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

➤ **Notre modèle financier**

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

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

RENOUVELER

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

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

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

➤ **Notre stratégie d'internationalisation**

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

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

➤ **Notre gouvernance, nos infrastructures et nos processus pour être plus agiles et efficaces**

Les développements majeurs de nos activités, la nécessité d'innover et de gagner en agilité et notre organisation sur plusieurs sites nous invitent à revoir certains éléments de notre gouvernance et plusieurs de nos processus.

Cet objectif a mené à la création de postes de gestion à la Direction des relations et des partenariats internationaux, à la Fondation, et à la Direction de l'innovation et du développement pédagogique, trois secteurs clés de notre développement. Mentionnons également la mise en œuvre d'un ambitieux programme d'optimisation de nos processus qui vise l'atteinte des meilleures pratiques de gestion, notamment par l'introduction des portfolios électroniques aux cycles supérieurs et l'implantation du dossier étudiant numérique. Nous avons également procédé à une mise à niveau des installations technologiques dans les salles de cours. Enfin, mentionnons qu'une réflexion sur la gouvernance, entamée dans le cadre d'un rapport interne, se poursuit dans le cadre de la réflexion liée à la planification stratégique.

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

➤ **Nos pôles d'excellence en recherche et transfert**

HEC Montréal entend se démarquer comme un leader dans la production et le transfert de connaissances en gestion.

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

➤ **La présence et l'image de marque de HEC Montréal**

HEC Montréal améliorera la visibilité et la lisibilité de ses réalisations dans les domaines clés et renforcera son image de marque.

Les priorités sont de déployer des stratégies efficaces de communication et de rayonnement et de soutenir les projets phares de l'École. Les travaux se poursuivent afin de développer et faire évoluer le site web de l'École. Le renouvellement de nos agréments internationaux et la performance de nos programmes dans les palmarès internationaux sont autant de façons de valider la qualité de notre offre ainsi que de renforcer l'image de l'École.

➤ **Nos liens avec nos communautés**

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

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

