

Déposé le : 18 août 2010

No. : CCE-018

Secrétaire : STÉPHANIE BOUTIN

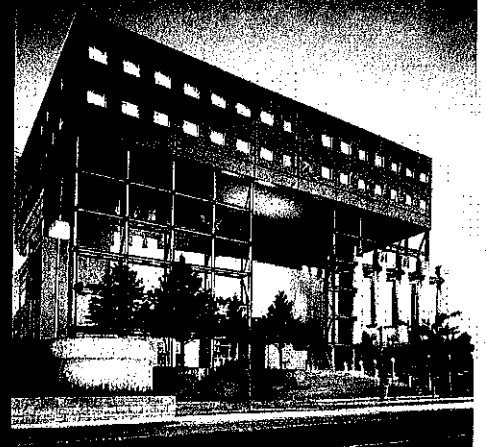
HEC MONTRÉAL

**Bilan et perspectives
HEC Montréal
2009-2010**

Rapport présenté à la Commission de la culture
et de l'éducation

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

21 mai 2010



Le 21 mai 2010

Monsieur Pierre Marsan
Président
Commission de la culture et de l'éducation
Édifice Pamphile-Le May
1035, rue des Parlementaires
3e étage, Bureau 3.15
Québec (Québec) G1A 1A3

Monsieur le Président,

Au nom de HEC Montréal, permettez-moi de présenter à la Commission de la culture et de l'éducation ce document regroupant les rapports exigés en vertu du chapitre E-14.1 de la *Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire*, pour l'année 2009-2010.

Ce document présente une section intitulée *Bilan et perspectives*, une section sur les indicateurs de qualité, l'état de la rémunération conformément aux articles 4.3 à 4.5 du chapitre de la Loi, les États financiers au 31 mai 2009, la grille de données et les indicateurs de performance en vertu de l'article 4.6 du chapitre de la Loi. Nous avons également inclus des données portant sur la satisfaction de nos étudiants, sur les droits comparés, ainsi que sur les ratios de performance avec d'autres établissements.

Conformément aux exigences de la Commission, une version électronique ainsi que 10 copies papier du document sont transmises au Secrétariat des commissions.

Veillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments distingués.

Le directeur,



Michel Patry

Table des matières

<i>Introduction</i>	1
1 <i>Bilan et perspectives 2005-2009</i>	3
1.1 Présentation	3
1.2 Les valeurs de base qui définissent le développement de l'École.....	4
1.3 Programmes.....	5
1.4 Clientèles.....	9
1.5 Corps professoral	11
1.6 Recherche et développement.....	18
1.7 Formation des cadres et des dirigeants.....	21
1.8 Ressources et infrastructures de soutien.....	25
1.9 Internationalisation.....	36
1.10 Rôle de l'École dans la communauté	44
1.11 Relations avec le monde des affaires	46
1.12 Perspectives et Orientations stratégiques	47
2 <i>Les États Financiers</i>	59
2.1 Rémunération des dirigeants	59
2.2 États financiers au 31 mai 2009	63
3 <i>Les indicateurs de suivi universitaire</i>	91
3.1 Grille d'indicateurs de suivi	91
3.2 Suivi des cohortes	97
3.3 Données sur la satisfaction des étudiants	99
3.4 Comparaison avec d'autres établissements	102
3.5 Ratios de performance.....	105
4 <i>Curriculum vitae du directeur de HEC Montréal</i>	109

Liste des tableaux

Tableau 1 : Diplomation par programme	8
Tableau 2 : Évolution des clientèles de 2005 à 2009.....	10
Tableau 3 : Évolution de la cote R moyenne des étudiants provenant du système collégial.....	10
Tableau 4 : Évolution de la performance au test d'aptitudes GMAT (étudiants en admission au MBA)	11
Tableau 5 : Statistiques sur le personnel enseignant	12
Tableau 6 : Évolution du corps professoral au cours des dernières années.....	13
Tableau 7 : Mouvements de l'effectif enseignant depuis cinq ans.....	14
Tableau 8 : Reconnaissances et distinctions.....	17
Tableau 9 : Évolution des subventions de recherche, selon la source de fonds	19
Tableau 10 : Publications de recherche 2004-2008.....	20
Tableau 11 : Évolution des publications de recherche par catégorie.....	21
Tableau 12 : Activités de la formation des cadres et des dirigeants (locales)	24
Tableau 13 : États financiers de HEC Montréal	26
Tableau 14 : Revenus provenant des campagnes de financement de l'École.....	28
Tableau 15 : Statistiques sur les diplômés.....	29
Tableau 16 : Taux de placement.....	31
Tableau 17 : Meilleurs recruteurs de 2003 à 2008 au MBA.....	32
Tableau 18 : Lieu de travail de diplômés récents	32
Tableau 19 : Bibliothèque Myriam et J.-Robert Ouimet, quelques statistiques	34
Tableau 20 : Les infrastructures de l'École en quelques chiffres.....	35
Tableau 21 : Évolution du corps professoral selon la provenance	38
Tableau 22 : Évolution de la proportion des étudiants étrangers – trimestres d'automne 2005-2009	40
Tableau 23: Distribution des étudiants internationaux selon leur origine – Automne 2009	40
Tableau 24: Évolution des étudiants internationaux au B.A.A.	42
Tableau 25: Évolution des statistiques de performance	98
Tableau 26 : Évaluation des professeurs par les étudiants	100
Tableau 27 : Écoles de gestion internationales pour fins d'analyse comparative	105
Tableau 28 : Ratios étudiants / professeurs des concurrents internationaux de HEC Montréal	106
Tableau 29 : Droits de scolarité comparés.....	108

Liste des illustrations

Figure 1 : Structure organisationnelle de la formation continue	23
Figure 2 : Enquête auprès des diplômés du B.A.A.....	101
Figure 3 : Satisfaction des diplômés du MBA – enquête GMAC	102

Introduction

Ce document présente à la Commission de la culture et de l'éducation les principales réalisations de HEC Montréal, les faits saillants de son plan stratégique pour la (les) prochaine(s) année(s), les états financiers au 31 mai 2009, l'état de la rémunération, les grilles d'indicateurs de performance et plusieurs données complémentaires sur la performance récente de l'École.

La première section trace d'abord le bilan des développements réalisés à l'École entre 2005 et 2009, notamment la mise en œuvre de l'orientation stratégique en ce qui concerne la clientèle, les programmes, le corps professoral, la recherche, les ressources matérielles et financières, la formation des cadres, l'internationalisation de l'École, son rôle dans la communauté et ses relations avec le monde des affaires. La section 1.12 présente les orientations stratégiques de l'École pour les prochaines années.

La deuxième section présente les plus récents états financiers de l'École ainsi que le rapport sur l'état de la rémunération, en vertu du chapitre E-14.1 de la Loi sur les établissements d'enseignement universitaires.

La troisième section du document présente les grilles d'indicateurs de suivi universitaire, selon le format requis par la Commission. Elle inclut également le dernier rapport annuel de performance transmis à l'Assemblée nationale. On y retrouve également quelques indicateurs de la satisfaction des étudiants et une section sur les mesures et comparaisons avec les établissements concurrents.

Finalement, la dernière section présente le CV complet du directeur de l'École.

Nous espérons que la forme et le contenu de ce rapport répondront aux attentes de la Commission et que celle-ci se verra satisfaite de la performance de l'École, dans le contexte actuel d'une concurrence intense à laquelle font face les écoles de gestion dans un marché global du savoir, tant pour la qualité des enseignements que pour les ressources et les services offerts aux étudiants.



1 Bilan et perspectives 2005-2009

1.1 PRÉSENTATION

HEC Montréal jouit d'une bonne réputation à plusieurs égards, tant pour la qualité de la recherche qui s'y conduit, pour l'offre variée de programmes aux trois cycles universitaires, que pour sa propension à innover. L'École fait partie d'un groupe restreint de 46 établissements à travers le monde à détenir les trois agréments internationaux reconnus dans le milieu des écoles de gestion: *AACSB International*¹, *EQUIS*² et *AMBA*³.

L'École cherche à se positionner parmi les cinq meilleures écoles de gestion au Canada, les 20 meilleures écoles de gestion hors États-Unis et les 100 meilleures écoles au monde (ce que nous appelons le groupe des 5/20/100). Elle est l'une des rares écoles de gestion en Amérique du Nord à offrir des programmes tels le B.A.A. trilingue et le MBA anglais et français. Son programme de MBA s'est démarqué parmi les meilleurs au monde dans plusieurs palmarès internationaux au cours des cinq dernières années.

L'École offre des programmes aux cycles supérieurs, soit un programme de doctorat conjoint, un programme de M.Sc., un MBA anglais et français, un MBA pour cadres (EMBA) conjoint avec l'Université McGill, un MBA-FSI (programme conjoint avec des établissements en Europe) et plusieurs D.E.S.S. Au premier cycle, elle offre un programme de B.A.A., un B.A.A. trilingue et vingt programmes de certificats en gestion. Elle offre également plusieurs programmes de formation des cadres et dirigeants à une clientèle locale et internationale, dans ses locaux à Montréal et à l'étranger.

À l'automne 2009, l'École emploie 268 professeurs de carrière, dont 221 professeurs adjoints, agrégés et titulaires, neuf professeurs invités (dont trois avec possibilité de permanence), un professeur visiteur, un chargé d'enseignement et 36 attachés d'enseignement et chargés de formation. L'École compte également 13 professeurs associés et environ 450 chargés de cours, qui viennent compléter un bassin diversifié et hautement qualifié de compétences.

La base de clientèle a maintenant dépassé 12 000 étudiants inscrits au trimestre d'automne, ce qui représente environ 8 000 étudiants équivalent temps-plein (ETP) sur une base annuelle. Le marché local a atteint sa maturité dû à la démographie et l'École domine le marché local dans la plupart des segments, tandis que la compétition s'est accrue au niveau régional, au Canada anglais et en Europe, où les établissements disposant de plus de ressources financières tentent d'attirer les meilleurs étudiants et professeurs.

Au début de 2009, l'École a entrepris de revoir son énoncé de mission, de sorte que six comités internes ont eu pour mandat d'examiner l'état de la situation à différents niveaux (six

¹ *Association to Advance Collegiate Schools of Business*, située aux États-Unis. (www.aacsb.edu)

² *European Quality Improvement System* de la BFMD (*European Foundation for Management Development*), située en Belgique (www.efmd.org).

³ *Association of MBAs*, située au Royaume-Uni (www.mbaworld.com).

chantiers stratégiques) et de proposer des approches innovatrices pour améliorer la performance de l'École. Un nouvel énoncé de mission sera proposé cette année dans le but de permettre à l'École de concentrer ses actions et déterminer son positionnement dans l'univers complexe de la formation en gestion.

Au cours des deux à trois dernières années, l'École a réorganisé plusieurs de ses secteurs d'activités dans le but d'améliorer sa performance, mais également le sentiment d'appartenance et de fierté de la part de la communauté concernée. Des services orientés vers la communauté, tels le Service aux étudiants, le Service de gestion de carrière, le Service aux diplômés et le Bureau de développement, ont été regroupés sous la responsabilité du Secrétariat général de l'École. L'École a également créé un nouveau service, la Direction de la Valorisation, du Transfert aux entreprises et de la Formation des Cadres (DVTFC), dont la responsabilité englobe les activités de transfert de connaissance et de formation des cadres et des dirigeants. L'École vise ainsi à être reconnue comme un leader dans la formation en gestion, tant sur la scène locale qu'internationale.

Avant de discuter des changements entrepris et réalisés au cours des dernières années en lien avec le plan stratégique, nous présenterons brièvement les valeurs sur lesquelles repose la mission de l'École.

1.2 LES VALEURS DE BASE QUI DÉFINISSENT LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCOLE

Le directeur de l'École, Michel Patry, tout comme son prédécesseur, continue de promouvoir une vision de la mission de l'École définissant l'institution comme une **grande école de gestion de calibre international**. De façon opérationnelle, cette vision signifie que HEC Montréal a l'ambition de se positionner comme un leader au Québec, au Canada et à l'étranger, parmi les établissements universitaires en gestion. L'École souhaite se hisser dans le groupe prestigieux des 5-20-100⁴.

Dans ses récentes présentations à la communauté de HEC Montréal, le Directeur a soutenu que la riche expérience de HEC Montréal provient du fait que ses actions ont toujours été marquées par des valeurs fondamentales : *la rigueur, la pertinence, l'audace et le respect*.

- La **rigueur** a toujours été au cœur du développement de l'École. L'École cherche à attirer les meilleurs étudiants et professeurs ainsi qu'à atteindre les plus importantes reconnaissances pour ses programmes et activités de recherche. La révision systématique de toutes les activités de HEC Montréal ainsi que l'enthousiasme manifesté par l'École d'apporter une amélioration constante de l'enseignement et des activités de recherche sont les conséquences de cette valeur fondamentale partagée par tous.
- La **pertinence** a toujours été une valeur fondamentale de l'École. Née d'une initiative de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain pour mieux servir l'émergence d'une communauté d'affaires canadienne-française, HEC Montréal est en phase avec les besoins du

⁴ Parmi les 5 meilleures écoles de gestion au Canada, les 20 meilleures écoles internationales (hors des États-Unis) et les 100 meilleures au monde parmi quelque 10 000 écoles de gestion.

Québec et du Canada depuis plus d'un siècle déjà. Montréal étant au centre d'une petite économie ouverte, depuis la création de l'École, l'importance du commerce s'est insérée au centre de ses préoccupations. La pertinence, en d'autres termes, se traduit par une approche équilibrée des composantes universitaires et professionnelles au sein de l'École ainsi que par des racines profondes dans la communauté tout en misant sur le volet international.

- L'**audace** s'est illustrée à travers les innovations de l'École, tout au long de son histoire. Quelques exemples à citer sont l'introduction des cours du soir en 1918, l'utilisation de la méthode des cas dans l'enseignement depuis les années 1930, l'expérimentation de l'enseignement à distance dans les années 1940, l'acquisition du premier ordinateur utilisé dans l'enseignement supérieur dans les années 1960, l'introduction des ordinateurs portables obligatoires dans les années 1990 et le premier programme de B.A.A. trilingue en Amérique du Nord en 2005.
- Le **respect**: pour réussir dans notre École, foyer d'un pluralisme idéologique, épistémologique et méthodologique, il est capital que les professeurs de l'École se respectent mutuellement, même s'ils ne partagent pas les mêmes options et qu'ils n'adoptent pas des positions mutuellement exclusives. La tolérance exige le respect des personnes, des différences, de l'environnement, des cultures, de la double tradition scientifique et humaniste de l'École.

Riche de l'influence de ces valeurs, de son histoire et de ses traditions, des besoins et réflexions exprimés lors des derniers exercices de consultation et afin de remplir sa mission, HEC Montréal doit relever plusieurs défis: offrir des programmes d'enseignement à la fine pointe, disposer d'un corps enseignant hautement qualifié, appliquer des méthodes d'enseignement novatrices, supporter une recherche fondamentale et appliquée de haut niveau et offrir un environnement de travail moderne.

Dans le respect de ces valeurs et facteurs stratégiques, les sections suivantes présentent le bilan des efforts de développement déployés au cours des cinq dernières années.

1.3 PROGRAMMES

En ce qui concerne les derniers développements dans les programmes, de nombreux changements peuvent être observés au niveau de l'offre de programmes, notamment:

- l'introduction d'un programme de Baccalauréat trilingue (Français-Anglais-Espagnol) en 2005;
- l'introduction du cheminement *Honor* au B.A.A., pour les étudiants d'élite. Ce cheminement s'ajoute au profil d'excellence *Mercurie*;
- le lancement du MBA pour cadres (EMBA) conjoint avec l'université McGill en 2008;
- la restructuration du programme de M.Sc. afin d'introduire un cheminement avec projet supervisé;

- le partenariat dans le MBA-FSI (services financiers et assurances), avec l'Université St-Gallen et la *Vlerick Leuven Management School*;
- le lancement d'un MBA en formule weekend;
- la création de nouveaux D.E.S.S. : en Développement durable, en Professions financières;
- la création d'un nouveau microprogramme CGA de deuxième cycle;
- un nouveau certificat portant sur l'accès aux professions comptables visant une clientèle d'immigrants non détenteurs de diplômes universitaires en sciences comptables ou en gestion;
- un projet-pilote d'enseignement hybride (partiellement à distance) est également à l'étude aux certificats.

1.3.1 Développements pédagogiques liés au plan stratégique

De nombreux autres développements liés aux activités pédagogiques à l'intérieur des programmes ont été mis en application. Le développement dans les programmes s'est articulé autour d'objectifs stratégiques spécifiques, dont les trois suivants :

- **Internationaliser davantage l'École et son image**

Les activités Campus internationaux (*Campus Abroad*; visite d'universités et de milieux d'affaires à l'étranger dans le cadre du MBA) sont maintenant offertes dans le cadre du programme de B.A.A.

L'École a également modifié la structure de son programme de B.A.A. actuel en introduisant l'année préparatoire pour les étudiants provenant de l'extérieur du Québec dans une formule de quatre ans, afin de faciliter l'harmonisation avec les autres systèmes d'éducation internationaux.

D'autres développements et améliorations continus incluent l'implantation de la politique d'évaluation périodique des programmes de la CREPUQ, le remplacement ou l'actualisation des programmes et des cursus vieillissants et le développement du programme d'échange étudiants, qui atteint maintenant près d'une centaine de partenaires dans plus de 33 pays. En 2009, les développements se sont concentrés vers l'Asie et l'Australie.

- **Expansion de l'offre de cours en anglais et en espagnol**

Outre son B.A.A. trilingue, son MBA anglais et de nombreux cours de gestion offerts en anglais et en espagnol, l'École offre des cours de langue spécialisés en anglais, en espagnol et maintenant en mandarin.

Preuve de l'intérêt pour la maîtrise d'autres langues, en 2009-2010, nous recensons plus de 1 700 étudiants ayant opté pour des cours de gestion offerts en anglais et près de 300 en espagnol, ce qui représente globalement une augmentation de 35% de l'achalandage sur cinq ans.

L'offre d'un B.A.A. trilingue, dans lequel s'inscrivent à chaque année plus d'une centaine de candidats, permet d'attirer des étudiants dont la langue maternelle n'est pas le

français, mais qui la maîtrisent. Ce programme très innovant est un grand succès, tant auprès des candidats que des employeurs.

- **Demeurer à la fine pointe de la technologie en pédagogie de façon à soutenir et améliorer le processus d'apprentissage**

L'introduction de l'ordinateur portable obligatoire à HEC Montréal a permis aux professeurs d'expérimenter de nouvelles approches pédagogiques afin d'améliorer leur enseignement. La possibilité de transformer leur salle de classe en laboratoire informatisé est un avantage apprécié par plusieurs. Le personnel de soutien est disponible pour assister les enseignants dans l'utilisation des technologies en pédagogie. Des outils interactifs sont utilisés, telles les enquêtes anonymes lors du démarrage de discussions de cas ou lors d'enquêtes marketing sur la fidélité à une marque, qui permettent une comparaison instantanée avec d'autres groupes d'étudiants.

L'intérêt de l'École pour l'utilisation des technologies dans la pédagogie lui a permis de signer des accords de partenariat avec d'importantes sociétés dans le domaine des logiciels telles que SAP, Microsoft et IBM. Ces partenariats procurent aux étudiants de HEC Montréal l'accès à des logiciels de niveau professionnel afin de mettre en pratique les plus récentes théories enseignées dans les cours.

Par ailleurs, de nouvelles innovations sont actuellement à l'essai ou en voie d'être implantées, notamment :

- l'évaluation «en ligne» des professeurs (en cours d'expérimentation);
- la création de la fonction de Responsable à l'intégrité pédagogique;
- la création de l'Espace Ph.D.;
- la numérisation du dossier étudiant;
- le dépôt électronique des mémoires et thèses.

L'École est à revoir actuellement son infrastructure informatique et prévoit des investissements importants au cours des deux prochaines années afin d'offrir aux étudiants et aux professeurs un environnement pédagogique unique et de pointe. Le financement de ces investissements est désormais garanti et des consultations sont en cours concernant, entre autres, la combinaison de salles modulables, l'équipement et l'infrastructure informatique.

1.3.2 Diplômes décernés par l'École

L'École délivre des diplômes depuis 1913. L'évolution du nombre de diplômes décernés par l'École depuis cinq ans est présentée au tableau 1. On constate une augmentation des diplômés au B.A.A. de 7% (parmi lesquels les diplômés de la nouvelle cohorte trilingue), une hausse de 24% au D.E.S.S. ainsi qu'une augmentation de 11% au doctorat. Nous observons un nombre relativement stable de diplômés à la M.Sc. Au MBA, les populations et les taux de diplomation

sont relativement stables même si les données laissent croire à une diminution, qui s'explique par une année 2005 atypique.

Suite à la réforme de 2003 éliminant le programme de B.Sc. (un baccalauréat obtenu en accumulant trois certificats) et resserrant les critères pour l'obtention du B.Gest., on observe une diminution de 20% du nombre de diplômes décernés dans les programmes de certificat, ainsi qu'une diminution importante de 64% pour ce qui est des diplômes de B.Gest. et B.Sc.. Ceci explique en bonne partie le fait que, globalement, le nombre total de diplômes émis par l'école a diminué de 12% depuis cinq ans.

Tableau 1 : Diplomation par programme

Diplomation par programme, 2005 à 2009 ¹							
Programme		2005	2006	2007	2008	2009	Évolution 5 ans
Avec grade	Ph.D.	19	10	17	19	21	11%
	M.Sc.	164	194	218	223	161	-2%
	MBA	296	236	250	259	258	-13%
	M.Sc. (comm. élect.)	17	10	11	10	14	-18%
	LL.M.	20	29	33	26	22	10%
	B.A.A.	966	851	923	931	951	-2%
	B.A.A. Trilingue				51	87	100%
	B.Gest., B.Sc.	416	338	236	204	150	-64%
	Total	1 898	1 668	1 688	1 723	1 664	-12%
Sans grade	Diplômes d'études supérieures spécialisées						
	D.E.S.S.A.E (affaires électroniques)	-	-	5	14	29	100%
	D.E.S.S.C.E (commerce électronique)	29	21	14	7	2	-93%
	D.E.S.S.C.M. (communication marketing)	18	18	24	29	21	17%
	D.E.S.S.C.P. (comptabilité publique)	121	140	167	186	175	45%
	D.E.S.S.D.D. (développement durable)	-	-	3	12	11	100%
	D.E.S.S.F. (fiscalité)	15	11	3	8	7	-53%
	D.E.S.S.G. (gestion)	173	157	144	153	136	-21%
	D.E.S.S.G.C.L. (chaîne logistique)	5	19	39	30	21	320%
	D.E.S.S.G.E.S.E (énergie)	-	35	-	37	-	
	D.E.S.S.G.O.C. (organisations culturelles)	25	26	30	40	64	156%
	D.E.S.S.J. (juricomptabilité)	3	-	-	-	-	
	D.E.S.S.P.P. (patrimoine privé)	-	-	-	-	4	100%
	Microprog. expertise prof. CGA	-	-	-	-	14	100%
	Diplômes d'études supérieures spécialisées	389	427	429	516	484	24%
	Certificats	1 983	1 709	1 659	1 567	1 596	-20%
	Total	2 372	2 136	2 088	2 083	2 080	-12%
	Total :	4 270	3 804	3 776	3 806	3 744	-12%

1) Selon l'année civile de la date de sanction.

1.3.3 Perspectives

L'École prévoit renforcer sa visibilité sur la scène internationale en offrant de nouveaux programmes, telle une Maîtrise en Management (M.M.) afin de répondre aux besoins des étudiants dans des secteurs spécifiques. Elle prévoit également l'arrimage du programme de D.E.S.S. avec la future Maîtrise en management (M.M.). L'offre de cheminements en anglais dans plusieurs programmes est également à l'étude, de même que la possibilité d'harmonisation des cheminements selon les ententes de Bologne (Licence-Maîtrise-Doctorat). L'École songe également à introduire une activité obligatoire à caractère international dans le cursus du B.A.A.,

que ce soit un *Campus Abroad*, un programme d'échange, un projet supervisé, des cours de langue ou un cours en affaires internationales. Finalement, l'offre d'un *Global Executive MBA*, en collaboration avec des partenaires internationaux, est également à l'étude.

1.4 CLIENTÈLES

À l'automne 2009, le nombre d'étudiants inscrits à HEC Montréal a atteint 12 656, ce qui représente le nombre le plus important jamais observé à HEC Montréal (voir le tableau 2). Les étudiants du 1^{er} cycle comptent pour 76% de la clientèle totale. Quarante-neuf pourcent de ces étudiants sont inscrits à temps complet. Le nombre d'étudiants de sexe féminin (6 308 ou 49,8%) suit de très près celui des étudiants de sexe masculin (6 438 ou 50,2%). Il y a plus de 4 000 étudiants internationaux, ce qui représente 32% de la population totale, desquels 1 604 possèdent un visa d'étudiant, soit 13%.

1.4.1 Évolution des clientèles

HEC Montréal a connu au cours des dernières années une hausse importante de sa clientèle dans plusieurs programmes.

Les inscriptions totales ont augmenté de 8,6% entre l'automne 2005 et l'automne 2009, ce qui représente une hausse de 8,8% des EEETP (Tableau 2). Nos observations indiquent que la hausse est principalement due à la clientèle internationale (étrangers avec visas et résidents permanents), qui a crû de 37%, tandis qu'elle a été de 58% pour les étrangers avec visa. Pendant ce temps, la clientèle locale est demeurée relativement stable.

L'introduction du B.A.A. trilingue, le cheminement Projet supervisé à la M.Sc. et le MBA pour cadres (EMBA) ont permis à l'École d'attirer de nouvelles clientèles. L'École a également innové en offrant de nouvelles activités permettant aux étudiants de perfectionner leurs habiletés personnelles et d'améliorer leur expérience professionnelle.

Au 1^{er} cycle, on observe une hausse des inscriptions de près de 5% sur cinq ans (22% depuis 2000) principalement concentrée au B.A.A. trilingue et à l'année préparatoire au B.A.A. Aux cycles supérieurs, les programmes de D.E.S.S. et de M.Sc. ont connu des hausses respectives de 27% et 1%, tandis qu'au doctorat les inscriptions ont diminué de 11% en cinq ans (bien qu'elles soient de 32% supérieures à celles de 2000). Au MBA en action (temps partiel), les inscriptions ont augmenté de 26% tandis qu'elles se maintiennent au MBA intensif anglais et MBA intensif français⁵. Au total, la clientèle s'est accrue de 9% en cinq ans dans l'ensemble des programmes.

Cette hausse des inscriptions, qui a été plus fulgurante au cours des années précédentes, tend à se stabiliser, surtout en termes d'effectifs en équivalent temps plein (autour de 8 000 ETP depuis les cinq dernières années). Il n'en demeure pas moins que, durant toute cette période, cette croissance, ajoutée au vieillissement du corps professoral, a exercé une pression sur l'utilisation

⁵ Les volumes d'inscription rendent les données volatiles d'une année à l'autre et l'année 2005 est atypique. La tendance est à la stabilité.

des ressources existantes et a obligé l'École à recruter de façon importante afin de consolider le corps professoral. Nous y reviendrons plus loin.

Tableau 2 : Évolution des clientèles de 2005 à 2009

Évolution des inscriptions aux trimestres d'automne, 2005 à 2009 ¹							Évolution %
		2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	
1er cycle	Certificats	5 080	5 140	5 304	5 300	5 511	8%
	B.A.A. - Prepa	108	172	133	183	167	55%
	B.A.A. - Jour	2 650	2 677	3 357	3 271	3 145	19%
	B.A.A. - Soir ²	784	763	-	-	-	
	B.A.A. - Trilingue	110	204	335	374	387	252%
	B.A.A. - Libre	165	163	140	134	110	-33%
	B.A.A. - Total	3 817	3 979	3 965	3 962	3 809	0%
Total 1er cycle		8 897	9 119	9 269	9 262	9 320	5%
2e cycle	D.E.S.S.	1 147	1 218	1 362	1 381	1 461	27%
	MBA - Intensif anglais	115	105	114	112	106	-8%
	MBA - Intensif français	53	76	69	51	38	-28%
	MBA - En action	227	261	266	271	287	26%
	MBA - Autre ³	1	1	41	79	66	
	MBA Total:	396	443	490	513	497	26%
	EvBA	-	-	-	35	73	100%
	M.Sc.(comm.éc.)	25	22	25	25	44	76%
	L.L.M.	36	31	35	29	24	-33%
	M.Sc. ⁴	657	632	571	582	663	1%
Total 2e cycle		2 261	2 346	2 483	2 565	2 762	22%
3e cycle	Ph.D. ⁵	162	164	180	146	144	-11%
Total cycles supérieurs		2 423	2 510	2 643	2 711	2 906	20%
Autres activités ⁶		331	385	385	478	430	30%
Inscrits totaux		11 651	12 014	12 297	12 451	12 656	8.6%
Inscrits en EEETP⁷		7 667	7 978	7 861	8 168	8 339	8.8%

1) Données extraites des cubes d'inscriptions et de EEETP en date d'avril 2010.

2) À partir de l'automne 2007, le cheminement B.A.A. - soir est fusionné au cheminement en classes du jour.

3) Incluant étudiants libres et autres MBA.

4) incluant M.Sc. préparatoire.

5) Incluant recherche, cotutelle.

6) Étudiants en accueil - tous programmes.

7) Pour l'année financière - trois trimestres (été, automne et hiver).

1.4.2 Hausse de la « qualité » des inscrits

La hausse de clientèle ne s'est pas faite au détriment de la qualité des candidatures, au contraire. Les deux tableaux qui suivent illustrent une hausse des cotes à l'admission. La cote R moyenne au B.A.A. a augmenté de près d'un point et demi en cinq ans (soit 4,8%), tandis que la moyenne au test GMAT (*General Management Admission Test*) a augmenté de 5,4% pour les admis au MBA. L'École a pu profiter de la forte demande dans ces programmes pour renforcer ses critères d'admission.

Tableau 3 : Évolution de la cote R moyenne des étudiants provenant du système collégial

Cote R à l'admission des nouveaux inscrits au B.A.A.										
	A-2004		A-2005		A-2006		A-2007		A-2008	
	Cote	Nb	Cote	Nb	Cote	Nb	Cote	Nb	Cote	Nb
B.A.A.-jour	28.76	568	29.06	518	28.96	514	29.07	549	29.11	553
B.A.A.-soir	24.03	117	24.81	124	24.68	93	PROGRAMME FERME			
B.A.A.-trilingue			28.66	58	29.73	35	31.52	48	31.48	47
B.A.A. TOTAL	27.95	685	28.27	700	28.38	642	29.27	597	29.30	600

Tableau 4 : Évolution de la performance au test d'aptitudes GMAT (étudiants en admission au MBA)

Score au G.M.A.T. ¹ pour les candidats au MBA										
	A-2004		A-2005		A-2006		A-2007		A-2008	
	Inscrits	Refusés	Inscrits	Refusés	Inscrits	Refusés	Inscrits	Refusés	Inscrits	Refusés
Intensif Ang.	598	563	610	552	613	551	602	562	623	567
Intensif Fr.	566	457	582	471	563	487	578	523	591	421
Action	578	471	581	459	552	489	586	470	596	570
MBA TOTAL	584	524	597	529	591	537	597	549	616	554

1) General Management Admission Test.

1.4.3 Défis à venir relativement aux clientèles

L'École poursuit deux objectifs généraux en ce qui concerne sa clientèle étudiante : celui de recruter les meilleurs candidats dans chacun de ses programmes et celui de fournir les meilleurs services possibles sur une base quotidienne à une population de 12 000 étudiants, dont la moitié poursuit des études à temps plein. En plus des défis sur le plan pédagogique (encadrer les étudiants, offrir un enseignement de haut niveau par les meilleurs professeurs-chercheurs, stimuler l'innovation, préserver la petite taille des classes, gérer les contraintes au niveau des ressources, etc.), les préoccupations de l'École sont de recruter davantage d'étudiants, notamment en provenance de pays non francophones, d'améliorer le placement étudiant auprès de recruteurs internationaux, de rapprocher l'École de sa base de diplômés et de son réseau et également d'améliorer l'offre de bourses d'études.

1.5 CORPS PROFESSORAL

Tel que mentionné précédemment, l'École dispose d'un corps professoral diversifié. Le corps professoral comprend :

- 268 professeurs de carrière;
- neuf professeurs invités;
- un professeur visiteur;
- un chargé d'enseignement;
- 36 attachés d'enseignement et chargés de formation;
- 13 professeurs associés.

De plus, l'École emploie environ 450 chargés de cours, ce qui lui permet de couvrir les 6 000 crédits-cours enseignés annuellement. Le tableau suivant résume l'évolution du corps professoral et présente quelques statistiques de base. On remarquera la croissance du nombre de femmes, qui représentent près de 30% des effectifs réguliers; également la croissance du nombre de professeurs internationaux (37,9%) et du niveau de formation, avec plus de 90% du personnel régulier qui détient un diplôme de doctorat.

Tableau 5 : Statistiques sur le personnel enseignant

Évolution du personnel enseignant, de 2005 à 2009					
	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
<i>Professeurs réguliers</i>	228	232	227	233	232
Titulaires	81	87	89	90	87
Agrévés	76	77	76	81	85
Invités et visiteurs (rang d'agrégé ou titulaire)	11	10	9	8	10
Adjoints	54	56	53	54	49
Chargés d'enseignement	6	2			1
<i>Personnel enseignant complémentaire</i>	23	26	32	33	36
Attachés d'enseignement	4	5	7	4	7
Chargés de formation	8	10	13	17	17
Chargés de formation (certificat)	11	11	12	12	12
Total au 1er octobre	251	258	259	266	268
<i>Chargés de cours</i>	489	485	475	454	459
Profil¹					
% Femmes	26.3%	27.2%	27.3%	27.9%	29.7%
Âge moyen (années)	46.8	47.0	47.5	47.7	48.1
% Internationaux ²	35.5%	34.1%	34.8%	37.3%	37.9%
Détenteurs de doctorat %	84.2%	85.8%	88.1%	90.1%	90.5%

1) Professeurs réguliers à temps complet seulement. Excluant chargés d'enseignement et attachés d'enseignement.

2) Professeurs dont le pays d'origine est autre que le Canada et citoyens détenant une double citoyenneté.

1.5.1 Orientations stratégiques en lien avec le corps professoral

Les actions stratégiques de HEC Montréal relativement au renforcement du corps professoral ont porté sur quatre volets :

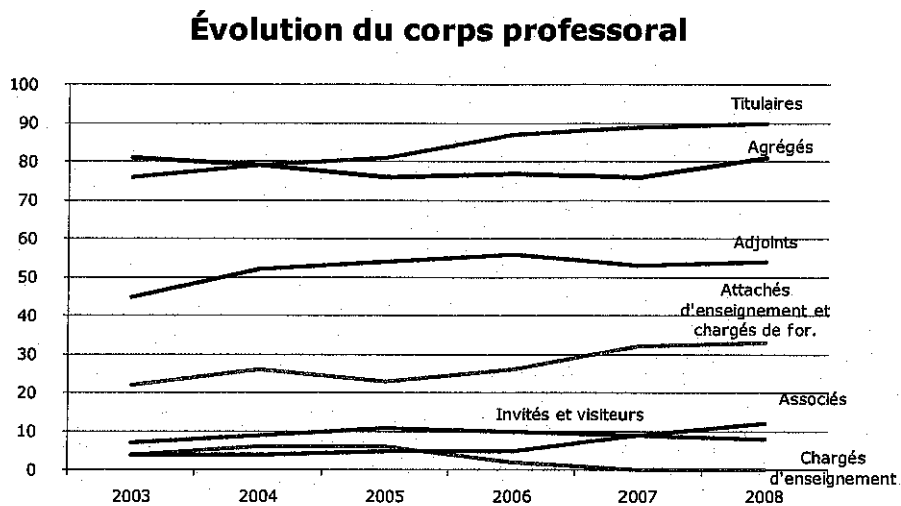
- 1) Le **développement** du corps professoral, impliquant le recrutement, l'intégration et la rétention de professeurs de haut niveau, pour combler les besoins grandissants et pour renouveler un corps professoral vieillissant, dont le bilan s'est soldé par l'embauche de 100 enseignants, dont 69 professeurs de carrière depuis cinq ans;
- 2) Le **support** aux enseignants, pour lesquels l'École a modifié et bonifié son programme de perfectionnement « ateliers stratégiques », en mettant l'accent sur l'innovation pédagogique et le développement des talents en recherche;
- 3) Le développement du potentiel et de l'output en **recherche**, par l'introduction de nouvelles chaires, groupes et professorships;
- 4) L'**allocation des ressources**, par l'accroissement de la présence du corps professoral dans les secteurs et programmes stratégiques, tel le MBA, en y assignant les professeurs très performants, tout en respectant les besoins des autres programmes.

1.5.1.1 Développement du corps professoral

HEC Montréal a embauché 69 professeurs (titulaires, agrégés, adjoints et chargés d'enseignement) ainsi que 31 chargés de formation et attachés d'enseignement au cours des cinq dernières années. Ces embauches ont compensé pour les départs et retraites observés au cours de la même période, soit 57 pour le personnel régulier et 11 pour les chargés et attachés d'enseignement.

Parmi les 69 professeurs de carrière recrutés entre 2005 et 2009, 32 (46%) proviennent de l'étranger ou sont nés à l'extérieur du Canada. Ceci reflète les efforts de HEC Montréal afin de diversifier et d'internationaliser son personnel enseignant. Au moment de leur embauche, tous ces professeurs détenaient ou étaient en voie de compléter un diplôme de doctorat en gestion ou dans un domaine connexe et tous provenaient d'excellentes universités.

Tableau 6 : Évolution du corps professoral au cours des dernières années



Mentionnons également que l'École a obtenu un succès remarquable par l'excellence des dossiers soumis au Programme de Bourses d'excellence du MELS, qui a alloué des bourses en enseignement dans les disciplines de l'administration et du génie, pour le recrutement et la rétention de professeurs de haut calibre ou à fort potentiel. L'École a en effet obtenu 11 des 23 bourses offertes par le MELS dans le cadre de ce concours, basé sur la qualité des candidatures.

Tableau 7 : Mouvements de l'effectif enseignant depuis cinq ans

Arrivées et départs du personnel enseignant depuis cinq ans					
	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Population au 1er octobre	251	258	259	266	268
Embauches					
<i>Personnel régulier</i>					
Titulaires					
Agrégés		3		1	2
Adjoints	12	14	6	11	7
Invités et visiteurs	6			4	1
Chargés d'enseignement	1				1
<i>Sous-total</i>	19	17	6	16	11
<i>Personnel complémentaire</i>					
Attachés d'enseignement	3	1	4	3	4
Chargés de formation	7	3	2	4	
<i>Sous-total</i>	10	4	6	7	4
Total embauches	29	21	12	23	15
Départs					
<i>Personnel régulier</i>					
Titulaires	3	3	2	5	4
Agrégés	2	6	2	3	4
Adjoints	5	3	2	4	2
Profs. invités et visiteurs		1			
Chargés d'enseignement	4	1	1		
<i>Sous-total</i>	14	14	7	12	10
<i>Personnel complémentaire</i>					
Attachés d'enseignement			2	3	
Chargés de formation	1	2	2	1	
<i>Sous-total</i>	1	2	4	4	0
Total départs	15	16	11	16	10
Mouvement net	14	5	1	7	5

1.5.1.2 Le support aux enseignants

L'École a modifié et bonifié son programme de perfectionnement pour faciliter l'intégration et le démarrage de carrière des nouveaux professeurs. Elle a notamment développé trois *ateliers stratégiques* (atelier d'intégration, de pédagogie et de recherche) pour les nouveaux membres du corps professoral en début de carrière universitaire. La participation aux ateliers stratégiques est rémunérée.

L'École a également créé en 2010 la *Direction de l'apprentissage et de l'innovation pédagogique*, dont le rôle sera de soutenir le corps enseignant, les directions des programmes et les directions des services d'enseignement en vue d'améliorer la qualité de l'enseignement, de favoriser les innovations pédagogiques et de diffuser les meilleures pratiques en pédagogie.

1.5.1.3 Développement du potentiel de recherche

HEC Montréal a mis sur pied une stratégie cohérente d'embauche et de rétention des meilleurs talents. Les éléments de cette stratégie incluent :

- l'amélioration de son système de récompense basé sur la performance pour les publications de recherche, la supervision d'étudiants diplômés ainsi que la production de cas;

- l'obtention de fonds supplémentaires provenant du secteur privé ainsi que des gouvernements pour le développement et le déploiement de nouvelles chaires, groupes de recherche et *professorships*;
- le développement continu des liens et collaborations avec les centres de recherche et de transfert des savoirs.

Au cours des dernières années, l'École a déployé des efforts considérables afin d'élargir sa structure de recherche. Mentionnons notamment:

- la création de six chaires, cinq groupes de recherche et neuf nouveaux *professorships* depuis 2005, en vue de retenir les meilleurs talents;
- l'augmentation des ressources visant à stimuler la carrière en recherche de nouveaux professeurs incluant des fonds de démarrage et des fonds pour l'équipement.

1.5.1.4 L'allocation des ressources

L'allocation des ressources nécessite d'identifier et de répondre aux besoins de chaque programme et service d'enseignement de l'École, tant pour le recrutement que pour l'assignation des ressources disponibles parmi les cours et les programmes offerts.

La recherche d'un équilibre entre les besoins des différents programmes et activités est un processus complexe réalisé dans un contexte de contraintes : ressources limitées, spécialisations de plus en plus diversifiées, émergence de nouveaux besoins et réalités du marché, tradition encourageant la mobilité du personnel enseignant et besoins très différents d'un programme à l'autre. De plus, aux besoins de ressources possédant des compétences pédagogiques démontrées dans des domaines spécifiques de plus en plus variés s'ajoute la nécessité de disposer d'aptitudes solides en recherche.

Le contexte actuel est caractérisé par une augmentation de la demande, une pénurie de candidats disponibles et l'étirement des ressources à l'interne. Ces facteurs ont, depuis quelques années, motivé le recrutement de personnel enseignant supplémentaire pour combler les besoins et forcé l'École à faire des choix dans l'allocation de ses ressources.

Certains programmes clés de l'École (MBA, EMBA) et les programmes avancés (M.Sc., D.E.S.S., Ph.D.) requièrent les meilleures ressources pédagogiques et en recherche pour répondre à leurs besoins spécifiques. Cependant, l'évolution récente dans l'offre de programmes et dans les cursus oblige l'École à relever de nouveaux défis et à répondre aux besoins émergents, comme en ce qui concerne le B.A.A. trilingue, l'offre de cours croissante en anglais et en espagnol, les nouveaux cheminements à la M.Sc. – projet supervisé, les nouveaux D.E.S.S., les besoins à la formation des cadres ou les activités offertes à l'extérieur comme les *Campus Abroad*. Ces besoins en évolution ont dû être comblés soit par de nouvelles ressources et compétences, soit par les mêmes ressources qui sont également en demande dans les autres programmes.

Le dynamisme de l'École, l'évolution des besoins, les ressources financières contraignantes et le déficit permanent d'espace posent donc des défis toujours grandissants dans la recherche d'un équilibre au niveau de l'allocation des ressources professorales.

1.5.2 Reconnaissances et distinctions

HEC Montréal s'appuie sur un corps professoral de grande qualité. Depuis 1999, plusieurs chercheurs de l'École ont reçu des distinctions prestigieuses pour leur travail. Par exemple, Georges Dionne et Gilbert Laporte ont reçu le prix Marcel Vincent et le prix Jacques Rousseau de l'Association francophone pour le savoir (ACFAS). Gilbert Laporte a également reçu la Médaille du président de la *Operational Research Society* au Royaume-Uni. Gilbert Laporte vient d'être nommé membre de la Société Omega Rho Honneur de l'*Institute for Operations Research and the Management Sciences (INFORMS)*. Il est reconnu à l'échelle internationale pour son expertise en distributique et en optimisation des tournées des véhicules.

Georges Dionne a été nommé président de la *Risk Theory Society* et a reçu le Prix spécial de *Risques-Les Echos* en 2001, de même que le prix *Kulp Wright* de l'*American Risk and Insurance Association* pour son livre intitulé *Handbook of Insurance*. Danny Miller a été admis au temple de la renommée de l'*Academy of Management* (niveau bronze). Jean-Charles Chebat a reçu un Fellowship de la *Japan Society for the Advancement of Sciences* et de l'*American Psychological Association*. Il a également été nommé Président de l'*Académie I (Lettres et sciences humaines)* de la Société Royale du Canada. La professeure Suzanne Rivard, quant à elle, a reçu le prix du meilleur article publié en 2005 dans la prestigieuse revue *MIS Quarterly* ainsi que le prix Marcel-Vincent (ACFAS) en 2009.

Plusieurs chercheurs de l'École ont reçu des prix pour la qualité exceptionnelle de leurs travaux présentés lors de colloques scientifiques ou de lancements de leurs ouvrages. Plusieurs prix pour le meilleur livre ont été accordés à des membres du corps professoral par *Coopers & Lybrand*, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et par *PricewaterhouseCoopers*. Le Prix de transfert technologique a déjà été décerné à l'École par l'Association de la recherche industrielle du Québec (pour l'application d'un logiciel d'optimisation dans le secteur aéronautique). Ce ne sont que quelques exemples des nombreuses distinctions qui attestent de la qualité et de la pertinence du travail des membres du corps professoral de HEC Montréal.

En plus des nombreux membres du corps professoral ayant reçu des honneurs, quatre professeurs ont été élus à la prestigieuse Société Royale du Canada au cours des cinq dernières années, pour un total de douze professeurs de l'École. Ce groupe de chercheurs d'élite comprend :

- Henri Barki, pour ses travaux dans le domaine des systèmes d'information (2003);
- Michèle Breton, pour ses travaux en mathématiques appliquées (2009);
- Jean-Charles Chebat, pour ses travaux sur le comportement du consommateur (1996);
- François Colbert, pour ses travaux sur la gestion et le marketing des arts et de la culture (2005);
- Jean-Claude Cosset, pour ses travaux sur le commerce international et la gestion du risque dans les entreprises internationales (2006).
- Jacques Desrosiers, pour ses travaux en mathématiques appliquées (2001);
- Georges Dionne, pour ses travaux sur la gestion du risque dans les marchés financiers (2000);
- Pierre Hansen, pour ses travaux en mathématiques appliquées (1999);
- Gilbert Laporte, pour ses travaux en mathématiques appliquées (1998);
- Suzanne Rivard, pour ses travaux en gestion des TI (2005);
- Jean-Marie Toulouse, pour ses travaux sur l'entrepreneursip (1997);

- Georges Zaccour, pour ses travaux sur la théorie dynamique des jeux (2003).

Finalement, le tableau suivant retrace les différentes reconnaissances et distinctions dont ont été honorés l'École et ses professeurs, uniquement au cours de l'année 2009-2010.

Tableau 8 : Reconnaissances et distinctions

Manchettes	Date
HEC Montréal, 16e au classement mondial MBA de AméricaEconomía	11 juin 2009
Le Grand Prix du livre d'affaires et le Prix du meilleur livre d'affaires à caractère pédagogique 2009 sont remportés par des professeurs de HEC Montréal	17 juin 2009
Gilbert Laporte, membre honoraire de la Omega Rho Honor Society	18 juin 2009
Congrès de l'ASAC 2009 : Taleb Hafsi et Gokhan Turgut se distinguent	30 juin 2009
Laurent Lapierre nommé président de l'OCCQ	21 juil. 2009
Le MBA de HEC Montréal au Top 10 de Forbes	5 août 2009
Le professeur Michel Tremblay et deux étudiants lauréats d'un prix du meilleur article au congrès de l'ASAC 2009	20 août 2009
Isabelle Le Breton-Miller et Danny Miller récompensés à New York par le Family Firm Institute	2 oct. 2009
HEC Montréal au Top 25 du classement FT pour son programme de maîtrise en gestion	5 oct. 2009
Suzanne Rivard, lauréate du prix Marcel-Vincent de l'ACFAS	9 oct. 2009
Robert Gagné nommé coprésident d'un comité consultatif sur les finances publiques	29 oct. 2009
Michèle Breton, élue à la Société royale du Canada	2 nov. 2009
François Carrillat reçoit le prix du meilleur article 2009 de la Society for Marketing Advances	26 nov. 2009
Michel Patry au c.a. de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain	4 déc. 2009
Gestion des opérations : les travaux de Gilbert Laporte au premier rang mondial	7 janv. 2010
Jeux du commerce 2010 : HEC Montréal toujours dans le peloton de tête	12 janv. 2010
Jean-Charles Chebat et Haithem Zourig, colauréats d'un prix du meilleur article de l'American Society of Business and Behavioral Sciences	12 févr. 2010
Laurent Simon, titulaire d'une Chaire Gutenberg	15 févr. 2010
HEC Montréal décroche la première place	18 févr. 2010
HEC Montréal fait son entrée au classement d'Expansion	19 févr. 2010
Jean Boivin est nommé sous-gouverneur de la Banque du Canada	10 mars 2010
Federico Ravenna, lauréat de la Bourse du gouverneur de la Banque du Canada	15 mars 2010

1.5.3 Perspectives relativement au développement du corps professoral

Le recrutement à HEC Montréal s'exerce dans un contexte de marché de plus en plus concurrentiel, en Amérique du Nord et en Europe. Depuis plusieurs années, on constate un déficit de plus de 300 postes non comblés de professeurs dans les écoles et facultés de gestion canadiennes (3 000 à l'échelle de l'Amérique du Nord). Parallèlement, de plus en plus de professeurs prévoient prendre leur retraite d'ici cinq à dix ans (à HEC Montréal, près de la moitié du personnel enseignant régulier est âgé de plus de 50 ans). Considérant que nos universités canadiennes ne produisent qu'un petit nombre de diplômés en gestion détenteurs de Ph.D. et que toutes les écoles de gestion les convoitent, il est clair que le marché des doctorants en gestion et dans des disciplines connexes va devenir de plus en plus concurrentiel dans les années à venir.

Les contraintes budgétaires, la concurrence et la rareté des candidats sont de véritables défis au recrutement. Conséquemment, le ratio étudiants/professeurs de carrière à HEC Montréal est de 35 pour un, alors qu'il varie de 13 :1 à 30 :1 chez les concurrentes canadiennes et est encore plus faible chez les concurrentes européennes⁶. On comprendra qu'un ratio plus faible signifie une proportion plus importante de professeurs de carrière, donc un meilleur encadrement des étudiants,

⁶ Voir à ce sujet la section 3.5 de ce document qui présente des données sur les principales écoles concurrentes.

davantage de cours enseignés par des professeurs de carrière plutôt que par des chargés de cours, ainsi qu'une contribution supérieure en recherche.

Par ailleurs, les défis liés à la qualité de l'enseignement pour les prochaines années seront de stimuler l'émergence d'innovations en enseignement et en recherche interdisciplinaires pour faire face aux réalités actuelles du monde des affaires, qui nécessitent des approches systémiques et intégrées, ainsi que des approches collaboratives.

Pour faire face à ces défis, HEC Montréal doit poursuivre ses efforts de recrutement, non seulement dans les disciplines d'enseignement où les besoins sont les plus grands, mais également en privilégiant l'expérience internationale, tout en satisfaisant aux besoins des programmes d'enseignement et des domaines de recherche spécifiques.

1.6 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Au cours des cinq dernières années, les efforts déployés en recherche et développement ont porté sur le développement de l'infrastructure de recherche, avec la création de six chaires de recherche, six groupes de recherche et une douzaine de nouveaux professorships. L'École a également créé deux centres de transfert pour la commercialisation des connaissances, sous la supervision de la DVTFC, en plus de collaborer, avec des firmes externes, au développement de produits commerciaux dérivés des résultats de la recherche. Elle a de plus intensifié ses activités de dissémination de la recherche et étendu ses activités de coaching à l'intention des nouveaux chercheurs. Sa politique d'incitation à la recherche a permis l'amélioration dans la qualité et la quantité d'articles scientifiques publiés dans les revues arbitrées.

1.6.1 Évolution au plan de la recherche

La recherche a connu un essor important depuis plusieurs années avec l'augmentation des subventions de recherche offertes par les grands conseils subventionnaires. Tel que présenté au tableau 9, les subventions de recherche octroyées à des professeurs de l'École, de même que celles incluant la part de l'École dans les projets interinstitutionnels, ont crû de 27% depuis cinq ans et se situent maintenant à plus de 11M\$. La part des établissements participants aux projets de recherche interinstitutionnels totalise maintenant plus de 15M\$.

Tableau 9 : Évolution des subventions de recherche, selon la source de fonds

Évolution des subventions de recherche - selon la source					
	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Sources externes					
CRSNG (Conseil de rech. en sc. sociales et en génie)	1 076 320 \$	1 053 886 \$	845 270 \$	996 757 \$	956 018 \$
CRSH (Conseil de rech. en sciences humaines)	2 220 717 \$	1 926 326 \$	1 883 836 \$	1 682 936 \$	2 596 457 \$
IRSC (Instituts de recherche en santé du Canada)	56 636 \$	69 540 \$	97 925 \$	234 495 \$	282 208 \$
Gouvernement fédéral et agences	321 409 \$	125 941 \$	78 875 \$	34 354 \$	91 429 \$
FQRSC (Fonds qc de rech. sur la société et la culture)	426 090 \$	666 265 \$	890 042 \$	1 091 143 \$	938 696 \$
FQRNT (Fonds qc de rech. sur la nature et les technologies)	546 245 \$	674 658 \$	631 077 \$	834 654 \$	825 150 \$
FRSQ					
Projets de recherche	- \$	1 000 \$	- \$	- \$	- \$
Gouvernement provincial et agences	356 146 \$	378 059 \$	428 241 \$	840 110 \$	937 806 \$
Secteur universitaire	129 112 \$	153 485 \$	62 927 \$	117 000 \$	115 000 \$
Organismes privés	971 826 \$	749 853 \$	669 071 \$	799 465 \$	861 321 \$
Autres organismes (coop. etc.)	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Sous-total	6 104 501 \$	5 799 013 \$	5 587 264 \$	6 630 914 \$	7 604 085 \$
Sources internes					
HEC Montréal	2 775 756 \$	1 046 128 \$	2 768 525 \$	3 158 009 \$	3 575 592 \$
Fondation HEC Montréal	- \$	1 320 472 \$	250 346 \$	285 000 \$	- \$
Sous-total	3 062 756 \$	3 321 064 \$	3 208 921 \$	3 959 691 \$	4 014 626 \$
Total ⁽¹⁾	9 167 257 \$	9 120 077 \$	8 796 185 \$	10 590 605 \$	11 618 711 \$
Total incluant la part des autres institutions participantes aux projets interinstitutionnels	13 255 804 \$	12 570 915 \$	11 685 294 \$	13 916 056 \$	15 878 394 \$

(1) Incluant la part de HEC Montréal dans les projets interinstitutionnels.

La production de recherche a également connu une hausse depuis cinq ans. Au niveau des publications, le tableau 10 indique qu'en 2008-2009, les professeurs ont cumulé 268 participations à des articles publiés dans des revues scientifiques (217) ou professionnelles arbitrées (51), comparativement à 244 en 2004-2005. Ceci représente plus d'une participation par an pour chaque membre participant. Ces 268 participations correspondent à 230 publications arbitrées (non illustré). Le tableau illustre que les résultats des efforts de recherche à l'École se traduisent par une production importante d'articles scientifiques ou professionnels, colloques, séminaires, ouvrages édités et par de nombreuses formes de communication, voire d'outils pratiques d'application des théories.

L'École, par la nature du secteur disciplinaire dans lequel elle évolue, produit peu d'applications brevetées ou d'inventions, comme c'est généralement le cas dans les domaines pharmaceutiques ou scientifiques appliqués. Certains cas font exception, comme les travaux des professeurs de l'École en méthodes quantitatives qui ont résulté en la commercialisation de logiciels de gestion d'horaires dans le domaine du transport.

Tableau 10 : Publications de recherche 2004-2008PARTICIPATION⁽¹⁾ DES PROFESSEURS⁽²⁾ DE HEC MONTRÉAL À LA RÉALISATION D'ACTIVITÉS DE RECHERCHE DE 2004-2005 À 2008-2009⁽³⁾

Activités de recherche	2004-2005 Nb professeurs: 201		2005-2006 Nb professeurs: 202		2006-2007 Nb professeurs: 214		2007-2008 Nb professeurs: 214		2008-2009 Nb professeurs: 222	
	Nb partici- patons	Nb part/ prof.	Nb partici- patons	Nb part/ prof.	Nb partici- patons	Nb part/ prof.	Nb partici- patons	Nb part/ prof.	Nb partici- patons	Nb part/ prof.
Publications										
Articles de revues scientifiques avec arbitrage officiel	181	0.90	208	1.03	205	0.96	187	0.87	217	0.98
Articles de revues professionnelles avec arbitrage officiel	63	0.31	74	0.37	63	0.29	85	0.40	51	0.23
Articles de revues professionnelles sans arbitrage	44	0.22	35	0.17	30	0.14	58	0.27	40	0.18
Actes de colloques ou de congrès	91	0.45	60	0.30	50	0.23	82	0.38	47	0.21
Cahiers de recherche	208	1.03	233	1.15	159	0.74	162	0.76	159	0.72
Ouvrages édités	25	0.12	24	0.12	28	0.13	25	0.12	35	0.16
Chapitres d'ouvrages édités	63	0.31	41	0.20	66	0.31	47	0.22	96	0.43
Cas et notes pédagogiques	130	0.64	100	0.50	102	0.48	93	0.43	60	0.27
Critiques ou recensions d'écrits	7	0.03	7	0.03	6	0.03	8	0.04	9	0.04
Participation à des congrès										
À caractère scientifique										
À titre de conférencier	487	2.41	348	1.72	410	1.92	417	1.95	434	1.95
À titre de président de séance, animateur, etc.	82	0.41	34	0.17	56	0.26	59	0.28	46	0.21
À caractère professionnel	122	0.60	148	0.73	84	0.39	85	0.40	116	0.52
Direction, codirection, président ou lecteur de jurys: étudiants de cycles supérieurs de HEC et d'ailleurs	603	2.99	680	3.37	657	3.07	690	3.22	672	3.03
Subventions et contrats de recherche	251	1.24	243	1.20	246	1.15	263	1.23	254	1.14
Direction, organisation ou implication en recherche	293	1.45	263	1.30	278	1.30	317	1.48	340	1.53
Prix et distinctions	38	0.19	25	0.12	32	0.15	31	0.14	40	0.18
Autres activités	5	0.02	13	0.06	10	0.05	10	0.05	9	0.04
Nombre de professeurs sans activité recensée	8		11		8		8		8	

1. Nbr. de participations à une activité = Nombre de participations à la réalisation de cette activité parmi les professeurs de l'École. Ce nombre n'équivaut pas au nombre d'activités réalisées par les professeurs de l'École. En effet, 4 professeurs de HEC Montréal qui ont co-écrit un article scientifique (une activité) compte pour 4 participations à la rédaction d'articles scientifiques. Par ailleurs, 2 professeurs de HEC Montréal qui ont écrit seul un article chacun (2 activités) compte pour 2 participations à la rédaction d'articles scientifiques. Autre exemple, 2 professeurs de HEC Montréal qui ont co-dirigé un mémoire (1 activité) compte pour 2 participations à la direction d'étudiants de cycle supérieur.

Nbr. de participation à une activité par professeur: selon la définition précédente, ce ratio peut s'avérer un indicateur de l'intensité moyenne de la participation des professeurs de l'École à une activité. Ce ratio n'équivaut pas au nombre moyen d'activités par professeur de l'École.

2. Les professeurs titulaires, agrégés et adjoints.

3. Source: Rapports d'activités annuels, Direction de la recherche.

Selon la politique d'incitation à la recherche de l'École, les publications dans des revues arbitrées sont regroupées en quatre catégories (A, B, C et D), selon le niveau d'impact de la revue dans son domaine⁷. Afin d'évaluer l'impact de cette politique en termes de volume de production et de qualité de recherche, l'École a mesuré l'évolution des articles publiés dans chacune de ces catégories sur une période de dix ans. Le tableau 11 montre que les publications dans les revues A, B, C et D ont considérablement augmenté depuis la mise en application de cette politique, introduite en 2000 et révisée en 2003. La qualité des articles publiés s'est également accrue, tel qu'indiqué par l'augmentation des publications dans des revues A et B depuis l'introduction de la politique en 2000.

⁷ Les revues de catégorie A correspondent aux revues scientifiques arbitrées par les pairs dont le facteur d'impact les place parmi les premiers 15% de leur domaine, selon JCR (agence Thomson Reuters). La catégorie B correspond aux revues reconnues (répertoriées) par JCR. La catégorie C correspond aux revues arbitrées non répertoriées dans JCR et la catégorie D correspond aux revues soumises à l'arbitrage des organismes professionnels ou gouvernementaux.

Tableau 11 : Évolution des publications de recherche par catégorie

Nombre d'articles publiés par les professeurs et chercheurs ¹ de HEC Montréal dans des revues scientifiques et professionnelles, 1999-2000 à 2008-2009										
Catégories	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
A	14	13	22	15	15	24	17	20	20	19
B	34	27	43	31	48	55	75	82	82	107
C	42	33	58	45	90	120	140	133	98	104
D	49	40	63	69	3	4	10	5	1	2
Nombre d'activités	139	113	186	160	156	203	242	240	201	232

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

Bref, on constate une production de recherche constante et de qualité de la part des professeurs.

1.6.2 Perspectives liées au développement de la recherche

L'objectif de HEC Montréal en matière de recherche et développement est de devenir la référence en matière de recherche dans le domaine de la gestion. Pour ce faire, l'École vise à améliorer les standards en recherche de la part de ses professeurs et chercheurs, mais également à consolider son infrastructure de recherche.

En ce qui a trait à la production de recherche, la Direction de HEC Montréal croit que la performance de l'École au plan de la recherche peut être améliorée en ce qui concerne la production dans les revues scientifiques et professionnelles les plus prestigieuses. En incitant ses professeurs et chercheurs à publier dans les revues les plus reconnues de leur domaine, l'École vise à améliorer sa performance dans les palmarès internationaux d'écoles de gestion et à faciliter la collaboration avec des chercheurs talentueux parmi les réseaux internationaux de chercheurs.

Les développements en cours au niveau de l'infrastructure de recherche et du transfert visent à consolider certains acquis et à développer les pôles d'expertise. Ainsi, l'École revoit présentement sa politique d'incitation à la recherche. Elle étudie également les orientations qu'elle entend suivre relativement à l'évolution de la recherche professionnelle. Elle compte également développer le potentiel de mise en marché de certains pôles d'expertise, notamment en santé, en énergie, en gestion de la créativité et en gestion des arts. L'École entrevoit également la création d'un observatoire des normes comptables.

1.7 FORMATION DES CADRES ET DES DIRIGEANTS

HEC Montréal a depuis longtemps été active dans la formation des cadres et des dirigeants. Bien qu'il s'agisse de programmes privés ne menant pas à un grade universitaire, ces activités sont néanmoins importantes, puisqu'elles rejoignent la mission de l'École envers la communauté d'affaires.

Ces activités requièrent des ressources professorales de fort calibre, ce qui implique des choix difficiles dans l'allocation des ressources entre les différents programmes. L'évolution de la clientèle et de l'offre de programmes dans ce secteur a augmenté la pression pour des ressources

additionnelles, d'où le recrutement de professeurs associés dédiés à la FCD. Les changements récents dans ce secteur d'activités ont été nombreux et sont présentés dans la prochaine section.

1.7.1 Développements en ce qui concerne la formation des cadres et des dirigeants

1.7.1.1 Restructuration administrative

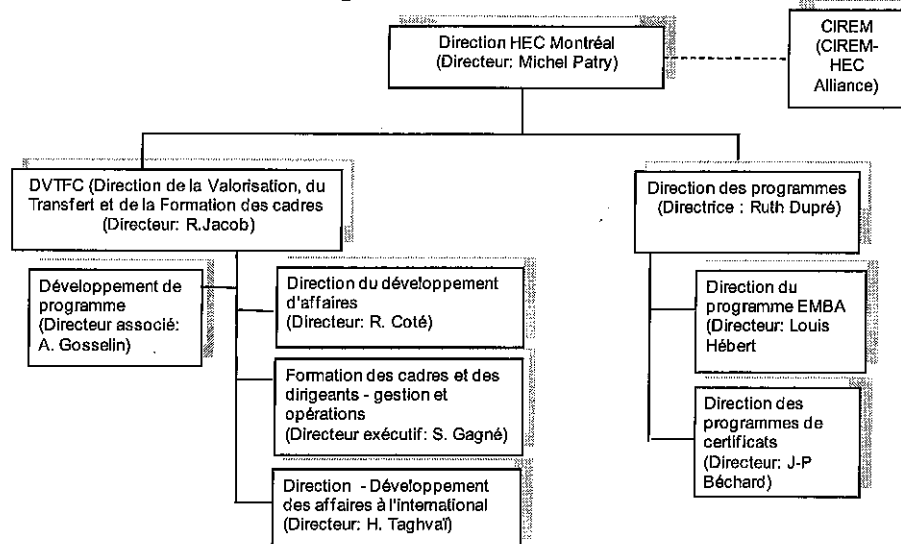
Le secteur de la formation des cadres et des dirigeants a été restructuré en 2007, alors que l'École a créé la Direction de la valorisation, du transfert et de la formation des cadres. (DVTFC). L'objectif de cette réorganisation est de stimuler les activités de transfert des connaissances produites par la recherche à HEC Montréal en organisant, sous une seule administration, tous les services offerts aux clientèles d'affaires (formation, propriété intellectuelle, transfert).

Au même moment, l'École a revue la structure administrative des programmes de certificats, dont la clientèle est fortement composée d'étudiants sur le marché du travail. Elle a transférée la responsabilité de ce programme de la DVTFC vers la direction des programmes.

En 2009, l'École a intégré toute les activités internationales de formation des cadres, lesquelles étaient sous la responsabilité du service des Projets internationaux, sous la responsabilité du service de Formation des cadres et des dirigeants (FCD). Jusqu'en 2009, le service des Projets internationaux (PI) était responsable de tous les programmes internationaux de formation des cadres. Toutes les activités de formation continue, tant locales qu'internationales, relèvent maintenant de l'administration de la FCD. Bien qu'elles desservent des marchés et des besoins différents, ces activités partagent le même bassin de professeurs, les mêmes compétences pédagogiques et la même base de connaissances.

En 2009, les activités de formation continue de HEC Montréal se retrouvent sous trois grandes entités comme l'illustre la figure 1 soit a) le service de la Formation des cadres et des dirigeants, qui englobe tous les programmes locaux et internationaux réguliers et sur mesure et relève de la DVTFC; b) la Direction des programmes, qui administre le programme de EMBA; c) la collaboration CIREM-HEC pour laquelle HEC Montréal offre son expertise.

En passant d'un modèle d'affaires orienté vers les produits à un modèle orienté vers les besoins du marché, l'École souhaite stimuler le développement de nouveaux produits et de nouveaux programmes à la formation des cadres.

Figure 1 : Structure organisationnelle de la formation continue

1.7.1.2 Expansion des activités de formation aux cadres et activités de transfert de connaissances

D'autres mesures ont été prises pour mieux intégrer les activités de la formation des cadres avec les programmes réguliers de l'École, notamment le recrutement de professeurs dans des domaines spécifiques, le recrutement de cadres séniors provenant du milieu des affaires à titre de professeurs associés dédiés à la formation des cadres, la croissance des activités générant des revenus, une présence accrue dans les médias canadiens et américains et des efforts promotionnels visant à positionner HEC Montréal comme étant l'école de gestion privilégiée pour les entreprises qui souhaitent former leurs cadres les plus prometteurs. Ceci a permis d'augmenter la clientèle des programmes de formation des cadres de 12% depuis 2005-2006⁸.

Au cours des dernières années, l'École a élargi son offre de cours de formation aux cadres et dirigeants à l'étranger. Elle a joint les cinq institutions membres de l'Alliance AEA, signé une entente avec l'entreprise algérienne SONATRACH pour des programmes de formation dans le secteur de l'énergie, ainsi que d'autres ententes avec des institutions étrangères incluant l'*Instituto Tecnológico Autonomo de Mexico* (ITAM), des entreprises du secteur de l'énergie en Chine, la *Banca Comerciala Romana* et le conglomérat sud-coréen *Doosan*.

Tel que mentionné précédemment, l'École a lancé son programme de EMBA conjointement avec l'Université McGill. HEC Montréal est également partenaire récent d'un programme, le MBA-FSI (spécialisé en services financiers et assurances) offert avec deux partenaires européens soit *Vlerick Leuven Gent Management School* (Belgique) et *University of St. Gallen* (Suisse). Ces programmes ciblent les cadres supérieurs au Québec et à l'étranger.

⁸ La hausse est de 53% lorsqu'observée à partir de 2004-2005. Les formations pour dirigeants ont vu l'achalandage augmenter considérablement à partir de 2005.

L'École a également augmenté la segmentation de ses clientèles pour les programmes de formation des cadres. Les programmes de formation pour cadres séniors ont été bonifiés et l'École offre désormais davantage de programmes sur mesure de formation en entreprise.

En 2009-2010, la FCD a développé de nouveaux programmes intensifs impliquant les professeurs associés, les gestionnaires et les pairs. Elle a également développé de nouveaux programmes publics et sur mesure. L'offre de programmes à l'étranger s'est accrue et elle a organisé 7 colloques, touchant 1 100 participants, au cours de l'année.

1.7.2 Situation actuelle

La FCD a attiré, en 2009-2010 pour ses séminaires à Montréal, environ 6 000 participants dans plus de 300 séminaires. Au total, 64 professeurs de carrière ont enseigné à la FCD durant cette période et un nombre important a contribué au développement de matériel pédagogique. Une équipe de 88 chargés de cours d'expérience et d'experts du milieu des affaires complètent l'équipe d'enseignants afin d'offrir plus de 4 000 heures d'enseignement annuellement. Le nombre de participants dans les séminaires de formation des cadres et des dirigeants a bénéficié d'une croissance importante au cours des dernières années (194%). Une rationalisation des programmes publics depuis 2007 a permis de déployer les efforts en vue de l'élaboration de programmes pour dirigeants. Depuis cinq ans, l'achalandage global à la FCD a crû de 12%.

Tableau 12 : Activités de la formation des cadres et des dirigeants (locales)

Nombre de participants aux séminaires de la formation des cadres						
Formations locales	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	croissance 5 ans
Dirigeants	647	796	2 492	2 932	1 902	194%
Publics	2 266	2 134	2 049	1 787	1 946	-14%
En entreprise	2 188	2 830	1 955	2 043	2 179	0%
Autres	402	442	340	153	129	-68%
Total	5 503	6 202	6 836	6 915	6 156	12%

Nombre de séminaires offerts à la formation des cadres						
Formations locales	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	croissance 5 ans
Dirigeants	23	23	53	49	49	113%
Publics	144	136	124	113	117	-19%
En entreprise	128	149	100	146	133	4%
Autres	17	22	18	5	5	-71%
Total	312	330	295	313	304	-3%

Pour leur part, les formations internationales ont été offertes à 1 047 participants ayant pris part à 29 programmes, soit 21 programmes pour cadres et huit programmes d'études supérieures⁹ en 2009.

Des efforts importants ont été déployés au cours des dernières années afin d'augmenter la présence des professeurs de carrière dans les programmes de formation des cadres. Actuellement, le corps professoral régulier enseigne 50% des 4 000 heures de formation offertes par la FCD, le

⁹, Programme de D.E.S.S. en gestion des entreprises du secteur de l'énergie, offert en Chine et D.E.S.S. en gestion, offert au Liban.

reste étant assumé par des chargés de cours et des experts du milieu des affaires. La croissance de clientèle des dernières années s'est accompagnée d'une croissance de la participation des professeurs, malgré la pression qui s'exerce sur eux pour participer à l'enseignement et au développement des autres programmes de l'École. En 2009-2010, les professeurs de carrière ont enseigné 50,2% des heures de séminaires, soit un total de 2 086 heures, comparativement à 39,2% (1 811) en 2005-2006, une croissance de 11% des heures enseignées.

1.7.3 Satisfaction de la clientèle

Les évaluations internes des enseignements à la FCD par les étudiants démontrent que la satisfaction envers les professeurs est très élevée, avec un score moyen de 3,73 sur 4,0 (93%), en 2008-2009. Ce haut niveau de satisfaction est stable d'année en année. La satisfaction générale envers le programme est également élevée, avec plus de 90% des étudiants recommandant le programme sans hésitation et 96% des étudiants jugeant le programme utile.

1.7.4 Perspectives

La FCD travaille actuellement au développement de nouveaux produits, notamment des programmes intensifs, des programmes en partenariat et des programmes sur mesure de longue durée.

Les objectifs à mettre en œuvre au cours des prochaines années liés à la formation des cadres et des dirigeants sont de consolider la gestion des activités de formation et d'augmenter la part de marché afin de faire de l'École la destination préférée des entreprises cherchant à former leurs gestionnaires.

1.8 RESSOURCES ET INFRASTRUCTURES DE SOUTIEN

Cette section discute de l'évolution de la situation au niveau des ressources financières et des développements importants touchant certains services de soutien de l'École, particulièrement le Service aux diplômés, le Service de gestion de carrière, la bibliothèque et les services informatiques.

1.8.1 Ressources financières

En ce qui concerne les ressources financières, l'École a été préoccupée par la question de son sous-financement, de même que par son déficit d'espace. Malgré la situation difficile, l'École a réussi à accroître ses revenus d'opération, dont une partie sera affectée à l'accroissement de la mobilité internationale, au recrutement de nouveaux professeurs, notamment les jeunes professeurs à fort potentiel. Afin de trouver des solutions aux problèmes récurrents liés à son financement, l'École a également proposé aux représentants du ministère des solutions en faveur d'un dérèglement des droits de scolarité dans certains programmes.

1.8.1.1 Évolution de la situation financière depuis cinq ans

Comme les autres établissements universitaires du Québec, la plus grande part des revenus de HEC Montréal provient de subventions gouvernementales. Ces subventions totalisent 75 M\$ en

2008-2009, soit 66% des revenus de fonctionnement, qui totalisent 114M\$ en 2008-2009. Les droits de scolarité comptent maintenant pour 21% des revenus tandis que les revenus autres, incluant les entreprises auxiliaires, les programmes privés de formation continue et les revenus provenant de services à la collectivité totalisent 13% des revenus.

Tableau 13 : États financiers de HEC Montréal

États financiers de HEC Montréal					
États des revenus et dépenses					
	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Revenus					
M.E.L.S.	63 314 417 \$	59 156 941 \$	66 974 480 \$	68 793 650 \$	74 750 447 \$
Autres organismes gouvernementaux	607 545 \$	735 871 \$	890 592 \$	997 940 \$	1 008 519 \$
Droits de scolarité	18 396 399 \$ 20%	18 688 658 \$ 21%	19 267 964 \$ 19%	21 086 089 \$ 20%	23 544 742 \$ 21%
Sous-total	82 318 361 \$ 89%	78 581 470 \$ 86%	87 133 036 \$ 87%	90 877 679 \$ 86%	99 303 708 \$ 87%
Autres revenus¹	9 901 879 \$ 11%	12 289 075 \$ 14%	12 998 194 \$ 13%	14 360 965 \$ 14%	14 923 703 \$ 13%
Revenus totaux	92 220 240 \$	90 870 545 \$	100 131 230 \$	105 238 644 \$	114 227 411 \$
Dépenses					
Enseignement et recherche	53 684 237 \$ 58%	53 662 667 \$ 58%	57 219 990 \$ 57%	60 294 905 \$ 56%	65 755 037 \$ 56%
Soutien à l'enseignement et à la recherche	10 272 624 \$ 11%	10 871 647 \$ 12%	11 013 099 \$ 11%	10 807 334 \$ 10%	14 432 081 \$ 12%
Soutien institutionnel	20 559 239 \$ 22%	18 448 510 \$ 20%	23 331 558 \$ 23%	25 068 886 \$ 23%	23 838 879 \$ 20%
Services aux étudiants et services auxiliaires	3 596 657 \$ 4%	3 750 028 \$ 4%	3 634 632 \$ 4%	3 637 485 \$ 3%	4 223 367 \$ 4%
Services à la communauté	4 157 204 \$ 5%	5 151 635 \$ 6%	5 766 535 \$ 6%	6 936 209 \$ 6%	8 370 289 \$ 7%
Dépenses totales	92 269 961 \$	91 884 487 \$	100 965 814 \$	106 744 819 \$	116 619 653 \$

1) Incluant les services à la collectivité, entreprises auxiliaires, revenus d'intérêts, coûts indirects de recherche, cotisations étudiantes.

Malgré sa gestion responsable, l'École est aux prises avec une situation financière très serrée et peine à équilibrer son budget d'opérations. Plusieurs raisons expliquent le contexte financier difficile avec lequel l'École doit composer:

- une nouvelle grille de financement qui favorise les sciences de la santé et les sciences pures au détriment des sciences sociales et de l'administration;
- des droits de scolarité fixés par le gouvernement qui demeurent désespérément bas, malgré l'ouverture annoncée vers un éventuel dégel. En conséquence, les étudiants ne contribuent actuellement qu'à environ 20 à 23% du coût réel de leurs études à HEC Montréal. En Ontario, les droits de scolarité représentent 44% des revenus

d'opération des universités¹⁰. Pour l'ensemble du Canada, la hausse moyenne des droits de scolarité, pour l'année 2009-2010 seulement, était de **3,6%** au 1er cycle et **4,7%** aux cycles supérieurs, pour l'ensemble des secteurs. **Dans le secteur de l'administration des affaires, les droits canadiens moyens sont maintenant de 5 073\$ au premier cycle¹¹** et peuvent atteindre 11 000\$ dans les meilleures écoles de gestion;

- une subvention qui ne compense pas suffisamment pour le sous-financement et les compressions des décennies précédentes;
- des sources alternatives de revenus limitées : 90% des revenus d'opération proviennent de la subvention gouvernementale et des droits de scolarité. Le potentiel de revenus alternatifs provenant des levées de fonds et des entreprises auxiliaires demeure, malgré tous les efforts, très limité à 10% du budget;
- un écart de financement démontré entre le Québec et les autres provinces canadiennes, estimé à plus de 375M\$ par année, selon une étude de la CREPUQ;
- l'absence de règles entourant le classement des activités dans la nouvelle grille de financement à travers les codes de financement CLARDER et pratiques de reclassement des activités (ayant mené à un moratoire par le MELS) par certaines universités suite à l'implantation de cette nouvelle grille, qui pénalisent HEC Montréal et les établissements qui déclarent leurs activités conformément aux attentes du MELS.

Consciente de la nécessité de demeurer compétitive, l'École a consacré beaucoup d'efforts afin de faire corriger les iniquités générés par la nouvelle grille de financement. Ces efforts ont été partiellement récompensés en 2008, alors que le ministère a adopté des mesures compensatoires pour les secteurs du génie et de l'administration. Ces mesures compensatoires obtenues du MELS à l'arraché après plusieurs années de démarches par l'École ont été les bienvenues, mais demeurent insuffisantes. À moins d'une augmentation significative de ressources financières mises à la disposition de HEC Montréal, il est à craindre que l'École accumulera les déficits au cours des prochaines années à moins que les paramètres du financement ne changent.

Il faut préciser que le poids de financement du secteur administration (1,07 au premier cycle) fait en sorte que l'École n'obtient actuellement que 79% du financement moyen pour l'ensemble les étudiants de premier cycle – se situant au dernier rang des établissements québécois - et seulement 75% du financement moyen pour l'ensemble des cycles, au dernier rang des établissements offrant des programmes aux trois cycles.

Ceci oblige l'École à recourir massivement aux chargés de cours, car l'éventail des programmes offerts et le volume de clientèle font en sorte que seulement le tiers des 6 000 crédits-cours enseignés à l'École à chaque année peut être enseigné par des professeurs de carrière et ce, en dépit de la croissance de son corps professoral observée au cours des dernières années. La

¹⁰ Tous programmes confondus, incluant frais afférents. Cette proportion est en progression constante depuis plusieurs années. Données de 2008. Source : *Revisiting Ontario College and University Revenue Data*, Snowdon & Associates, 2009.

¹¹ Cette moyenne tient compte des droits du Québec. Droits moyens au Québec, 1^{er} cycle, tous secteurs : 2 272\$; au Canada : 4 917\$; secteur de l'administration : 5 073\$. Source : Statistique Canada.

croissance du corps professoral ne fait que rattraper celle de la clientèle. C'est la qualité de l'enseignement et de l'encadrement qui est alors remise en question par les organismes d'agrément internationaux qui viennent la contrôler.

Si elle est en compétition pour se tailler une réputation sur la scène internationale, l'École le fait à armes inégales, disposant de moins de ressources. Un coup d'œil aux tableaux 28 et 29 (section 3.5) permet de constater que les droits de scolarité par étudiant sont parmi les plus bas par rapport aux écoles de gestion réputées au Canada et à l'étranger – sans même tenir compte des droits dans les écoles américaines.

La conséquence pour HEC Montréal est de disposer de moins de ressources par étudiant que la concurrence, comme l'indique un ratio étudiants / professeur de 35 :1 alors qu'il avoisine 20 à 24 :1 au Québec et au Canada et varie entre 5 :1 et 22 :1 chez les concurrentes mieux nanties en Europe. Afin de rétablir le ratio étudiants / professeur de HEC Montréal ainsi que son taux de couverture au même niveau que la moyenne québécoise, l'École estime à 15 millions de dollars le budget annuel supplémentaire nécessaire afin d'assurer le recrutement et la rétention de professeurs.

1.8.1.2 Résultats des efforts visant à diversifier les sources de financement

Les résultats des dernières campagnes de financement de l'École (Tableau 14) ont été intéressants – bien qu'ils n'ont rien de comparables avec ceux des meilleures écoles de gestion du Canada ou des États-Unis.

Tableau 14 : Revenus provenant des campagnes de financement de l'École

Résultats des campagnes annuelles de financement	
Campagne de financement	Montant
2004-2005	4 304 218 \$
2005-2006	7 133 604 \$
2006-2007	5 271 707 \$
2007-2008	5 151 867 \$
2008-2009	4 471 035 \$

HEC Montréal s'est associée à l'Université de Montréal et à l'École Polytechnique pour une campagne de financement conjointe. L'École a également créé la Fondation HEC Montréal afin de se préparer pour sa prochaine campagne de financement majeure, qui démarrera en 2010. L'École espère que la prochaine campagne de grande envergure permettra de recueillir 8 à 10 millions de dollars.

De leur côté, les revenus des centres de profits – services à la collectivité, entreprises auxiliaires et services rendus à l'extérieur- bien qu'ils ne contribuent qu'à une proportion modeste du budget de l'École, ont augmenté depuis 10 ans.

1.8.1.3 Utilisation des fonds

Au cours des dernières années, l'École a créé plusieurs chaires et *professorships*, a embauché plusieurs professeurs ayant un fort potentiel, ainsi que des attachés d'enseignement, des chargés de formation et du personnel de soutien pour répondre aux besoins dans plusieurs

secteurs, a accru et amélioré les services aux étudiants, a consolidé son réseau de télécommunications informatique et mis à jour son infrastructure micro-informatique.

L'augmentation des revenus a également permis d'offrir de meilleures conditions de travail, y compris un régime de retraite complémentaire et de développer un projet d'ergonomie.

D'autres programmes de financement ont été introduits, qui sont en ligne avec les objectifs de l'École, tels que le support dans la recherche d'emploi, les programmes travail-études pour les étudiants étrangers ainsi que les bourses pour les étudiants québécois désirant étudier à l'étranger.

Par ailleurs, l'École a obtenu d'importantes subventions pour la rénovation de son campus Decelles. Certains des projets de rénovation ont été réalisés, ce qui a permis de relocaliser une bonne partie des services administratifs de l'École au cours des dernières années. Les phases de rénovation en cours vont permettre de réaménager les espaces de classe pour répondre aux besoins actuels.

1.8.2 Services et personnel de soutien

En plus du personnel enseignant régulier et des chargés de cours, l'École compte environ 530 employés réguliers de soutien (cadres, professionnels, personnel de bureau, personnel technique et de métier). Elle embauche également 500 à 600 personnels temporaires pour la correction, la surveillance d'examen, etc.

Les développements récents concernant les services de soutien sont nombreux. Mentionnons principalement l'embauche de nouveaux directeurs dans plusieurs services clés (finances, ressources humaines, Fondation HEC, technologies de l'information, etc.), de même que de nouveaux personnels professionnels et de support. Nous discuterons dans les prochaines sections de certains changements importants dans les services qui touchent plus directement les étudiants.

1.8.3 Services aux diplômés

Les relations auprès des diplômés ont, jusqu'à récemment, été sous la responsabilité du *Réseau HEC Montréal*, qui offrait des services à ses membres, formés de diplômés de l'École. Le *Réseau* a été fondé en 1921 et constitue l'un des plus dynamiques réseaux de diplômés de la francophonie. Mentionnons également que l'École a une association de diplômés au Canada et une en Europe. Le tableau 15 contient des données sur le nombre de diplômés inscrits dans les banques du Service aux diplômés.

Tableau 15 : Statistiques sur les diplômés

Statistiques sur les diplômés		
Nombre de diplômés vivants, avril 2010	61 985	
Nombre de diplômés avec coordonnées d'emploi	31 947	
Nombre de diplômés avec titre de fonction	29 612	92.7%
incluant président ou vice-président	3 178	9.9%
Nombre de diplômés travaillant au Canada	30 662	96.0%
Nombre de diplômés travaillant au Québec	29 848	93.4%
Nombre de diplômés travaillant au Canada, mais hors Québec	814	2.5%
Nombre de diplômés travaillant hors Canada	1 285	4.0%

Source : Bureau de développement

Plus de 5 000 membres participent annuellement à des activités organisées par le Réseau. En plus des activités régulières de réseautage qui constituent l'essentiel de toute organisation semblable, le Réseau organise également différents événements tels que le Rendez-vous annuel des diplômés, les Rendez-Vous avec un Leader, les Entre-Vues HEC, *Ce qu'il me reste à vous dire*, les retrouvailles, le Prix Relève d'excellence et le Gala du commerce.

- **Réorganisation**

Au cours des dernières années, le Réseau a subi de profonds changements. Cette entité autonome a été rapatriée en 2007 sous la gouverne de l'École, qui a créé le Service aux diplômés dans le but premier de mieux rejoindre et servir la totalité des diplômés, dont le nombre atteint 60 000. Le nouveau Service aux diplômés est responsable d'organiser un large éventail d'activités, dont plusieurs étaient sous la responsabilité du Réseau.

- **Expansion des activités pour les diplômés**

Au cours des deux dernières années, un programme d'activités à l'intention des jeunes diplômés et étudiants a été mis sur pied dans le but de faciliter l'insertion des diplômés dans le monde du travail. Une de ces activités consiste en un programme de mentorat entre les jeunes diplômés et des gestionnaires expérimentés du même domaine. Ce programme remporte un franc succès puisque plus de 500 jeunes diplômés y ont participé jusqu'à présent.

Le Réseau a également été actif dans le développement de partenariats et d'alliances avec d'autres diplômés de prestigieuses écoles de gestion comme EM LYON, HEC Paris et la *Rotman Business School* de l'Université de Toronto.

Également, une série de communautés virtuelles de pratique ont été développées afin de créer un lieu d'échanges entre diplômés (appelées «Clubs HEC»), regroupant les diplômés en fonction de leurs intérêts d'affaires ou de carrière. En avril 2010, six de ces communautés sont en opération avec un total de près de 2 000 diplômés actifs.

En plus de ces communautés virtuelles, le Réseau entretient des relations importantes avec les différents chapitres opérant dans le reste du Canada et autour du monde. Les plus importants chapitres sont situés à Québec, Ottawa, Toronto, Paris et New York. Au cours des dernières années, le Réseau a désigné 35 ambassadeurs, représentant autant de pays. Ces ambassadeurs informent les membres, les candidats et parfois leurs parents des modalités d'admission à l'École.

1.8.4 Service de gestion de carrière

HEC Montréal dispose d'un Service de gestion de carrière qui fournit autant aux nouveaux diplômés qu'aux anciens, des services liés à la recherche d'emploi.

HEC Montréal est fière d'afficher, dans ses principaux programmes conférant des grades, des taux de placement qui rivalisent avec les institutions les plus prestigieuses. Le tableau 16 illustre les taux de placement six mois après l'obtention du diplôme pour les trois dernières années.

1.8.4.1 Taux de placement des diplômés

Le taux de placement des diplômés de l'École six mois après l'obtention du diplôme varie entre 85% et 98% dans les programmes de B.A.A., M.Sc. et MBA. En 2009, le Service de gestion

de carrière (SGC) a affiché 4 065 offres d'emploi pour les nouveaux diplômés dont 2 383 (59%) pour des postes permanents. Le SGC a également affiché 761 offres d'emploi offerts aux diplômés ayant terminé leurs études depuis plus de deux ans. En 2009, 89% des étudiants du B.A.A. étaient inscrits au SGC. Les valeurs correspondantes pour la M.Sc. et le MBA étaient respectivement de 90% et 88%.

Tableau 16 : Taux de placement

Statistiques concernant le placement des diplômés			
	2007	2008	2009
B.A.A.¹			
Taux de placement six mois après la fin des études	97%	95%	92%
Offre d'emploi acceptée avant la fin des études	58%	58%	57%
Offre d'emploi acceptée trois mois après la fin des études	86%	86%	83%
MBA²			
Taux de placement six mois après la fin des études	97%	85%	88%
Offre d'emploi acceptée avant la fin des études	36%	39%	nd
Offre d'emploi acceptée trois mois après la fin des études	69%	83%	nd
M.Sc.³			
Taux de placement six mois après la fin des études	98%	98%	96%
Offre d'emploi acceptée avant la fin des études	58%	66%	59%
Offre d'emploi acceptée trois mois après la fin des études	85%	93%	85%

1) Taux de participation au B.A.A. : 2007 = 69 %, 2008 = 67 %, 2009 = 62 %.

2) Taux de participation au MBA : 2007 = 69 %, 2008 = 85 %.

3) Taux de participation à la M.Sc. : 2007 = 72 %, 2008 = 76 %, 2009 = 81 %.

Le tableau 17 présente les 30 meilleurs recruteurs au MBA entre 2003 et 2008. Le tableau 18 présente le lieu de travail des diplômés. On constate que de 8% à 12% des diplômés optent pour une carrière internationale (emplois à l'étranger). On remarque que plus du tiers des diplômés du MBA travaillent hors-Québec, 12% et 17% respectivement pour les diplômés du B.A.A. et de la M.Sc. La tendance est de plus en plus à l'occupation d'emplois hors-Québec.

Tableau 17 : Meilleurs recruteurs de 2003 à 2008 au MBA

Meilleurs recruteurs de 2003 à 2008 au MBA	
Air Canada	IBM Canada
Bell Canada	ING
MBA Nesbitt Burns	Johnson & Johnson
Bombardier	L'Oréal Canada
Canadien National	McKinsey & Co.
Capgemini	Pratt & Whitney Canada
CGI	Procter & Gamble Inc
CIBC World Markets	RCGT
Cirque du Soleil	RBC Financial Group
Deloitte Inc.	Rio Tinto
Eli Lilly Canada	Rogers Communications
GE Capital - GE Plastics	SAP Canada
GlaxoSmithKline	Scotiabank
Hilti Canada	SNC-Lavalin
IATA	TD Bank Financial Group

Tableau 18 : Lieu de travail de diplômés récents

	Emplois de diplômés récents		
	Québec	Canada	International
B.A.A (2008)	88%	2%	10%
MBA*	63%	25%	12%
M.Sc.(2008)	83%	9%	8%

*basé sur l'enquête 2008

1.8.4.2 Nouveaux services offerts par le SGC

Les services du SGC sont disponibles à tous les diplômés de l'École. Plus de 4500 diplômés sont actuellement inscrits auprès du SGC, qui maintient un carnet important d'employeurs dans plusieurs pays. Pour faciliter le placement étudiant, de nouveaux services sont maintenant offerts auprès des diplômés et recruteurs:

- Nouveaux services de gestion de carrière personnalisés pour le MBA;
- Ateliers sur l'étiquette en affaires;
- Journée-carrière annuelle au MBA, tenue à Toronto et impliquant recruteurs et diplômés;
- Accès à des outils d'aide à la recherche d'emploi sur la scène internationale :
 - *VAULT* : Guide à la gestion de carrière internationale;
 - Guide *BIG* sur le travail et la vie à l'étranger;
 - Banque d'emplois *GoingGlobal* – couvrant 30 pays;
 - *JOBspyder/Knightsbridge* – emplois aux États-Unis;
 - Conseils sur le développement de réseaux au niveau international;
 - Outils d'aide à l'entrevue *Interviewstream*.

1.8.5 La bibliothèque

HEC Montréal possède la bibliothèque d'affaires la plus complète au Canada et l'une des meilleures bibliothèques en Amérique du Nord. La bibliothèque *Myriam et J.-Robert Ouimet* occupe un espace de 5 016 m² et comprend 620 postes de travail, de même que 34 ordinateurs et 270 prises réseau pour les ordinateurs portables.

Depuis 2008, la bibliothèque fait partie de l'*Association of Business Library Directors*, une association exclusive et prestigieuse de moins de 50 membres, dont les bibliothèques de *Harvard*, *Chicago*, *Duke* et *Stanford Business Schools*. Seulement cinq bibliothèques d'affaire canadiennes font partie de cette association (Rotman, Ivey, McGill, U.B.C. et HEC Montréal) et la bibliothèque *Myriam et J.-Robert Ouimet* est la seule francophone.

La collection de la bibliothèque est composée de 366 300 monographies et d'environ 3 700 abonnements à des périodiques imprimés. Son budget annuel d'acquisition a été haussé de 17% durant les trois dernières années et a atteint 1,7M\$ en 2009. Au cours de la même période, le budget pour la documentation électronique a augmenté de 49% passant à 1,1M\$.

Un atout majeur de la bibliothèque est l'offre de produits électroniques tels que les meilleures bases de données en ligne sur le marché (soit plus de 170 banques de données) comme *Business Source Complete*, *Factiva*, *ABI Inform Global*, *Mergent*, les publications de *Economist Intelligence Unit*, etc. Ces produits donnent accès à des milliers de revues, périodiques et sources d'information d'affaires de partout dans le monde et ce, en plusieurs langues. La communauté de HEC Montréal a accès à plus de 52 000 titres en format électronique et 38 000 titres de livres électroniques.

Depuis 2007, la bibliothèque a vu le nombre de participants à ses ateliers de recherche de documentation augmenter considérablement. Cette progression coïncide avec la création d'un cours sur le sujet dans les programmes de M.Sc. et de Ph.D. Depuis le début de cette activité, plus de 240 étudiants ont participé affichant un taux de satisfaction de 80% pour ces ateliers.

La bibliothèque a contribué à améliorer le contrôle de qualité dans les références bibliographiques des plans de cours. Depuis 2008, les références dans les plans de cours, disponibles en format électronique, sont mises à jour et dynamiquement liées à leur source afin que les utilisateurs puissent avoir un accès direct. La bibliothèque a également développé un outil Web, avec l'aide des professeurs, intégrant des références et des ressources pertinentes pour un cours donné. Ce projet est actuellement disponible pour quelques dizaines de cours et devrait s'étendre à plusieurs autres cours dans les prochains mois.

Les derniers développements concernant la bibliothèque incluent :

- une augmentation de 57% des ateliers de formation et augmentation de 127% de la participation à ces activités;
- une augmentation de 17% du budget consacré à l'acquisition de documents;
- une augmentation de 49% du budget consacré aux documents électroniques;
- une diminution de 9% du nombre de visiteurs au cours de cette période;
- une diminution progressivement des prêts au cours de cette période (baisse de 7% pour les emprunts (excluant réserve), baisse de 25% pour les prêts provenant des documents en réserve et diminution de 29% pour les prêts entre bibliothèques)
- une légère diminution du nombre de transactions liées aux références (baisse de 2%).

Tableau 19 : Bibliothèque Myriam et J.-Robert Ouimet, quelques statistiques

Statistiques - Bibliothèque de HEC Montréal						
	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	Variation avec 2007- 08	Variation avec 2005- 06
Activités						
Visiteurs	406 294	385 355	374 865	369 525	-1%	-9%
Documents prêtés	87 418	82 969	78 356	81 689	4%	-7%
Prêts réservés	18 062	15 582	15 088	13 504	-11%	-25%
Prêts entre bibliothèques	3 229	2 952	2 648	2 292	-13%	-29%
Transactions pour référence	7 127	7 419	8 446	6 960	-18%	-2%
Ateliers de formation	42	65	74	66	-11%	57%
Participants aux formation	444	636	1 230	1 008	-18%	127%
Budget (\$)						
Acquisitions totales	1 486 000	1 545 000	1 602 000	1 736 000	8%	17%
Acquisitions documents électroniques (ex : bases de données, références en ligne, journaux et livres électroniques)	771 000	868 000	988 000	1 146 000	16%	49%
% de la documentation en format électronique	52%	56%	62%	66%	4%	14%

La bibliothèque est à revoir actuellement son site Web et prévoit développer davantage l'accès à certaines de ses bases de données à des clientèles élargies, tels les étudiants à la formation des cadres.

Les objectifs stratégiques de la bibliothèque pour la période courante sont de:

- a) maximiser l'accès aux documents et à l'information (incluant l'accès à distance pour les étudiants à l'étranger);
- b) créer un environnement favorisant l'apprentissage, les études et la recherche, promouvant la culture et contribuant à la réputation de l'École;
- c) motiver les ressources humaines afin de développer la bibliothèque de l'avenir.

1.8.6 Infrastructures

Depuis 1996, l'École occupe un nouvel édifice situé au 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine. Cet édifice bénéficie d'une infrastructure technologique avancée. L'École utilise également les espaces disponibles à son ancien campus de l'avenue Decelles, situé à 800 mètres. Les deux édifices sont interconnectés par un réseau informatique par fibre optique permettant la diffusion de documents audiovisuels électroniques (films, présentations, travaux d'équipes) ainsi que la vidéoconférence. Une synthèse des infrastructures de HEC Montréal est présentée au tableau 20.

Soucieuse d'améliorer ses infrastructures et ses services de support à la clientèle, l'École a également aménagé des salles de classe modulables, à la fine pointe de la technologie dans son édifice Côte-Sainte-Catherine et modernisé plusieurs salles de classe dédiées aux programmes de MBA, de EMBA et de formation des cadres. Elle a implanté un système de réseau sans fil à travers son édifice et augmenté la collection de documents électroniques de la bibliothèque.

L'édifice Decelles a été rénové, ce qui a permis de relocaliser la plupart des services administratifs de l'École, en plus d'ajouter de l'espace pour des salles de classe et locaux de travail. L'École a complètement redessiné son site Web et décentralisé la gestion de son contenu.

Tableau 20 : Les infrastructures de l'École en quelques chiffres

Infrastructures		
<ul style="list-style-type: none"> ● Édifice Côte-Ste-Catherine : <ul style="list-style-type: none"> ○ 41 salles de classes avec capacité d'accueil de 2 239 sièges; 3 559 m² ○ 37 salles d'études; 14 salles de réunion; capacité totale de 456 pers. ○ 5 laboratoires informatiques et de simulation ● Édifice Decelles : <ul style="list-style-type: none"> ○ 34 salles de classes avec capacité d'accueil de 1 974 sièges; 3 569 m² ○ 31 salles d'études; 21 salles de réunion; capacité totale de 469 pers. ○ 3 laboratoires informatiques ● Installations de Laval et Longueuil : <ul style="list-style-type: none"> ○ 6 salles de classe avec capacité totale de 288 sièges ● Bibliothèque : <ul style="list-style-type: none"> ○ 5 000 mètres carrés ○ 400 000 visiteurs annuellement; ouverte 83 heures par semaine ○ Plus de 366 000 monographies, 2 000 titres de périodiques (Imprimés) ○ 2 925 documents audiovisuels sur la gestion 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Plus de 170 banques de données, 52 000 périodiques en format électronique et 38 000 livres électroniques ○ 28 ouvrages de référence (dictionnaires, ouvrages spécialisés, etc.) ○ 600 places assises; 34 postes informatiques; 270 prises réseau ● Réseau informatique : <ul style="list-style-type: none"> ○ 11 000 prises réseau dans les classes, salles de travail, salles de conférences, bibliothèque, espaces ouverts et bureaux ○ Plus de 150 serveurs (Linux, Unix, Microsoft) ○ 52 000 adresses de courriel ○ Salles de classe multimédias interactives ● Site web : <ul style="list-style-type: none"> ○ Nouvelle conception du site web en 2009, gestion du contenu par le logiciel Rhythmyx ○ Accès public à environ 1 000 plans de cours ○ 50 000 visites quotidiennement sur le site public par 20 000 visiteurs différents 	<ul style="list-style-type: none"> ● Intranet: <ul style="list-style-type: none"> ○ Pour le personnel enseignant, les employés et les étudiants ○ Moyenne de 200 000 hits par jour; 1M visites ("hits") en période de pointe (inscriptions en ligne) ● Autres : <ul style="list-style-type: none"> ● Salle des marchés avec 24 postes de travail, plateformes Reuters et Reuters X-Cobra, terminal Bloomberg, tableaux Trans-Lux et logiciels spécialisés ● Studio d'enregistrement entièrement équipé avec salle de contrôle (Decelles) ● Cafétéria principale (450 places) servant quotidiennement 600 repas chauds et 200 repas du bar à salade; Cafétéria Decelles avec une capacité d'accueil de 236 places ● Un restaurant sur le toit (120); disposant d'une salle à manger séparée privée ● Stationnement intérieur pour 475 véhicules ● Centre de la petite enfance HEC Montréal accueillant 50 enfants (bientôt 110).

1.8.7 Infrastructure informatique

HEC Montréal cherche constamment à innover et à maintenir une infrastructure technologique de pointe.

En 1997, le projet Virtuose a vu le jour, rendant l'utilisation de l'ordinateur portable obligatoire pour les étudiants, de façon à intégrer les nouvelles technologies dans le processus d'apprentissage. Le projet Virtuose a trois objectifs : améliorer la formation des étudiants, développer les habiletés complémentaires et améliorer la qualité de l'enseignement en offrant plus de temps pour l'analyse et l'application des théories présentées.

L'École dispose également d'une salle des marchés financiers, reproduisant un environnement en tous points semblables à celui des établissements financiers. La salle Financière Banque Nationale figure parmi les plus grandes et les mieux équipées du monde universitaire.

Son service de gestion des technologies de l'information gère toutes les infrastructures informatiques de l'École : un réseau de 11 000 prises et quelques 3 000 points d'accès sans fil (antennes Wifi), 150 serveurs (Linux, Unix, Windows et Novell), 1 800 ordinateurs de table et portables utilisés par le personnel enseignant et les employés, des laboratoires, les applications logicielles académiques et bureautiques, le courriel et les groupes de discussion. Son centre d'appel répond aux problèmes et questions des usagers.

1.8.7.1 Derniers développements

Les derniers développements technologiques incluent :

- la mise à jour de l'infrastructure réseau en 2003-2004, de façon à augmenter la capacité de bande passante et la sécurité;
- l'installation de la couverture Wifi (sans fil) en 2009 à travers toute l'École. Environ 5 000 étudiants se branchent sur le réseau à tous les jours;
- des investissements dans l'infrastructure des serveurs afin d'offrir au corps professoral différents environnements adaptés à l'enseignement faisant usage des technologies dans un contexte de gestion. L'École dispose maintenant de 20 serveurs supportant l'enseignement en commerce électronique, en intelligence d'affaires, en analyse statistique et financière, en gestion de projets, en ERP, etc. Certains nouveaux systèmes sont également à la disposition du personnel enseignant pour supporter l'évolution des méthodes d'enseignement, notamment en enseignement à distance et dans les espaces de travail pour les travaux d'équipe des étudiants;
- le déploiement de l'intranet et de PeopleSoft, permettant aux étudiants et professeurs d'exploiter complètement le potentiel de l'intranet et de gérer plus efficacement leurs dossiers, les inscriptions, etc.;
- la rénovation de trois salles de classe au cours des deux dernières années avec les derniers équipements et technologies afin de procurer aux étudiants un environnement unique facilitant le travail en équipe, la discussion en classe ainsi que les présentations formelles. La salle *Standard Life* a été la première salle équipée de cette façon. La salle CIBC a été équipée pour la vidéo-conférence.

1.9 INTERNATIONALISATION

La stratégie et les actions récentes de l'École en vue d'internationaliser ses activités ont porté sur les programmes, les étudiants, le corps professoral, les réseaux de contact et la visibilité de l'École.

1.9.1 Développements en ce qui concerne l'internationalisation de l'École

Plusieurs efforts ont été entrepris au cours des dernières années dans la perspective d'améliorer le caractère international de l'École.

Afin de d'internationaliser davantage ses activités et son personnel enseignant, HEC Montréal a notamment:

- créé un Service d'enseignement des affaires internationales en 2004;
- introduit un programme de B.A.A. trilingue en 2005;
- introduit un programme MBA pour cadres conjoint avec McGill en 2008;

- étendu son offre de cours de gestion en anglais et en espagnol. Offre également des cours de langue en anglais, en espagnol et en mandarin;
- introduit plusieurs cours à connotation internationale, portant notamment sur la perspective globale, au B.A.A. et au MBA;
- développé son programme de mobilité internationale :
 - en cherchant à attirer une clientèle davantage internationale;
 - En intensifiant ses efforts de recrutement d'étudiants internationaux;
 - en étendant son réseau de partenaires pour les échanges étudiants, qui couvre maintenant 33 pays et près d'une centaine d'établissements;
 - en développant des campus internationaux (*Campus Abroad*);
- intensifié les activités du chapitre européen de son association de diplômés, *HEC Montréal Europe Alumni*;
- mis sur pied des initiatives visant le recrutement d'un corps professoral international;
- encouragé la publication dans les revues internationales de renom;
- introduit des mesures d'intégration pour les nouveaux professeurs, notamment afin de perfectionner les talents en pédagogie, en recherche et en langues;
- élargi la taille de son Conseil consultatif international.

Des mesures ont également été prises afin d'étendre le réseau de partenaires universitaires et corporatifs à l'étranger, incluant la mise sur pied d'un plan d'action visant à développer des partenariats dans certaines régions du monde et le développement d'accords de coopération avec des partenaires étrangers. L'École a également cherché à satisfaire à plusieurs standards internationaux, que ce soit en détenant trois agréments internationaux AACSB, EQUIS et AMBA et en se distinguant dans les palmarès internationaux tels *BusinessWeek*, *Forbes*, *Financial Times*, *The Economist*, *América Economía*, *University of Texas at Dallas research ranking*, etc.

1.9.1.1 Un corps professoral de plus en plus diversifié et international

Dans le cadre de ses efforts pour être reconnue comme l'une des meilleures écoles internationales de gestion, HEC Montréal cherche activement à accroître la représentation internationale de ses professeurs. Ses efforts de recrutement sont donc orientés vers d'excellents candidats ayant une expérience internationale. Cela a conduit à l'embauche d'une forte proportion de professeurs qui sont formés soit dans des établissements étrangers ou qui proviennent d'autres pays. Le tableau 21 indique que plus du tiers des professeurs de l'École provient de l'extérieur du Canada. Aujourd'hui, 88 professeurs proviennent de plus de 29 pays différents.

Tableau 21 : Évolution du corps professoral selon la provenance

Internationalisation du personnel enseignant					
	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Professeurs réguliers au 1er octobre	228	232	227	233	232
% Internationaux 1	35.5%	34.1%	34.8%	37.3%	37.9%
<i>Origine</i>					
Canada	64.5%	65.9%	65.2%	62.7%	62.1%
France	15.8%	15.1%	15.4%	15.5%	15.9%
Europe (excepté France)	6.1%	5.6%	5.7%	8.2%	9.9%
Afrique	7.0%	6.9%	7.0%	6.0%	5.2%
Amérique centrale et du sud	2.6%	2.2%	2.2%	2.6%	2.6%
Asie	2.6%	2.2%	2.2%	3.0%	3.0%
Etats-Unis et Mexique	1.3%	2.2%	2.2%	2.1%	1.3%

1) Professeurs réguliers dont le pays d'origine est autre que Canada et personnels détenant une double citoyenneté.

L'internationalisation implique également d'offrir des cours et des programmes dans d'autres langues que le français, ici et à l'étranger. Ainsi, il est primordial d'avoir un nombre suffisant de membres du corps professoral aptes à enseigner un nombre croissant de cours en anglais et, notamment en raison de la situation géographique et économique (ALENA) du pays, en espagnol.

Le corps professoral de l'École présente une exposition internationale pertinente. En effet, quatre-vingt pourcent du corps professoral est apte à enseigner dans au moins deux langues et dix pourcent dans au moins trois langues. Selon une enquête interne, environ cinquante-trois pourcent des membres du corps professoral ont à leur actif une expérience de travail à l'étranger au cours des cinq dernières années, autre que leurs études. Vingt-neuf pourcent de ces expériences ont trait à l'enseignement alors que les autres touchent au domaine de la recherche, du développement de cours, du développement de projets ou de la consultation. Certains présentent également une expérience internationale professionnelle non-universitaire.

1.9.1.2 Expansion du caractère international des programmes et des cours

HEC Montréal a été proactive dans le développement des aspects internationaux de ses cours et programmes. Les principales actions incluent :

- **Cours et programmes complets offerts en anglais**

En vue d'attirer une clientèle étudiante internationale de langue étrangère et d'exposer les étudiants québécois à d'autres réalités culturelles, HEC Montréal a considérablement augmenté son offre de cours en anglais et en espagnol. Les résultats les plus apparents touchent :

- la possibilité d'obtenir le MBA de HEC Montréal en anglais, en français ou dans les deux langues (les cours optionnels sont offerts en français et en anglais);
- le programme conjoint EMBA McGill-HEC Montréal, qui offre un cursus bilingue (français et anglais);

- le B.A.A. trilingue (anglais-espagnol-français), premier en Amérique du Nord, qui connaît un grand succès, avec plus d'une centaine de nouvelles inscriptions à chaque année.

L'expansion des activités offertes en anglais et en espagnol se poursuit, totalisant plus de 600 crédits-cours actuellement. Les cours de gestion en anglais touchent maintenant plus de 900 étudiants, une augmentation de 100% sur cinq ans, tandis que les cours offerts en espagnol touchent plus de 300 étudiants. La popularité du B.A.A. trilingue motive également le développement de nouveau matériel de cours en anglais et en espagnol.

- **Campus internationaux (*Campus Abroad*)**

Les activités Campus internationaux ont d'abord été offertes à HEC Montréal en 2007 dans le cadre du programme de MBA. Chaque année, l'École propose un campus à l'étranger dans trois pays différents. Les pays hôtes ont été le Brésil, la Chine, les États-Unis, le Japon, la Corée du Sud, la France et le Vietnam. Depuis 2008, cette activité a été offerte aux étudiants du B.A.A.. Les destinations incluent le Mexique, la Chine et le Brésil.

- **Travail d'été / Projets d'études à New York**

L'École, en collaboration avec une personne ressource basée à New York, offre aux étudiants, depuis l'année dernière, la possibilité de participer à des emplois d'été et des projets d'études dans les entreprises et établissements de cette ville. Ces activités sont offertes principalement aux étudiants de la M.Sc. inscrits au projet supervisé de l'option affaires internationales.

- **Programmes conjoints**

HEC Montréal s'est impliquée dans la mise en place de programmes d'études conjoints avec des partenaires internationaux. Une entente sur l'offre d'un double diplôme avec EM LYON a été conclue qui permet à l'étudiant d'obtenir, en quatre ans, le baccalauréat en administration des affaires (B.A.A.) de HEC Montréal et le diplôme de M.Sc. en Management de EM LYON.

En 2008, HEC Montréal s'est associée avec deux partenaires européens accrédités par EQUIS, soit *Vlerick Leuven Gent Management School* (Belgique) et *University of St. Gallen* (Suisse) pour offrir un programme de MBA exécutif conjoint, le MBA-FSI. Ce MBA international offert par les trois universités dans six pays est spécialisé dans la gestion des institutions financières et se concentre sur les plus récents développements dans les domaines de la stratégie et du management des grandes firmes financières.

1.9.1.3 Recrutement d'étudiants internationaux et programme d'échange d'étudiants

Afin d'attirer davantage d'étudiants internationaux, l'École a déployé des efforts importants dans le recrutement d'étudiants étrangers et le développement de son programme d'échange d'étudiants. De façon générale, les résultats des cinq dernières années montrent une augmentation de la proportion d'étudiants étrangers participant ou non au programme d'échange. Si une proportion importante des étudiants internationaux viennent à HEC Montréal dans le cadre du programme d'échanges, plusieurs étudiants internationaux viennent pour compléter un programme complet. Parmi ceux-ci, on compte une portion non négligeable de résidents permanents.

Le tableau 22 illustre la distribution des étudiants internationaux dans les programmes de l'École. La distribution selon le pays de provenance est présentée au tableau 23.

Tableau 22: Évolution de la proportion des étudiants étrangers – trimestres d'automne 2005-2009

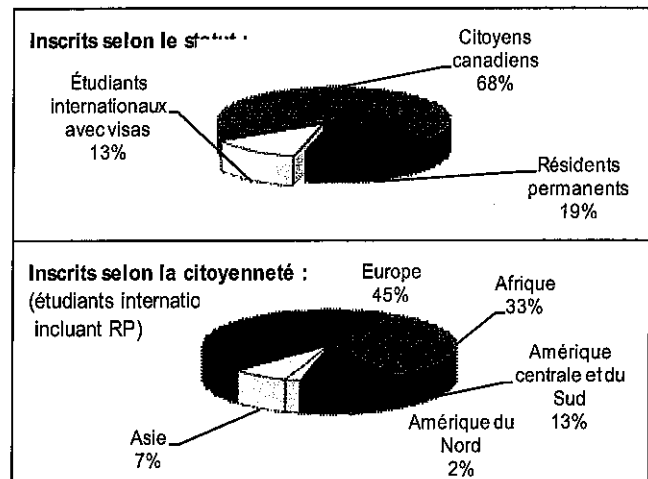
Étudiants étrangers ¹ par programme					
Trimestres d'automne					
Programmes	A-2005	A-2006	A-2007	A-2008	A-2009
B.A.A. ²	20.0%	25.2%	26.9%	28.2%	28.8%
Certificats	27.5%	28.4%	30.5%	31.5%	33.0%
MBA					
MBA Intensif anglais	66.1%	62.9%	53.5%	49.1%	46.2%
MBA Intensif français	17.0%	35.5%	27.5%	21.6%	31.8%
MBA en Action	11.4%	14.1%	17.6%	18.6%	19.0%
EMBA	-	-	-	2.9%	4.1%
D.E.S.S., LL.M., M.Sc. (comm.élec.)	25.2%	25.2%	25.2%	27.3%	26.4%
M.Sc.	37.4%	37.7%	38.2%	34.7%	35.3%
Ph.D.	58.0%	53.7%	53.1%	52.1%	52.1%
TOTAL	26.7%	28.9%	30.2%	31.2%	31.9%
Total étrangers	3 106	3 476	3 712	3 881	4 042
Total inscrits	11 651	12 014	12 297	12 451	12 656

1) Incluant les résidents permanents.

2) Incluant les étudiants en préparatoire et les étudiants libres au B.A.A.

Tableau 23: Distribution des étudiants internationaux selon leur origine – Automne 2009

Continent	Pays de citoyenneté	Automne 2009	
Afrique	Maroc	529	1323
	Algérie	182	
	Tunisie	137	
	Cameroun	85	
	Sénégal	71	
	Côte d'Ivoire	70	
	Autres pays	249	
Amérique centrale et du Sud	Haïti	185	511
	Pérou	89	
	Colombie	85	
	Brésil	50	
	Autres pays	102	
Amérique du Nord	Canada	8618	8690
	Mexique	60	
	États-Unis	12	
Asie	Liban	91	291
	Chine (République)	84	
	Iran (République Islamique d')	31	
	Autres pays	85	
Europe	France	1258	1841
	Roumanie	217	
	Moldavie (République de)	92	
	Belgique	43	
	Autres pays	231	
TOTAL		12656	
Étudiants internationaux avec visas		1604	
		% 12.7%	

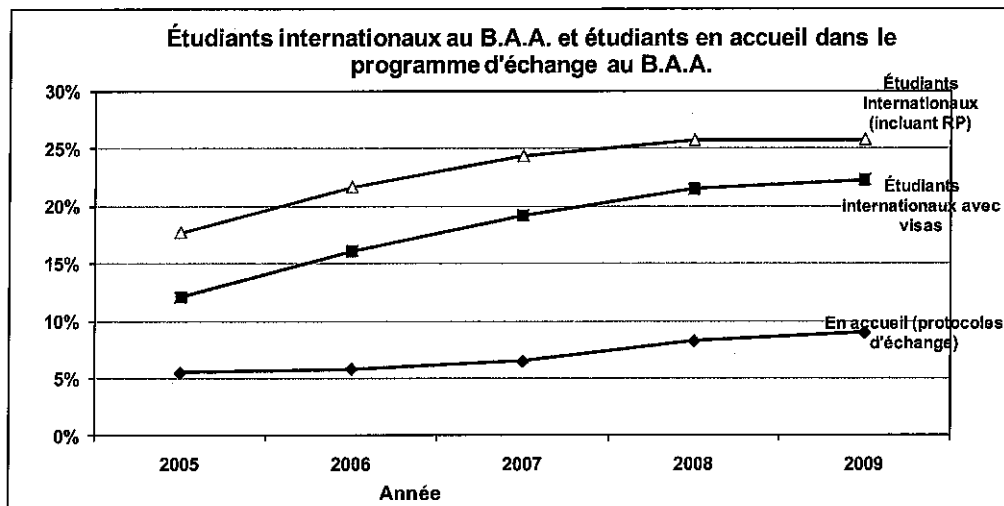


1.9.1.4 Programme d'échange d'étudiants

Depuis plusieurs années, l'École déploie des efforts afin de développer son programme d'échange d'étudiants. Le programme d'échanges internationaux constitue une vitrine pour l'École et un facteur d'attraction majeur auprès des étudiants. Au fil des ans, l'École a maintenu des relations durables avec ses partenaires, permettant ainsi aux étudiants étrangers et québécois de s'enrichir d'une expérience unique. Ce programme, accessible uniquement aux étudiants présentant de très bons résultats scolaires, est très populaire. HEC Montréal est reconnue pour le soutien offert aux étudiants en échange à Montréal. L'École a d'ailleurs reçu le prix Scotia pour la qualité de son programme d'échange d'étudiants.

Près de 330 étudiants inscrits au B.A.A. de HEC Montréal ont participé au programme d'échange en 2009-2010, une augmentation de 30% par rapport à 2005-2006. Parallèlement, l'École a accueilli 318 étudiants d'outre-mer dans le programme de B.A.A. et 23 dans d'autres programmes. Au cours des cinq dernières années, des efforts ont été déployés afin d'augmenter le nombre de partenaires asiatiques. En 2004-2005, l'École n'avait qu'un seul partenaire en Asie. À l'heure actuelle, elle a une vingtaine de partenaires en Asie et en Océanie et espère, à court-terme, conclure des ententes avec 25 partenaires dans ces régions.

Tableau 24: Évolution des étudiants internationaux au B.A.A.



Étudiants internationaux au B.A.A. ¹					
	2005	2006	2007	2008	2009
Nb total d'étudiants au B.A.A.	3 544	3 644	3 692	3 645	3 532
Étudiants internationaux (non canadiens, incl. RP)	627	788	898	936	909
Étudiants internationaux avec visas	428	585	708	781	786
Protocoles d'échange (trois trimestres) ³					
En accueil	195	212	240	301	318
En échange à l'étranger ²	253	267	314	379	329
% Total B.A.A.					
Étudiants internationaux (non canadiens, incl. RP)	17.7%	21.6%	24.3%	25.7%	25.7% ¹
Étudiants internationaux avec visas	12.1%	16.1%	19.2%	21.4%	22.3%
En accueil (protocoles d'échange)	5.5%	5.8%	6.5%	8.3%	9.0%

1) Trimestres d'automne. Excluant l'année préparatoire.

2) Les étudiants en échange à l'étranger sont sous-représentés aux trimestres d'automne puisque les départs sont plus importants aux trimestres d'hiver.

3) Données incomplètes pour 2009. Les données du trimestre d'été 2010 ne sont pas encore disponibles.

1.9.2 Agréments internationaux

HEC Montréal jouit d'une notoriété enviable. Cependant, si la réputation de l'établissement n'est plus à faire au Québec et dans la francophonie en général, la situation est très différente dans le Canada anglais, aux États-Unis et ailleurs dans le monde.

En partie pour améliorer sa notoriété, l'École a cherché depuis quelques années à obtenir certains agréments prestigieux. L'École est maintenant agréée par *EQUIS*, *AACSB International* et *AMBA*. Actuellement, seulement 46 d'établissements à travers le monde possèdent cette triple reconnaissance parmi plusieurs milliers d'écoles de gestion.

Ces sceaux de qualité consolident l'assise internationale de l'École et améliorent sa capacité d'attirer de meilleurs étudiants et professeurs, tout en hissant l'institution au sein d'un groupe très restreint de grandes institutions d'enseignement en gestion. Cela est d'autant plus important qu'on observe présentement le développement de filières de programmes et d'alliances entre institutions possédant de tels agréments.

1.9.3 Performance dans les classements des magazines

La visibilité et la réputation de l'École à l'échelle internationale tiennent à plusieurs facteurs. La qualité de son corps professoral et de ses diplômés sont évidemment des facteurs de premier ordre. Il ne faut pas pour autant négliger l'impact des classements et des agréments sur la réputation et le renforcement de l'image de marque.

Ces motivations expliquent les efforts déployés pour améliorer la position de l'École dans les classements des « Business Schools ». Qu'il s'agisse du classement du *Financial Times*, du *BusinessWeek* ou du *Wall Street Journal*, leur impact est considérable dans la perception du public. La performance d'un établissement dans ces palmarès n'est pas sans conséquence. Le refus de participer ou une contre performance contribuent à ternir la réputation de l'établissement auprès de la clientèle et du public.

Les efforts que l'École a récemment consacrés à ces palmarès n'ont pas été vains :

- En 2006, HEC Montréal a renouvelé son exploit de 2004, en demeurant au rang des 10 meilleures écoles internationales offrant un MBA, selon le magazine américain *BusinessWeek*;
- Pour sa première participation au classement de *The Economist* en 2006, le MBA de HEC Montréal s'est classé au 96^e rang des 100 meilleurs programmes au monde;
- Le MBA de l'École est également inscrit aux palmarès biennal 2003 (*Top 20*), 2005 (*Top 20*), 2007 (*Top 20*) et 2009 (*Top 10*) des meilleurs MBA hors États-Unis du prestigieux magazine *Forbes*;
- En 2009, l'École figure au 16^e rang dans le classement mondial des 50 meilleurs écoles de gestion compilé par le magazine *AméricaEconomía* pour son programme de MBA;
- Pour sa première participation, l'École figure, en 2010, au classement de la prestigieuse revue mexicaine *Expansión* répertoriant annuellement les meilleurs programmes de MBA dans le monde;

- Le programme de M.Sc. se démarque également, pour sa première participation, en se plaçant au 23^e rang (ex-æquo) sur 50 écoles listées pour le classement annuel des programmes de maîtrise en gestion réalisé par le *Financial Times*.

En ce qui a trait à la recherche, HEC Montréal, HEC Paris et l'INSEAD (France) sont les seules écoles de gestion francophones à figurer au Top 100 des écoles de gestion en fonction de leurs publications de recherche selon le classement réalisé par l'Université du Texas à Dallas (UTD)¹². Pour la période couvrant les années 2005 à 2009, l'École occupe le 7^e rang au Canada, le 67^e rang en Amérique du Nord et le 76^e rang au monde.

HEC Montréal poursuit ses efforts pour améliorer sa performance dans les sondages. Au cours des prochaines années, l'École devra continuer à renforcer son image de marque au niveau international permettant d'affirmer la place enviable occupée par le Québec dans le monde au niveau de l'enseignement et de la recherche en gestion.

1.9.4 Priorités liées à l'internationalisation de l'École

Certaines des priorités visant à rapprocher l'École de son objectif d'être parmi les 5/20/100 meilleures écoles et liées à l'internationalisation incluent le renforcement de l'image de marque de l'École, le recrutement d'étudiants et de professeurs à l'international et la consolidation et l'expansion d'activités à caractère international, notamment l'accroissement d'activités telles que les cours en anglais et en espagnol. La section 1.12 précise les orientations stratégiques de l'École relativement à l'internationalisation.

L'expansion des activités du Bureau de liaison de l'École à Paris, incluant le soutien dans le placement de carrière à l'extérieur du Canada, devrait contribuer à la réputation de l'École à l'étranger. L'École vise également à augmenter sa visibilité et intensifier le recrutement et l'offre de formation en Amérique latine et en Asie.

L'orientation internationale de l'École appelle également à la poursuite du développement de son programme de mobilité étudiante, par le développement de son réseau de partenaires, par le développement d'activités à valeur ajoutée tels les « *Campus Abroad* », l'école d'été et de nouveaux programmes à vocation internationale à la formation des cadres.

1.10 RÔLE DE L'ÉCOLE DANS LA COMMUNAUTÉ

L'École a pour rôle de disséminer les connaissances à une clientèle variée incluant celle provenant de la communauté des affaires. Elle contribue à servir la communauté de différentes façons, en rendant disponible son bassin d'expertise et en facilitant la mise en application des connaissances qu'elle produit, afin de supporter le développement économique et social de la région et des communautés qu'elle dessert à l'étranger.

¹²

Classement disponible à l'adresse suivante : <http://som.utdallas.edu/top100Ranking/>

En plus de l'enseignement et de la recherche, les membres du corps professoral de l'École siègent sur les conseils d'administration des chambres de commerce, des ordres professionnels et d'entreprises privées et publiques. Les professeurs agissent également à titre de consultants.

L'École, quant à elle, offre plusieurs services au public. Nous avons décrit plus haut ses programmes de formation des cadres, son service aux diplômés, son service de gestion de carrière, accessible à tous les diplômés de l'École et sa bibliothèque accessible au public. De plus, l'École est régulièrement l'hôte de nombreux événements, forums et conférences, ayant une envergure tant locale qu'internationale.

1.10.1 Actions récentes

Au cours des dernières années, l'École a été très active à promouvoir et développer des activités ayant un impact sur la communauté. Mentionnons notamment :

- **Création d'une Direction du développement durable**

En matière d'environnement, l'École a désigné en 2007 un directeur du développement durable pour superviser l'élaboration d'une politique de développement durable soumise au Comité de direction, au Conseil pédagogique, puis présentée au Conseil d'administration pour approbation. Le projet HEC Montréal Campus Durable vise à intégrer le développement durable au sein de l'institution en ce qui a trait à l'enseignement, à la recherche et au milieu de vie.

- **Développement de méthodes durables et novatrices d'enseignement à distance**

Afin de rejoindre les clientèles éloignées ou contraintes par les déplacements, plusieurs projets visent l'utilisation des nouvelles technologies pour promouvoir l'apprentissage et certains sont actuellement en voie de réalisation. Dans cette optique, *Zone Cours* a été développé il y a quelques années, permettant aux professeurs de gérer les plans de cours et les documents en ligne, de partager des ressources pédagogiques et de donner aux étudiants un meilleur accès aux ressources universitaires. En 2009-2010, des projets d'enseignement à distance (hybrides : sur place et à distance, en alternance) sont testés dans plusieurs cours au programme de certificats.

- **Partenariats**

Soucieuse de répondre aux besoins de formations spécialisées de la part de sa clientèle ainsi que du monde des affaires, HEC Montréal est membre de l'Alliance Universitaire SAP depuis 1998. Par le biais de cette entente, HEC Montréal est en mesure d'utiliser, dans le cadre de ses cours, les applications d'affaires développées par SAP afin d'illustrer et de mettre en pratique les concepts abordés dans le cadre des cours en technologies de l'information.

HEC Montréal est également le deuxième Centre d'excellence Microsoft en commerce électronique à s'établir au Canada. Ce partenariat a été conclu pour proposer une solution pratique au manque de plus en plus aigu de professionnels qualifiés dans le secteur des technologies de l'information.

L'École a apporté plusieurs autres changements ayant un impact sur la communauté, tels la réorganisation de son service aux diplômés et la DVTF, la consolidation des projets supervisés

en entreprise au MBA et le développement d'activités de transfert technologique avec de nouveaux partenariats visant la commercialisation des produits de la recherche.

1.10.2 Priorités concernant les relations avec la communauté

En 2009, le plan stratégique a amené une réflexion sur le rôle de l'École dans la communauté, qui devrait mener à des actions visant à renforcer son impact dans la communauté.

L'École continuera d'entretenir ses relations avec la communauté d'affaires et cherchera à consolider sa position de leader dans certains secteurs stratégiques, tels la gestion des arts, les marchés financiers, l'amélioration de la compétitivité, les politiques publiques, l'énergie, l'environnement et la santé.

L'objectif pour l'École est de devenir la référence en gestion, tant pour la communauté locale que la communauté internationale. Le défi est de concentrer les efforts à l'atteinte de cet objectif. Les orientations que l'École privilégie sont présentées en détail à la section 1.12.

1.11 RELATIONS AVEC LE MONDE DES AFFAIRES

Les relations avec le monde des affaires et la visibilité de l'École dans le monde ont été le sujet d'actions stratégiques qui ont porté sur le développement d'activités pédagogiques visant à intensifier l'interaction des étudiants avec le monde des affaires, à impliquer les gens d'affaires dans les activités pédagogiques aux côtés des professeurs, à accélérer les activités de transfert de connaissances, à revoir le modèle relationnel de l'École avec ses diplômés et contributeurs à sa campagne de financement, à augmenter la visibilité de l'École dans les médias et à impliquer au maximum la communauté dans les célébrations des fêtes du centenaire de l'École.

Parmi les changements importants qui touchent les relations avec le monde des affaires, mentionnons la création d'un service aux diplômés. Ceci permettra de rapprocher l'École de sa base de diplômés afin de mieux répondre à leurs besoins et de mieux contribuer à leur développement professionnel.

L'École a également créé la Fondation HEC Montréal, qui aura pour rôle d'administrer les fonds amassés lors des campagnes de financement. Elle a par le fait même aussi créé le *Conseil des Gouverneurs*, dont le rôle sera de contribuer à développer une véritable culture philanthropique auprès des diplômés, des étudiants, des amis et des partenaires de l'École. Elle espère, par ces gestes, améliorer le rendement de ses campagnes de levée de fonds.

Les défis à venir touchent l'exploration de nouvelles stratégies à valeur ajoutée pour l'École et qui vont rapprocher davantage l'École des communautés de diplômés et d'affaires. Les actions devront évidemment avoir des retombées positives sur l'image de marque et la réputation de l'École, sur la qualité des programmes, de même que sur les résultats des campagnes de financement.

1.12 PERSPECTIVES ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

[Cette section résume la présentation du dernier plan d'orientation stratégique, faite par le Directeur de HEC Montréal à l'Assemblée des professeurs, le 18 novembre 2009.]

Suite à l'exercice de consultation « chantiers stratégiques » tenu en 2009, un vaste consensus a été observé parmi la communauté de HEC Montréal sur les valeurs et les grands objectifs qu'elle doit se fixer. L'orientation de ces objectifs découle évidemment de l'interprétation de la situation et des enjeux auxquels l'École fait face.

L'exercice de réflexion stratégique, lancé sous le thème « Avoir l'audace de s'affirmer », vise à relever les défis auxquels l'École est confrontée aujourd'hui et à continuer d'être à la hauteur des attentes de la société québécoise envers elle et du rôle historique que l'École a toujours joué dans le développement économique et social du Québec. Il vise également à prendre pleinement conscience de ce qu'elle est devenue et de la renommée dont elle jouit aujourd'hui sur la scène internationale.

La prochaine section résumera des facteurs qui expliquent le succès de HEC Montréal et sur lesquels s'appuie le plan d'action qui sera abordé dans les sections subséquentes.

1.12.1 La situation en 2009-2010

Les facteurs qui expliquent le succès de HEC Montréal comme école de gestion, tant au Québec et au Canada qu'au plan international sont des caractères distinctifs qui constituent les atouts principaux sur lesquels l'École doit capitaliser pour relever les défis auxquels elle est confrontée et qui vont déterminer la stratégie pour les prochaines années. Trois caractères retiennent l'attention.

Le premier est que HEC Montréal est une école de gestion nord-américaine avec un riche héritage européen. Nous pourrions résumer cette singularité en présentant HEC Montréal comme « la plus européenne des écoles de gestion nord-américaines et la plus américaine des grandes écoles de tradition européenne ».

Dans les faits, cela se traduit par la valorisation des activités d'enseignement tout autant que celles de recherche ainsi que par la coexistence des deux orientations professionnelle et universitaire. Ce caractère est également manifeste dans la place que l'École a toujours accordé aux sciences sociales et humaines dans la formation des étudiants, qui permettent à ceux-ci d'avoir des grilles d'analyse plus larges et qui les aident à relier leur spécialité aux problèmes de la société et à leur vie professionnelle et personnelle. Grâce à ce choix, ceux que l'École forme disposent d'une plus grande capacité de jugement pour s'adapter et innover.

Le premier atout que l'École doit exploiter est par conséquent sa capacité à capitaliser sur l'identité qu'elle a construite au cours des 100 dernières années, qui lui a permis de se différencier et d'acquérir une réputation enviable dans son milieu et à l'échelle internationale.

Un second caractère est la renommée internationale dont jouit à présent l'École. Celle-ci est attestée par les agréments et les classements que HEC Montréal s'est mérités au cours des dernières années ainsi que par les nombreux honneurs individuels que son corps professoral de talent obtient chaque année.

Un troisième caractère et atout précieux est que HEC Montréal, en répondant de manière satisfaisante à l'ensemble des besoins du milieu, a été amenée à développer un corps professoral nombreux et diversifié, de grande qualité et reconnu pour sa compétence en enseignement et en recherche.

Il en résulte que la taille que l'École a atteinte la situe à l'échelle mondiale dans une catégorie à part. Ainsi, une seule des 667 écoles qui possèdent l'agrément AACSB compte aujourd'hui plus de professeurs qu'HEC Montréal! La taille de son corps professoral procure à l'École une force de frappe peu commune, lui permettant d'offrir tous les programmes universitaires depuis le certificat jusqu'au doctorat et de couvrir un grand nombre de spécialités fonctionnelles et sectorielles. Elle est par conséquent une des très rares institutions au monde à pouvoir offrir une formation en gestion tout au long de la vie (*life long learning*) et ce, dans presque tous les domaines.

1.12.2 Le programme d'action : «devenir ce que nous sommes»

Compte tenu de l'identité et des valeurs de HEC, de son histoire et de ses traditions, des besoins et réflexions exprimés lors de l'exercice de consultation tenu en 2009, la Direction a identifié cinq grands défis à relever qui vont encadrer les décisions et actions à venir. Ces défis sont :

- la formation;
- la recherche et le transfert des connaissances;
- la gestion du talent;
- l'organisation;
- l'internationalisation.

L'orientation stratégique proposée par le Directeur repose sur quelques idées maîtresses qui constituent une trame, un leitmotiv, autour desquels s'articulent les choix et les actions qui sont requis pour relever ces défis.

La première de ces idées est l'ambition réaliste de se hisser parmi les meilleures écoles de gestion internationales au monde. Les gestionnaires et les entreprises du Québec ont besoin, pour concurrencer à l'échelle mondiale, qu'un établissement de premier plan prépare la relève et perfectionne les gestionnaires d'ici et d'ailleurs. L'École a le devoir d'offrir aux Québécois et au monde ce qu'elle a de meilleur et de contribuer au développement économique et social du pays et du monde. La réputation dont jouit actuellement l'École l'autorise à cette aspiration d'être dans le peloton de tête des écoles de gestion.

Comment définir ce peloton de tête des meilleures écoles de gestion? Le Directeur a proposé une référence : le groupe des cinq meilleures écoles au Canada, des vingt meilleures écoles à l'extérieur des États-Unis et des cent meilleures au monde – le groupe des « 5-20-100 ». Il s'agit bien davantage d'une boussole que d'une cible précise. Il est également important de noter que cet objectif n'implique pas de chercher à imiter les stratégies des écoles qui composent ce groupe prestigieux, mais plutôt de définir la propre trajectoire de l'École en s'appuyant sur son histoire et ses valeurs.

La seconde idée maîtresse consiste à construire l'avantage compétitif de l'École sur son identité, sur sa singularité et son histoire : il s'agit de « devenir ce que nous sommes », d'accepter le caractère « multiprogrammes », la taille importante, l'appartenance à l'espace montréalais et d'en tirer tous les avantages possible.

Il est par ailleurs important de dissiper une fausse conception qui oppose souvent la volonté d'être solidement implanté au Québec et d'agir comme une institution clé ici, tout en poursuivant des efforts d'internationalisation. Ces deux motivations, la renommée locale et internationale, loin d'être contradictoires ou antinomiques, se renforcent mutuellement.

En effet, il est inutile pour l'École de tenter de s'imposer comme un joueur majeur à l'échelle internationale sans le soutien de sa communauté et sans avoir percé le marché domestique. De même, il serait difficile d'offrir ici des formations très pointues, si l'on ne peut s'adresser à un marché plus vaste, voire global. En revanche, sa réputation internationale et sa capacité de travailler en partenariat avec d'autres institutions renforcent la crédibilité de l'École et sa marque auprès de ses partenaires au Québec. En intensifiant les efforts d'internationalisation, elle sert et promeut le Québec. Elle devient un interlocuteur plus crédible sur le plan international quand elle renforce sa pertinence ici. Les avancées récentes dans le domaine de la gestion des arts et de la créativité, localement et internationalement, constituent une belle illustration de cette complémentarité.

La troisième idée maîtresse est d'accentuer la différenciation de chacun des programmes et des activités et de renforcer l'image de marque en s'appuyant sur les pôles de compétences, sur la richesse et la complémentarité des expertises présentes à l'École. Cette richesse des expertises, conjuguée à la capacité à décoder les besoins et à proposer des formations sur mesure, représente de très importants atouts qui ne sont pas à la portée de toutes les écoles. Ceci signifie que l'École devra chercher à renforcer son image de marque, sa signature de qualité, tout en défendant des positionnements multiples. Ceci veut dire également qu'elle devra construire des complémentarités en faisant appel à des collaborations transdisciplinaires, sources d'originalité.

Quatrième idée clé, cet effort de différenciation des programmes passe par une plus grande exploitation des synergies entre la recherche, le transfert, la formation des cadres et la formation diplômante. C'est ce qui a conduit la direction à regrouper plusieurs de ces activités sous une même direction l'an dernier.

Cet effort de différenciation implique également, cinquième idée clé, de réussir à mobiliser tous les talents et à reconnaître toutes les contributions pertinentes que l'important corps professoral et le personnel peuvent faire afin de faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques. En revanche, la grande diversification des activités de l'École ne signifie nullement que chacun doive contribuer dans tous les domaines. L'éparpillement des efforts individuels n'est pas souhaitable : il faut plutôt compter sur une focalisation individuelle et sur une cohérence au niveau de HEC Montréal.

Cette cohérence, elle doit être construite. C'est le défi organisationnel : celui d'un passage à une organisation plus stratégique, plus souple et davantage orientée vers ceux qui font appel à ses services. Il s'agit de faire évoluer son mode de fonctionnement vers celui d'une « organisation innovante ».

1.12.3 Les orientations stratégiques : cinq défis à relever

Compte tenu de l'identité et des valeurs de HEC, de son histoire et de ses traditions, des besoins et réflexions exprimés lors de l'exercice de consultation tenu en 2009, cinq grands défis à relever qui vont encadrer les décisions et actions à venir ont été identifiés.

1) Le défi de la formation

HEC Montréal est d'abord un établissement dédié à la formation de professionnels et de gestionnaires par le biais de ses activités d'enseignement. Elle vise à dispenser une formation professionnelle et scientifique reconnue pour sa qualité, son étendue, sa pertinence et son originalité. Pour relever ce défi, HEC Montréal doit affirmer et promouvoir ce qui la caractérise, offrir une expérience d'apprentissage unique et mieux répondre aux exigences particulières des différents secteurs en développant des programmes sur mesure.

- *Affirmer et promouvoir ce qui la caractérise*

Face à la grande concurrence et au mouvement de normalisation et de standardisation engendré par la recherche d'agrément internationaux, l'École entend capitaliser sur plusieurs de ses compétences distinctives, ce qui a pour conséquence de :

- 1) maintenir la variété des programmes offerts. Dans le passé, cette variété a bien servi en permettant d'acquérir une stabilité financière pour faire face aux aléas, pour financer les programmes de 2e et de 3e cycles et pour recruter un corps professoral important et diversifié;
- 2) tirer avantage du contexte particulier de Montréal, ce que l'on peut appeler la « montréalité ». Ceci se traduit par une ouverture au multilinguisme, à une culture d'affaires mixte (nord-américaine et européenne) et à une économie qui repose de plus en plus sur l'innovation et la création;
- 3) exploiter le double héritage et la double appartenance aux espaces américain et européen;
- 4) capitaliser sur le fait que l'École représente une véritable solution de formation tout au long de la vie (*life long learning*).

- *Offrir une « expérience d'apprentissage » unique*

Comment peut-on offrir une expérience d'apprentissage qui se distingue? En premier lieu, en adoptant une **approche par objectifs d'apprentissage** dans le développement et l'évolution de tous les programmes et en cherchant systématiquement à enrichir l'expérience de ceux et celles qui choisissent de venir à HEC Montréal.

Cette orientation s'illustre par quelques exemples. Ainsi, au B.A.A., l'enrichissement passera notamment par a) l'adoption de la philosophie du « profil Mercure » pour tous, ce qui exigera de chaque étudiant qu'il développe un ensemble de compétences affectives, sociales et morales en plus des acquis cognitifs; b) le renforcement du caractère international du programme en exigeant de chaque étudiant qu'il ou elle participe à une activité internationale (échanges, campus sans frontières, stages, projets,...) et développe davantage ses compétences linguistiques.

Cet enrichissement passe également par l'attraction à HEC Montréal des meilleurs étudiants, québécois et internationaux. L'expérience d'apprentissage que l'École souhaite offrir attirera ceux et celles qui souhaitent se dépasser. Ces étudiants sont plus mobiles et mieux informés : il faudra consentir davantage de ressources pour les recruter (offre de bourses compétitives, etc.) et présenter de manière lisible le double ancrage dans les systèmes d'enseignement nord américain et européen.

En deuxième lieu, il faut accorder une attention particulière à la **qualité de la relation pédagogique et à l'innovation pédagogique** (méthodes et pratiques innovatrices). C'est pourquoi la Direction a créé une *Direction de l'apprentissage et de l'innovation pédagogique* dont la mission sera de favoriser les innovations pédagogiques, de diffuser les meilleures pratiques en pédagogie et d'aider les enseignants à développer leurs capacités de pédagogues.

En troisième lieu, il faut prendre l'engagement d'offrir un **environnement d'apprentissage hors-pair**. Ce choix implique de continuer à favoriser une proximité des enseignants (en renonçant à augmenter la taille des groupes, par exemple) et d'offrir une logistique exceptionnelle (bâtiments modernes et à la fine pointe au plan technologique, ressources documentaires exceptionnelles, etc.). Même si les équipements font déjà l'envie de bien des écoles de gestion, cette orientation amènera au cours des prochaines années à faire des investissements significatifs dans la qualité des infrastructures. En revanche, ce choix signifie de ne pas favoriser le développement de multiples campus satellites.

Enfin, il faudra développer une capacité significative de *e-learning*, notamment pour soutenir une offre de formation de type « hybride ». Ceci permettra de répondre aux demandes d'un nombre croissant de personnes, d'accélérer le développement de l'offre de cours hors HEC Montréal, ce qui permettra de réduire la pression sur les espaces.

- ***Mieux répondre aux exigences particulières des différents secteurs en développant des programmes sur mesure***

Sans nier le caractère universel de certaines connaissances, l'un des secrets de la réussite en formation est de développer des programmes et formations « sur mesure » qui intègrent l'universel et le particulier (maîtrises sectorielles en santé, arts et créativité, énergie et développement durable, programmes conjoints développés avec l'entreprise, etc.).

Pour y arriver, des progrès devront être réalisés sur trois plans :

- améliorer l'écoute des besoins des partenaires et des clients;
- développer des « vitrines » qui rendent plus visibles et lisibles les compétences pour répondre à des besoins dans des domaines spécifiques;
- faciliter les collaborations transversales afin de permettre le design de programmes originaux par un « assemblage » de compétences adaptées à chaque situation.

Pour favoriser ces progrès, la Direction entend appuyer trois initiatives majeures :

- développer de nouveaux espaces de collaboration, ou pôles de compétences, qui seront orientés vers un domaine, un secteur ou un groupe de clients particulier. Ces pôles fédéreront les efforts et initiatives des collègues de tous horizons, sur une

base volontaire, afin de concevoir et de mettre en œuvre des activités de recherche, de transfert, de formation exécutive et même, des programmes adaptés aux besoins d'un domaine particulier. Certains pôles sont déjà en construction : famille en affaires, santé, énergies et développement durable, arts et créativité, etc.;

- introduire une troisième maîtrise, aux côtés de la M.Sc. et du MBA. Cette maîtrise de type sectoriel permettra d'effectuer un arrimage avec les D.E.S.S. et de mieux servir, localement et internationalement, des besoins spécifiques. Dans le cas des programmes sectoriels « pointus », l'École doit d'entrée de jeu viser un marché international;
- identifier un petit nombre de partenaires stratégiques pour lesquels l'École souhaiterait devenir le cœur de leur « université d'entreprise ».

2) Le défi de la recherche et du transfert

Compte tenu de la taille, de la qualité et de la diversité de son corps professoral, HEC Montréal vise à s'imposer comme une référence internationale en recherche, autant dans la recherche à caractère scientifique que dans la recherche professionnelle. Elle aspire à être à l'avant-garde dans le développement de la réflexion en gestion.

Pour relever ce défi, il faudra principalement renforcer la capacité de faire une recherche de pointe, de stimuler, de mieux évaluer et de reconnaître les activités de recherche professionnelle de premier plan et doter l'École d'une plateforme efficace pour le transfert des connaissances.

• *Renforcer la capacité de faire de la recherche de pointe*

La réputation internationale de l'École est étroitement liée à sa performance comme « *thought leader* »; son leadership en recherche doit être affirmé pour plusieurs raisons : c'est la base sur laquelle elle pourra développer ses programmes aux cycles supérieurs et renforcer la différenciation de toutes ses formations; il ne saurait y avoir de transfert de haut niveau sans recherche de pointe; et, en rendant les résultats de la recherche disponibles à la communauté, elle sert la société et accomplit son devoir de pertinence.

Il faudra par conséquent accroître le volume des publications des professeurs dans des revues de haut niveau, à caractère scientifique ou professionnel. Ce choix signifie que l'École devra augmenter les ressources qu'elle consacre à l'aide à la publication et à la reconnaissance des publications de haut niveau en :

- bonifiant la Politique d'incitation à la recherche;
- encourageant le développement de programmes de recherche multidisciplinaires ambitieux;
- poursuivant le développement de chaires et de professorships financés (incluant les nouvelles Bourses d'enseignement décernées par le MELS).

- ***Stimuler, mieux évaluer et reconnaître les activités de recherche professionnelle de haut niveau***

La vaste majorité des écoles de gestion se questionnent présentement sur la meilleure façon d'encourager la recherche de type professionnel. À l'École, cette question revêt un intérêt encore plus grand à cause de l'importance que la formation professionnelle y a toujours tenue et de son rôle dans la société.

Les avis sont cependant partagés sur les moyens à prendre, voire sur la définition même de ce qu'est la recherche professionnelle. Dans ce contexte, la Direction entend :

- mandater un comité pour identifier les canaux les plus prestigieux dans lesquels la recherche professionnelle circule. Le comité verra à définir une méthodologie afin d'établir une liste des revues professionnelles de haut niveau. Par la suite l'École verra à inciter les chercheurs à publier dans ces revues professionnelles destinées aux praticiens;
- positionner la *Revue Gestion* comme la HBR¹³ du monde francophone et revenir ainsi à l'orientation professionnelle qu'elle avait lors de sa création. Un plan d'action doit être proposé à cet effet;
- développer des observatoires des pratiques de gestion, dans le but d'alimenter la réflexion sur l'évolution des métiers et des pratiques. Ceux-ci serviront à la fois de laboratoire et de source d'information pour la plateforme de transfert des connaissances dont il sera question dans le prochain paragraphe. Déjà trois de ces observatoires sont en développement.

- ***Doter l'École d'une plateforme efficace pour le transfert des connaissances***

Ceci implique de consacrer des ressources à un exercice de pertinence qui aura d'importantes retombées pour la société et pour l'École. D'une part, la société s'attend à ce que les universités fassent des efforts pour transférer dans l'espace public les connaissances qui sont développées. Cette attente est légitime. Elle est inscrite dans la mission des universités.

Il faut également rappeler qu'en favorisant le transfert efficace des connaissances, les universités contribuent à enrichir et à élever le niveau des débats publics sur les enjeux majeurs auxquels nous faisons face. Enfin, de nombreuses voix se sont fait entendre qui reprochent aux écoles de gestion en particulier de ne pas accorder suffisamment d'attention à la question du transfert des connaissances (pensons au CRSH et au Conseil des académies canadiennes).

D'autre part, le développement de la capacité de transfert constitue une formidable vitrine pour les chercheurs, les programmes et les formations pour cadres. Enfin, une solide performance en recherche est une condition nécessaire (mais non suffisante) pour transférer des connaissances de pointe dans la communauté. Sans recherche, aucun transfert de haut niveau n'est possible. À l'opposé, les activités de transfert renforcent la perception de pertinence des investissements en

¹³ *Harvard Business Review*. Elle est considérée comme l'une des plus prestigieuses revues de management.

recherche de pointe. Recherche et transfert ne s'opposent donc pas fondamentalement, mais se complètent et se renforcent mutuellement.

Les principales actions qui soutiendront cette orientation sont :

- la création des *pôles de compétences* qui réunissent des professeurs appartenant à des disciplines et services d'enseignement différents, ce qui aura pour effet de « fédérer » les compétences dans des domaines transversaux et de renforcer la capacité à mener des projets multidisciplinaires ambitieux;
- la création d'une vitrine électronique visant à rendre accessible les résultats de recherche.

3) Le défi du talent

La clé de la réussite pour l'atteinte des objectifs stratégiques réside dans la capacité d'attirer à l'École des enseignants et du personnel administratif et de soutien de talent.

Pour pouvoir mener à bien son ambitieux plan d'action, l'École devra à la fois attirer de nouveaux professeurs et être en mesure de retenir ceux qui pourraient penser poursuivre leurs activités ailleurs. Ce double objectif (attirer et retenir) exige de :

- continuer le recrutement de professeurs-chercheurs réguliers de haut calibre qui souhaitent poursuivre une carrière stimulante en enseignement *ET* en recherche. Il faudra également accroître la proportion des embauches de type stratégique, définies en fonction des objectifs des services d'enseignement et du développement des pôles de compétences;
- consolider le personnel enseignant constitué des chargés de formation, professeurs invités et professeurs associés;
- reconnaître la légitimité et faciliter la définition de parcours différenciés pour l'évolution de la carrière des professeurs après l'agrégation, de manière à s'adapter à la variété des profils des personnes, à leur évolution au cours de leur carrière, ainsi qu'aux changements dans les besoins;
- revoir les règles de cheminement des chargés de formation afin de leur offrir des perspectives de développement intéressantes et de leur permettre de contribuer pleinement à l'institution;
- procéder à un examen du *Règlement de nomination et de promotion des professeurs* (RNPP). Il semble y avoir dans la communauté un consensus sur les valeurs fondamentales qui doivent guider la gestion des carrières à HEC Montréal, de même que sur les points du règlement qui devraient être revus. Un comité devra se pencher sur la question.

La qualité du personnel administratif et de soutien de l'École et son important engagement envers l'institution constituent également une des forces majeures de l'École : il faut la préserver. La direction des ressources humaines s'est d'ailleurs vu confier le mandat de dresser un portrait de la situation pour le personnel administratif et de soutien et de proposer des mesures afin d'assurer

le recrutement, la rétention et la relève de tous le personnel, de même que la représentation de tous les groupes ethniques dans le personnel de l'École.

4) **Le défi organisationnel**

L'École ne pourra pas relever les défis mentionnés précédemment par des changements de structure. En revanche, les efforts doivent porter sur l'adoption de modes de fonctionnement différents. L'École devra également se doter d'équipements exceptionnels et assurer qu'elle aura les moyens de ses ambitions.

- ***Au plan du fonctionnement***

Il y a nécessité de donner à l'École une organisation plus stratégique, plus agile et davantage orientée par une gestion des processus et des projets, une gestion qui met l'accent sur l'atteinte des résultats dans la façon de conduire toutes ces initiatives que l'École déploie pour s'améliorer.

Au plan stratégique, l'exigence d'innovation et la taille de l'École imposent que des efforts soient consentis pour favoriser l'alignement stratégique. Ceci exigera une meilleure gestion de l'information stratégique (objectifs prioritaires des programmes, de la recherche, du déploiement international,...) et le développement d'outils simples et conviviaux (tableaux de bord contenant des indicateurs de performance ou d'avancement des projets, plans directeurs des grandes unités, etc.). Dans cette optique, la direction des technologies de l'information s'est vue confier le mandat de déployer rapidement un intranet qui facilitera l'accès et la circulation de l'information et permettra aux membres du personnel enseignant et administratif d'échanger plus facilement.

La Direction entend passer d'une gestion axée sur les fonctions (ou disciplines) à une gestion davantage axée sur les processus et le fonctionnement en projets. À cette fin, un groupe de travail sera créé qui sera chargé d'examiner ce qui est fait déjà en matière de gestion de projets, en partant des projets en cours ou récemment terminés (informatisation du dossier étudiant, lancement du EMBA, tenue de l'École d'été sur le management de la créativité, etc.), afin d'identifier les modes de fonctionnement à instaurer pour faciliter la collaboration des membres de la communauté à leur réalisation.

L'alignement stratégique des grandes actions de l'École sera également facilité par l'adoption de quelques politiques institutionnelles sur des enjeux majeurs qui ont des répercussions sur toute l'organisation. Trois de ces politiques sont présentement en développement et devraient toutes être adoptées et diffusées dans la communauté avant la fin de 2010. Il s'agit d'une politique de gestion des risques, d'une politique de développement durable et d'une politique de développement des technologies de l'information.

Enfin, ce renforcement du caractère stratégique de l'École impliquera une révision des rôles et de la division du travail entre le Conseil pédagogique, le Comité des programmes et le Conseil de la recherche. Le but est de permettre à ces instances de centrer leur contribution sur les enjeux stratégiques et de décentraliser la gestion des questions opérationnelles.

En bref, il s'agira ici de favoriser la décentralisation de la décision ainsi que l'utilisation de mécanismes de liaison pour encourager la transversalité et l'interdisciplinarité, autant dans les activités d'enseignement et de recherche que dans les activités administratives et de support.

- ***Assurer un environnement d'apprentissage et une logistique hors-pair***

L'évaluation que font les personnes qui fréquentent HEC Montréal de leur expérience d'apprentissage repose sur toutes les composantes de cette expérience. La valeur ajoutée dépend donc de la solidité et de la qualité de chacune des composantes : qualité et beauté des installations, qualité de la relation avec le personnel, qualité du service (facilité et convivialité des processus administratifs), etc.

La volonté pour l'École de se différencier et d'apposer sa signature de qualité sur chacune de ses actions implique d'offrir une logistique impeccable sur le plan de l'efficacité et qui traduit son identité. Le pari, en choisissant d'investir dans la beauté, la qualité de son environnement et dans l'excellence opérationnelle, est qu'en dépit des coûts supérieurs et des possibilités limitées de multiplier les sites, l'image de marque en est rehaussée.

Les principales actions identifiées pour accroître la qualité de l'environnement d'apprentissage et celle de la logistique sont :

- de réaliser la transformation du *Pavillon Decelles* afin d'assurer le leadership de l'École quant à l'utilisation des technologies de l'information et des communications en soutien à la pédagogie et au développement du travail collaboratif;
- de mettre à niveau les salles de classe du *Pavillon Côte-Sainte-Catherine* en fonction de la disponibilité des fonds afin d'harmoniser les environnements d'apprentissage dans les deux bâtiments;
- d'obtenir les autorisations et le financement d'un *Pavillon de la recherche*, qui serait aménagé dans le bâtiment de la Faculté d'aménagement de l'UdeM. Cela représenterait un ajout de quelque 15 000 m² aux espaces et réglerait la pénurie d'espace pour les 15 prochaines années;
- d'augmenter la capacité du *Centre de la petite enfance (CPE)* afin de favoriser le recrutement du personnel de l'École et de favoriser l'équilibre travail-famille;
- de doter l'École de résidences étudiantes afin de faciliter notre recrutement hors-Québec et le développement du programme de mobilité internationale.

- ***Nous donner les moyens de nos ambitions***

Il a déjà été mentionné que les efforts pour corriger le sous-financement de l'École avaient porté des fruits et que ce sous-financement était en partie corrigé. Il est néanmoins utile de rappeler que les concurrents canadiens et internationaux avec qui l'École se mesure pour attirer les meilleurs étudiants et les meilleurs enseignants, disposent en général d'un financement supérieur.

C'est pourquoi la question du financement demeure centrale, surtout au moment où le gouvernement du Québec laisse entendre que sa capacité à faire un nouveau réinvestissement est extrêmement limitée au sortir du ralentissement économique que nous venons de vivre. C'est également pour cette raison que la gestion devra être prudente, quitte à revoir le calendrier de réalisations de certains projets pour préserver la santé financière de l'École.

Dans ce contexte, les choix suivants doivent être faits :

- intensifier les efforts de diversification du financement de l'École;
- augmenter le financement des activités de transfert en faisant appel à des partenaires stratégiques;
- lancer la campagne de financement tripartite « *Campus Montréal* » en 2010.

5) Le défi de l'internationalisation

Le défi principal que pose actuellement l'internationalisation porte sur les objectifs poursuivis par ce secteur, le choix des critères permettant de mieux apprécier les différentes opportunités et d'identifier les types de projets auxquels HEC Montréal, comme institution, veut participer. Cela n'exclut pas la possibilité de poursuivre des projets individuels et particuliers.

L'ouverture des programmes de l'École à des clientèles internationales au cours des dernières années a fait bondir la proportion d'étudiants étrangers (étrangers avec visas et résidents permanents) de 14 à 31 % entre 1999 et 2009. La notoriété sur la scène internationale, l'élargissement nécessaire de la plage de cours offerts en anglais et en espagnol, et les changements apportés aux règles de financement des universités invitent l'École à intensifier ses efforts de recrutement des meilleurs étudiants hors-Québec et étrangers.

Au plan du recrutement des étudiants, les efforts, pour les cinq prochaines années, viseront à:

- augmenter la proportion d'étudiants provenant de l'extérieur du Québec;
- diversifier la provenance des étudiants;
- positionner les programmes dans le double espace européen/nord-américain;
- explorer l'ouverture possible de bureaux de liaison en Amérique du Sud et/ou en Asie.

Après une croissance importante et l'expansion de ses activités, l'École en est à une étape où les décisions devraient favoriser les projets, tant dans le monde francophone que dans le reste du monde, qui ont les plus grandes retombées en termes de prestige et de notoriété pour HEC Montréal, qui généreront des ressources financières et qui contribueront au renforcement de ses pôles de recherche. Pour ce faire, l'École prévoit:

- renouveler le *Conseil consultatif international* de telle sorte que les PDG qui participent à ce Conseil représentent l'Amérique, l'Europe, l'Asie et l'Afrique. L'objectif est d'améliorer la visibilité et l'image de marque de l'École dans toutes ces régions et d'améliorer la pénétration des grands groupes internationaux;
- créer à l'interne un Comité des activités internationales, avec pour mandat de favoriser les échanges d'information et la collaboration entre les différents services de l'École qui ont un « plan international » et de définir une vitrine virtuelle pour « HEC Montréal International ».

Enfin, il faudra renforcer l'image de marque de l'École à travers le monde. Les succès de HEC Montréal, ses ressources et son potentiel sont encore sous-estimés et méconnus. Le

développement d'un programme de visibilité, auquel le Conseil consultatif international pourra contribuer de manière significative, devient un objectif prioritaire pour les cinq prochaines années.

La mobilisation des diplômés et des amis de l'École constitue également un puissant moyen pour relayer le message et la promotion de la valeur de HEC Montréal partout dans le monde. La création du Service aux diplômés il y a deux ans a déjà permis de renforcer les liens avec les diplômés et d'enrichir le dialogue avec eux. Au cours des prochaines années, l'École devra accélérer ce développement et inclure plus efficacement les diplômés qui œuvrent à l'extérieur du Québec. Les quelque soixante mille diplômés sont à la fois les meilleurs ambassadeurs de HEC Montréal et une force dont peu d'écoles peuvent s'enorgueillir.

En terminant, il faut reconnaître que le plan stratégique est ambitieux. Mais l'École se doit de se fixer des objectifs ambitieux. D'abord parce qu'elle a l'obligation de servir la société, comme elle l'a toujours fait au cours de son histoire : c'est cela être une institution clé du développement économique et social. Ensuite parce que les défis que posent à notre société les changements dans l'environnement économique et politique de ce début de siècle sont immenses. Les attentes envers l'École sont très grandes. Elle a la responsabilité de former des gestionnaires, des analystes et des leaders plus efficaces, plus responsables, plus ouverts sur le monde et plus habiles à œuvrer dans un univers multiculturel.

2 Les États Financiers

2.1 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS



Direction générale du financement et de l'équipement

NOM DE L'UNIVERSITÉ : HEC Montréal

NUMÉRO DE L'UNIVERSITÉ : 976001

ÉTAT DE TRAITEMENT 2008-2009

APPROUVÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

DATE : _____

ADMINISTRATEUR : _____

État du traitement

Établissement : École des hautes études commerciales de Montréal

Année financière : 2008-2009

Page : 1 de 4

1. Personnel de direction supérieure

Nom, fonction	Valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt (en \$)				
	Salaire de base	Autres éléments	Droits d'indem- nité de départ exercés ⁽¹⁾	Fondations ou personnes morales	TC : TP : nb de % du mois temps
Michel Patry, Directeur	246 295	34 462			12
Jacques Nantel, Secrétaire général	188 651	27 245			12
Moréno Dumont, Directeur des finances	163 448	20 900			12

(1) La valeur pécuniaire des droits d'indemnité de départ détenus et non exercés pendant l'année 2008-2009 apparaît en note complémentaire à l'état du traitement (page 2).

État du traitement

Établissement : École des hautes études commerciales de Montréal
 Année financière : 2008-2009
 Page : 3 de 4

2. Autres catégories de personnel de direction

Catégorie	Effectif total(**) de la catégorie	Valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt (en \$)		
		Étendue du traitement	Salaire de base	Autres éléments de traitement
Personnel de direction(***) des composantes de l'établissement(*)	49.73	Le plus élevé	137 363	5 756
		Moyenne	78 214	1 881
		Le moins élevé(****)	0	0
Personnel de direction(****) des services	55.61	Le plus élevé	130 000	75 370
		Moyenne	90 216	3 524
		Le moins élevé(****)	37 081	0
Personnel de gérance(****) des emplois de soutien	3.00	Le plus élevé	65 608	1 030
		Moyenne	55 248	803
		Le moins élevé	50 053	602

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

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

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

Le salaire autorisé est celui de professeur auquel s'ajoute une prime de direction et est réparti dans 56 des 56 cas comme suit :

0 à 25 % = 29 - 26 à 50 % = 21 - 51 à 75 % = 0 - 76 % à 100 % = 6

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

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

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

État du traitement

Établissement : École des hautes études commerciales de Montréal

Année financière : 2008-2009

Page : 4 de 4

Valeur pécuniaire non vérifiée des allocations et frais remboursés

Personnel de direction supérieure		Valeur pécuniaire des allocations et des frais remboursés (en \$)	
Nom, Prénom	Fonction	Nombre de mois dans la fonction	Valeur pécuniaire
Patry, Michel	Directeur	12	84 555
Nantel, Jacques	Secrétaire général	12	15 566
Dumont, Moréno	Directeur des finances	12	13 251
Autres catégories de personnel de direction		Effectif(*)	Valeur pécuniaire
Étendue des frais remboursés			
Personnel de direction des composantes de l'établissement(**)	Le plus élevé		31 847
	Moyenne	56	5 569
	Le moins élevé		0
Personnel de direction des services	Le plus élevé		32 881
	Moyenne	63	4 293
	Le moins élevé		0
Personnel de gérance des emplois de soutien	Le plus élevé		0
	Moyenne	3	0
	Le moins élevé		0

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

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

2.2 ÉTATS FINANCIERS AU 31 MAI 2009

Rapport des vérificateurs

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

Nous avons vérifié les bilans des fonds de fonctionnement, avec restrictions, des immobilisations, de souscription et de dotation de La Corporation de l'École des hautes études commerciales de Montréal au 31 mai 2009 et les états des résultats, de l'évolution des soldes de fonds de ces mêmes fonds et de l'évolution de la situation financière du fonds des immobilisations de l'exercice terminé à cette date. Ces états financiers ont été établis conformément aux exigences du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et pour satisfaire aux besoins des utilisateurs mentionnés ci-après. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de l'École. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en nous fondant sur notre vérification.

Notre vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À notre avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de l'École au 31 mai 2009 ainsi que des résultats de ses activités et de l'évolution de la situation financière pour l'exercice terminé à cette date selon les conventions comptables énoncées à la note 4.

Les états financiers, qui n'ont pas été établis, et qui n'avaient pas à être établis, selon les principes comptables généralement reconnus du Canada (note 3) sont fournis uniquement à titre d'information et pour être utilisés par les administrateurs et l'Assemblée des professeurs de La Corporation de l'École des hautes études commerciales de Montréal, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et les institutions financières. Ces états financiers ne sont pas destinés à être utilisés, et ne doivent pas l'être, par des personnes autres que les utilisateurs déterminés, ni à aucune autre fin que la ou les fins auxquelles ils ont été établis.

Comptables agréés

Montréal
Le 30 juillet 2009

La Corporation de l'École des hautes études commerciales de Montréal

Bilans

au 31 mai 2009

	Fonds de fonctionnement		Fonds avec restrictions		Fonds des immobilisations		Fonds de souscription		Fonds de dotation		Total	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
ACTIF												
Actif à court terme												
Encaisse					1 589 411	1 659	175 690	211 340	54 677	135 667	1 819 778	348 666
Subventions à recevoir (note 6a)	12 531 992	14 247 483			158 719						12 690 711	14 247 483
Débiteurs (note 7)	4 013 138	2 694 685	4 592 904	4 904 565	7 428	35		249	343 807	306 925	8 957 277	7 906 459
Frais payés d'avance	1 133 977	917 087					29 088	27 976			1 163 065	945 063
	17 679 107	17 859 255	4 592 904	4 904 565	1 755 558	1 694	204 778	239 565	398 484	442 592	24 630 831	23 447 671
Subventions à recevoir (note 6c)	1 081 997	1 607 797									1 081 997	1 607 797
Placements (note 8)	8 813 258	11 383 431			1 599 111	1 997 034	2 276 991	2 453 807	34 838 491	40 981 926	47 527 851	56 816 198
Immobilisations (note 9)					135 832 144	135 238 321					135 832 144	135 238 321
Interfonds	5 556 380	(7 236 073)	13 500 353	11 777 481	(17 754 826)	(3 977 771)	(806 133)	(163 870)	(495 774)	(399 767)		
	15 451 635	5 755 155	13 500 353	11 777 481	119 676 429	133 257 584	1 470 858	2 289 937	34 342 717	40 582 159	184 441 992	193 662 316
	33 130 742	23 614 410	18 093 257	16 682 046	121 431 987	133 259 278	1 675 636	2 529 502	34 741 201	41 024 751	209 072 823	217 109 987
PASSIF												
Passif à court terme												
Découvert bancaire	605 060	748 147									605 060	748 147
Emprunt bancaire (note 10)	11 900 000	3 200 000									11 900 000	3 200 000
Créditeurs (note 11)	15 033 501	13 080 168			20 096 189	24 031 526		8 100	666 191	702 102	35 795 881	37 821 896
Produits reportés	4 795 235	3 235 808					393 964	321 463			5 189 199	3 557 271
Dû à la Fondation HEC Montréal, sans intérêt							1 281 672	2 199 939		136 102	1 281 672	2 336 041
	32 333 796	20 264 123			20 096 189	24 031 526	1 675 636	2 529 502	666 191	838 204	54 771 812	47 663 355
Dette à long terme (note 12)											51 229 000	64 767 218
	32 333 796	20 264 123			71 325 189	88 798 744	1 675 636	2 529 502	666 191	838 204	106 000 812	112 430 573
SOLDES DE FONDS												
Non affecté	11 946	218 287									11 946	218 287
Affectations d'origine interne (note 13)	785 000	3 132 000							6 708 657	8 126 303	7 493 657	11 258 303
Affectations d'origine externe (note 14)			18 093 257	16 682 046					27 366 353	32 060 244	45 459 610	48 742 290
Investi en immobilisations					50 106 798	44 460 534					50 106 798	44 460 534
	796 946	3 350 287	18 093 257	16 682 046	50 106 798	44 460 534			34 075 010	40 186 547	103 072 011	104 679 414
	33 130 742	23 614 410	18 093 257	16 682 046	121 431 987	133 259 278	1 675 636	2 529 502	34 741 201	41 024 751	209 072 823	217 109 987

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Pour le conseil,

Administrateur

Administrateur

La Corporation de l'École des hautes études commerciales de Montréal

Résultats

de l'exercice terminé le 31 mai 2009

	Fonds de fonctionnement		Fonds avec restrictions		Fonds des immobilisations		Fonds de souscription		Fonds de dotation		Total	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Produits												
Subventions												
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport	74 750 447	68 793 650	1 101 342	357 237	11 391 861	10 969 829					87 243 650	80 120 716
Autres ministères provinciaux	35 250		1 713 818	1 608 235							1 749 068	1 608 235
Fédérales	973 269	997 940	2 965 888	2 717 503							3 939 157	3 715 443
Autres - gouvernementales			31 500	22 202							31 500	22 202
Autres - non gouvernementales	185 295	155 700	315 348	577 387							500 643	733 087
Droits de scolarité	23 544 742	21 086 089									23 544 742	21 086 089
Colisations des étudiants	2 441 873	2 298 099									2 441 873	2 298 099
Dons de particuliers et de corporations			717 733	692 350			4 148 894	6 116 894	236 602		5 103 229	6 809 244
Produits financiers (note 5)	784 965	175 389	15 615	25 674			7 769	1 040	492 392	3 090 126	1 300 741	3 292 229
Projets universitaires		5 000	747 986	477 453							747 986	482 453
Services contractuels		949 091	2 997 198	4 055 562							2 997 198	5 004 653
Produits interfonds	54 910	178 976	2 271 002	1 945 643			(1 723 900)	(1 475 194)	(602 012)	(649 425)		
Produits interfonds - dotations							(1 248 184)	(2 261 056)	1 248 184	2 261 056		
Coûts indirects	1 139 143	993 927	(1 139 143)	(993 927)								
Services à la collectivité	6 723 411	5 636 130	463 120	428 310							7 186 531	6 064 440
Entreprises auxiliaires	2 889 615	2 749 041									2 889 615	2 749 041
Services rendus à l'extérieur	629 161	1 088 552	1 183 934	963 365							1 813 095	2 051 917
Fondation HEC Montréal et sociétés contrôlées	18 588		1 233 386	52 400							1 251 974	52 400
Autres produits	56 742	131 060	41 041	32 583	10 048	588	652 000				759 831	164 231
Acquisition d'immobilisations et contributions au financement à même les charges des fonds de fonctionnement et avec restrictions					4 290 436	2 609 681					4 290 436	2 609 681
	114 227 411	105 238 644	14 659 768	12 961 977	15 692 345	13 580 098	1 836 579	2 381 684	1 375 166	4 701 757	147 791 269	138 864 160
Charges												
Enseignement et recherche	65 755 037	60 293 511	9 849 610	9 162 362							75 604 647	69 455 873
Soutien à l'enseignement et à la recherche	14 432 081	10 807 334									14 432 081	10 807 334
Soutien institutionnel	23 838 879	24 930 441					20 093	12 513	149 013	227 050	24 007 985	25 170 004
Services aux étudiants	3 028 836	2 668 371	2 752 851	2 075 930					176 300	174 000	5 957 987	4 918 301
Services à la collectivité	8 370 289	6 936 209	646 096	562 385							9 016 385	7 498 594
Entreprises auxiliaires	1 095 234	969 114									1 095 234	969 114
Intérêts et frais financiers	99 297	139 839			34 937	32 584					134 234	172 423
Intérêts sur la dette à long terme					4 327 958	5 306 412					4 327 958	5 306 412
Perte sur la cession et la radiation d'immobilisations					153 940	228 431					153 940	228 431
Amortissement des immobilisations					5 529 246	5 989 244					5 529 246	5 989 244
Contribution à des organismes externes							191 180	167 232			191 180	167 232
Contribution à la Fondation HEC Montréal							1 273 903	2 199 939		100 401	1 273 903	2 300 340
Autres							351 403	2 000			351 403	2 000
	116 619 653	106 744 819	13 248 557	11 800 677	10 046 081	11 556 671	1 836 579	2 381 684	325 313	501 451	142 076 183	132 985 302
Excédent (insuffisance) des produits par rapport aux charges	(2 392 242)	(1 506 175)	1 411 211	1 161 300	5 646 264	2 023 427			1 049 853	4 200 306	5 715 086	5 878 858
Activités subventionnées (annexe)	(4 383 379)	(5 289 329)										
Activités non subventionnées (annexe)	1 991 137	3 783 154										
	(2 392 242)	(1 506 175)										

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

La Corporation de l'École des hautes études commerciales de Montréal
Évolution des soldes de fonds
 de l'exercice terminé le 31 mai 2009

	Fonds de fonctionnement		Fonds avec restrictions		Fonds des immobilisations		Fonds de souscription		Fonds de dotation		Total	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2008	
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
Soldes de fonds au début	3 350 287	4 945 207	16 682 046	15 520 746	44 460 534	42 437 107			40 186 547	39 378 433	104 679 414	102 281 493
Excédent (insuffisance) des produits par rapport aux charges	(2 392 242)	(1 506 175)	1 411 211	1 161 300	5 646 264	2 023 427			1 049 853	4 200 306	5 715 086	6 878 858
	958 045	3 439 032	18 093 257	16 682 046	50 106 798	44 460 534			41 236 400	43 578 739	110 394 500	108 160 351
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	(134 883)	(92 188)			(409)		(20)		(7 715 608)	(3 281 314)	(7 850 920)	(3 373 502)
Reclassement à l'état des résultats:												
(Gains) Pertes sur la cession de placements	(26 216)	3 443			409		20		554 218	(110 878)	528 431	(107 435)
Pertes cumulées portées directement à l'état de l'évolution des soldes de fonds à la fin	(161 099)	(88 745)							(7 161 390)	(3 392 192)	(7 322 489)	(3 480 937)
Soldes de fonds à la fin	796 946	3 350 287	18 093 257	16 682 046	50 106 798	44 460 534			34 075 010	40 186 547	103 072 011	104 679 414

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

La Corporation de l'École des hautes études commerciales de Montréal
Fonds des immobilisations
Évolution de la situation financière
de l'exercice terminé le 31 mai 2009

	2009	2008
	\$	\$
PROVENANCE		
Subventions du gouvernement du Québec	11 391 861	10 969 829
Contributions du fonds de fonctionnement et du fonds avec restrictions	4 290 436	2 609 681
Autres	(52 343)	(136 775)
Dette à long terme	7 000 000	6 000 000
	<u>22 629 954</u>	<u>19 442 735</u>
UTILISATION		
Placements	397 923	(1 997 034)
Acquisitions d'immobilisations	(6 214 618)	(9 486 409)
Intérêts	(4 362 895)	(5 338 996)
Versements sur la dette à long terme	(24 033 361)	(10 424 768)
	<u>(34 212 951)</u>	<u>(27 247 207)</u>
Diminution des fonds		
Solde pourvu (non pourvu) au début	(11 582 997)	(7 804 472)
	<u>(5 370 242)</u>	2 434 230
Solde non pourvu à la fin	<u>(16 953 239)</u>	<u>(5 370 242)</u>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Notes complémentaires

au 31 mai 2009

1 - STATUTS ET OBJECTIF DE L'ORGANISME

L'École, constituée en vertu de la Loi sur La Corporation de l'École des hautes études commerciales de Montréal, évolue dans le domaine de l'enseignement supérieur.

L'École est un organisme sans but lucratif enregistré en vertu de l'article 149 de la Loi de l'impôt sur le revenu et elle n'est pas assujettie à l'impôt sur le revenu.

2 - MODIFICATIONS COMPTABLES

Normes récentes adoptées

Gestion du capital

Le 1^{er} juin 2008, conformément aux dispositions transitoires applicables, l'École a appliqué les recommandations du chapitre 1535 « Informations à fournir concernant le capital », du *Manuel de l'Institut des Comptables Agréés (ICCA)*. Ce nouveau chapitre, entrant en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} octobre 2007, établit des normes pour la divulgation d'informations sur le capital de l'École et la façon dont il est géré. La nouvelle norme comptable couvre seulement les informations à fournir et n'aura pas d'incidence sur les résultats financiers de l'École.

Normes comptables futures

Conversion aux principes comptables généralement reconnus du Canada

Au cours de l'exercice précédent, le MELS a prescrit à l'École de préparer ses états financiers de son exercice se terminant le 31 mai 2010 conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada plutôt que de les dresser conformément aux directives décrites au *Cahier des définitions, des termes et des directives de présentation du rapport financier annuel*, publié par le MELS. Cette nouvelle exigence entre en vigueur pour les exercices 2009-2010 et l'École la mettra en application à compter du 1^{er} juin 2009. La direction de l'École n'est pas en mesure d'évaluer l'incidence qu'aura l'application de ces nouvelles normes sur les états financiers.

Immobilisations

Au cours du prochain exercice, l'École modifiera rétroactivement sa convention comptable relative à l'amortissement des immobilisations et des autres actifs, à la suite de la publication de la *Politique de capitalisation des immobilisations pour les établissements des réseaux de l'éducation et de la santé et des services sociaux* élaborée par le Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) et le Contrôleur des finances. Les modifications ont trait au taux d'amortissement, à la durée de vie et à la méthode d'amortissement.

Organismes sans but lucratif

En septembre 2008, l'Institut Canadien des Comptables agréés (ICCA) a modifié la préface des normes comptables s'appliquant uniquement aux organismes sans but lucratif et plusieurs chapitres de la série 4400, et a apporté des modifications corrélatives à d'autres chapitres du *Manuel de l'ICCA*. Les principaux changements apportés touchent notamment les éléments suivants :

- Inclusion des organismes sans but lucratif dans le champ d'application des chapitres 1540 « États des flux de trésorerie », et 1751 « États financiers intermédiaires ».
- Élimination de l'obligation de traiter les actifs nets investis en immobilisations comme une composante distincte des actifs nets.

2 - MODIFICATIONS COMPTABLES (suite)

- Modification afin de préciser que les produits et les charges doivent être comptabilisés et présentés sur la base des montants bruts lorsque l'organisme sans but lucratif agit pour son propre compte dans les opérations en cause.

De plus, l'ICCA a publié le nouveau chapitre 4470 «Ventilation des charges des organismes sans but lucratif - informations à fournir», qui établit des normes sur les informations à fournir par l'organisme sans but lucratif qui classe ses charges par fonction et ventile des charges entre les différentes fonctions auxquelles elles se rattachent.

Ces modifications entrent en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2009 et l'École les mettra en application à compter du 1er juin 2009. La direction de l'École n'est pas en mesure d'évaluer l'incidence qu'aura l'application de ces modifications sur les états financiers.

3 - PRINCIPALES DIFFÉRENCES AVEC LES PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRALEMENT RECONNUS DU CANADA

Les états financiers ont été établis conformément aux principes comptables généralement reconnus pour les universités du Québec.

Ces principes sont régis par le *Cahier des définitions, des termes et des directives de présentation du rapport financier annuel* pour les universités du Québec, publié par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS).

En l'absence de directives du MELS, l'École se conforme aux normes comptables recommandées par l'Institut Canadien des Comptables Agréés, plus particulièrement à celles relatives à la comptabilité des organismes sans but lucratif.

Les différences entre les recommandations du *Cahier des définitions, des termes et des directives de présentation du rapport financier annuel* pour les universités du Québec et les principes comptables généralement reconnus du Canada sont les suivantes :

- i. La comptabilité d'exercice n'est pas appliquée pour la comptabilisation des vacances à payer et des avantages sociaux futurs.
- ii. Les immobilisations acquises à même les produits des fonds de fonctionnement et avec restrictions sont comptabilisées à titre de charges dans ces fonds et à titre de produits dans le fonds des immobilisations.
- iii. Les contributions au financement ou les versements sur la dette à long terme non financés par le MELS sont comptabilisés à titre de charges dans le fonds de fonctionnement et à titre de produits dans le fonds des immobilisations, le cas échéant.
- iv. La dépense d'amortissement est comptabilisée sans toutefois calculer de portion d'année dans l'exercice financier au cours duquel le bien a été mis en service ou est en état d'utilisation.
- v. Les revenus de contrats du fonds avec restrictions non utilisés à la fin de l'exercice pour supporter les coûts de certaines opérations désignées spécifiquement ne sont pas comptabilisés comme produits reportés, mais considérés dans le solde de fonds correspondant.
- vi. Le taux d'intérêt nul est considéré comme étant la condition du marché pour évaluer la juste valeur initiale et de fin d'exercice des subventions recevables du MELS, des subventions à recevoir de tous les autres ministères et de tous les paliers de gouvernement.

4 - CONVENTIONS COMPTABLES

Les états financiers sont dressés selon les principes comptables imposés par le *Cahier des définitions, des termes et des directives de présentation du rapport financier annuel 2008-2009* du MELS.

Base de présentation

Les états financiers sont préparés selon la méthode du coût historique, à l'exception de certains instruments financiers qui sont comptabilisés à la juste valeur. Aucune information sur la juste valeur n'est présentée lorsque la valeur comptable correspond à une approximation raisonnable de la juste valeur.

Estimations comptables

Pour dresser des états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada, la direction de l'École doit faire des estimations et poser des hypothèses qui ont une incidence sur les montants présentés dans les états financiers et les notes y afférentes. Ces estimations sont fondées sur la connaissance que la direction possède des événements en cours et sur les mesures que l'École pourrait prendre à l'avenir. Les principales estimations sont la provision pour créances douteuses, la provision des droits de scolarité, la provision pour les placements et certaines provisions incluses dans les créateurs. Les résultats réels pourraient être différents de ces estimations.

Comptabilité par fonds affectés

L'École applique la méthode de la comptabilité par fonds affectés pour comptabiliser les apports.

Toutes les ressources sont présentées dans les fonds ayant des objectifs précis afin d'observer les limites et restrictions rattachées à l'utilisation des ressources disponibles. Les fonds utilisés dans les présents états financiers sont les suivants :

- Le fonds de fonctionnement regroupe les apports non affectés et les autres produits, notamment ceux provenant de la vente de biens et de services, visant l'atteinte des objectifs de l'École. Les fonds que l'École affecte à la recherche (affectations d'origine interne) sont comptabilisés dans ce fonds.
- Le fonds avec restrictions regroupe les apports et les produits qui font l'objet d'affectations d'origine externe autres que les dotations, les campagnes de souscription et les apports affectés à l'acquisition d'immobilisations. On y trouve principalement les subventions et les contrats de recherche.
- Le fonds des immobilisations sert à l'enregistrement des apports et des produits qui font l'objet d'une affectation d'origine externe ou interne, et qui sont destinés à l'acquisition d'immobilisations ou à leur financement. Les charges du service de la dette à long terme sont inscrites dans ce fonds.
- Le fonds de souscription rend compte des opérations relatives aux campagnes de souscription de l'École. Le produit des campagnes ainsi que les produits financiers affectés par le conseil d'administration sont versés à la Fondation HEC Montréal, un organisme contrôlé par l'École, et cumulés jusqu'au moment de leur utilisation.
- Le fonds de dotation est un fonds affecté dans lequel sont cumulés les apports et les produits reçus à titre de dotation. Les produits financiers grevés d'une affectation d'origine externe sont transférés dans le fonds affecté pertinent, soit le fonds de fonctionnement, le fonds avec restrictions ou le fonds des immobilisations, au moment de leur utilisation. Les produits financiers ne faisant pas l'objet d'une affectation d'origine externe sont affectés par le conseil d'administration et sont cumulés dans le fonds de dotation jusqu'au moment de leur utilisation.

4 - CONVENTIONS COMPTABLES (suite)

Constatation des produits

- La subvention de fonctionnement de l'exercice est comptabilisée en fonction du montant octroyé par le MELS et les ajustements sont apportés à l'état des résultats dans l'année financière où ils sont définitivement établis incluant les ajustements de clientèle.
- Les apports affectés sont constatés à titre de produits du fonds affecté approprié au cours de l'exercice où ils sont reçus ou à recevoir si le montant à recevoir peut faire l'objet d'une estimation raisonnable et que sa réception est raisonnablement assurée.
- Les droits de scolarité sont considérés comme des produits de l'exercice financier auquel la session de cours appartient.
- Les dons et commandites relatifs aux campagnes de souscription de l'École sont comptabilisés lorsqu'ils sont encaissés des donateurs ou commanditaires.
- Les subventions de recherche provenant d'organismes extérieurs à l'École sont incluses dans le fonds avec restriction. Ces subventions sont généralement accordées à des chercheurs de l'École et sont versées à l'École à titre d'administrateur.

La constatation des subventions provenant des gouvernements et des organismes gouvernementaux se fait sur une base annuelle pour les subventions à recevoir au cours des douze mois suivant la fin d'exercice uniquement car il existe un degré d'incertitude lié à la constatation des revenus pour les promesses de subventions s'échelonnant sur plus d'un an. Ces subventions sont liées, pour la plupart, aux crédits votés par les gouvernements fédéral et provincial.

Revenus de placement

Les revenus de placement sont comptabilisés selon la méthode de la comptabilité d'exercice et plus spécifiquement de la façon suivante :

- Les revenus d'intérêts, à l'exception des revenus d'intérêts sur les actifs financiers détenus à des fins de transaction, sont comptabilisés d'après le nombre de jours de détention du placement au cours de l'exercice et sont calculés selon la méthode du taux d'intérêt effectif.
- Les revenus de dividendes sur les placements en actions cotées de sociétés canadiennes à petite capitalisation sont constatés à compter de la date ex-dividende et les revenus de dividendes sur les placements en actions d'une société fermée sont constatés à la date de déclaration qui correspond à la date où la société obtient le droit de recevoir les dividendes.
- Les revenus d'intérêts et de dividendes sont comptabilisés à l'état des résultats au poste *Produits financiers* peu importe le classement de l'actif financier afférent.
- Les revenus d'intérêts ne faisant l'objet d'aucune restriction d'origine externe sont inscrits aux livres du fonds de fonctionnement.

Actifs et passifs financiers

L'École a choisi d'appliquer les recommandations du chapitre 3861 « Instruments financiers- informations à fournir et présentation », du Manuel de l'ICCA relativement à la présentation et aux informations à fournir afférentes aux instruments financiers.

4 - CONVENTIONS COMPTABLES (suite)

Lors de la comptabilisation initiale, tous les actifs et les passifs financiers sont évalués et comptabilisés à leur juste valeur. Les coûts de transaction liés aux actifs et aux passifs financiers détenus à des fins de transaction sont comptabilisés à l'état des résultats et présentés dans la fonction d'administration du soutien institutionnel. Les coûts de transaction liés aux actifs financiers disponibles à la vente, aux placements détenus jusqu'à leur échéance et aux prêts et créances augmentent la valeur comptable des actifs financiers afférents. Les coûts de transaction liés aux autres passifs financiers sont comptabilisés aux résultats. Les achats ou les cessions d'actifs financiers avec délai normalisé de livraison sont comptabilisés à la date de transaction.

Par la suite, les actifs et les passifs financiers sont évalués et comptabilisés comme suit :

Actifs financiers détenus à des fins de transaction :

Encaisse et papiers commerciaux

L'encaisse est classée comme actifs financiers détenus à des fins de transaction. Les papiers commerciaux sont désignés par l'École comme étant détenus à des fins de transaction. Ils sont évalués à leur juste valeur et les variations qui en découlent sont comptabilisées à l'état des résultats et sont présentées au poste « *Produits financiers* ».

Prêts et créances et autres passifs financiers :

Débiteurs, subventions à recevoir et créditeurs

Les débiteurs et les subventions à recevoir sont classés comme prêts et créances et le découvert bancaire, les créditeurs, l'emprunt bancaire, le dû à la Fondation HEC Montréal et la dette à long terme sont classés comme autres passifs financiers. Ils sont évalués au coût après amortissement calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif (incluant toute dépréciation dans le cas des actifs financiers). Les frais de financement sont comptabilisés aux résultats lors de l'émission des dettes. Les intérêts calculés selon la méthode du taux d'intérêt effectif sont présentés au poste « *Produits financiers* » ou dans les dépenses d'intérêts présentées distinctement aux revenus et dépenses.

Actifs financiers disponibles à la vente :

Placements

Les placements, à l'exception des participations dans Intercetco Management inc. et dans Valorisation Gestion, société en commandite, sont classés comme actifs financiers disponibles à la vente et sont évalués à leur juste valeur. Les gains latents ou les pertes latentes afférents sont comptabilisés à l'évolution des actifs nets jusqu'à ce que ces gains ou ces pertes soient réalisés ou qu'une baisse de valeur de l'actif financier soit considérée comme durable. Pour les actifs financiers disponibles à la vente libellés en devises, les gains et les pertes de change sont compris dans les gains latents ou les pertes latentes comptabilisés à l'évolution des actifs nets.

Lorsqu'un placement est cédé ou qu'il subit une perte de valeur, le gain ou la perte cumulé aux soldes de fonds est alors reclassé en résultat net au poste « *Produits financiers* ».

4 - CONVENTIONS COMPTABLES (suite)

Lorsqu'un placement est cédé ou qu'il subit une perte de valeur, le gain ou la perte cumulé à l'évolution des actifs nets est alors reclassé en résultat net au poste «*Revenus nets de placements*».

Les placements dans Valorisation Gestion, société en commandite et dans Intercetco management inc. sont évalués à la valeur de consolidation.

Les états financiers de l'École ne sont pas consolidés avec ceux des organismes sans but lucratif contrôlés. Les intérêts économiques dans ceux-ci sont divulgués par voie de note afférente aux états financiers.

Les participations dans les sociétés à but lucratif sous influence notable sont comptabilisées à la valeur de consolidation.

Vacances courues

Aucune provision n'est inscrite aux livres pour les vacances courues à payer.

Immobilisations

Les immobilisations acquises par les autres fonds sont comptabilisées aux charges des autres fonds et au coût de l'actif du fonds des immobilisations.

Les immobilisations sont comptabilisées à leur coût à l'exception des volumes, périodiques et publications de la bibliothèque qui sont comptabilisés à la valeur du marché au 31 mai 1978, et au coût pour les acquisitions subséquentes. Les immobilisations acquises par don ou par legs sont comptabilisées à la juste valeur marchande à la date d'acquisition.

Les immobilisations sont amorties selon les méthodes, les périodes et le taux annuel comme suit :

	<u>Méthodes</u>	<u>Taux et périodes</u>
Bâtiments	Dégressif	2 %
Améliorations des terrains, aires de stationnement	Linéaire	20 ans
Améliorations locatives	Linéaire	5 ans
Documents de bibliothèque	Linéaire	40 ans
Équipement	Linéaire	8 ans
Équipement informatique, logiciels, matériel roulant et mobilier	Linéaire	5 ans
Droit d'utilisation d'un réseau à fibre optique	Linéaire	17 ans

Œuvres d'art et collections

Les œuvres d'art et collections sont inscrites au fonds des immobilisations au coût ou à la juste valeur marchande à la date de leurs acquisitions, par don ou par legs, si cette acquisition peut faire l'objet d'une estimation raisonnable et elles ne sont pas amorties.

4 - CONVENTIONS COMPTABLES (suite)**Régimes de retraite et d'avantages sociaux**

Le régime de retraite des employés de l'École et le programme surcomplémentaire de retraite prévoient le versement de prestations en tenant compte du nombre d'années de service et du salaire moyen des cinq meilleures années. Les coûts découlant de ces régimes de retraite afférents aux services courants sont portés aux résultats du fonds de fonctionnement au cours de la période pendant laquelle les cotisations sont versées au régime de retraite. Les gains ou pertes actuariels ne sont pas comptabilisés. Le régime d'avantages sociaux des employés de l'École prévoit, entre autres choses, le maintien des polices d'assurance collective sur une certaine période après le départ pour la retraite. Les coûts de ces avantages sont comptabilisés aux livres au moment où ils sont payés.

5 - PRODUITS FINANCIERS

	<u>2009</u>	<u>2008</u>
	\$	\$
Fonds de fonctionnement		
Gains (pertes) réalisés sur la cession de placements disponibles à la vente	26 216	(3 443)
Intérêts	733 605	158 202
Dividendes	17 571	8 569
Autres	7 572	12 061
	<u>784 964</u>	<u>175 389</u>
Fonds avec restrictions		
Intérêts	15 615	25 674
	<u>15 615</u>	<u>25 674</u>
Fonds de souscription		
Intérêts	7 789	1 040
	<u>7 769</u>	<u>1 040</u>
Fonds de dotation		
Gains (pertes) réalisés sur la cession de placements disponibles à la vente	(554 218)	110 878
Revenus de participation des fonds communs de placement	841 966	2 724 975
Intérêts	90 094	148 350
Dividendes	114 550	105 923
	<u>492 392</u>	<u>3 090 126</u>

6 - SUBVENTIONS À RECEVOIR

Le solde des subventions à recevoir au 31 mai 2009 comprend principalement :

- a) Un montant de 7 681 700 \$ (7 419 900 \$ en 2008) correspondant à une subvention conditionnelle au respect de l'atteinte de l'équilibre financier pour l'exercice terminé le 31 mai 2009 ou à la disponibilité d'un surplus cumulé suffisant pour combler le montant du déficit annuel. Cette subvention a été versée par le MELS en novembre 2009.
- b) Un montant de 1 409 400 \$ (5 856 000 \$ en 2008) pour l'exercice terminé le 31 mai 2009 correspondant au montant du réinvestissement prévu par le MELS.
- c) Une subvention de 1 786 441 \$ comptabilisée à titre de produit de subvention pour l'exercice terminé le 31 mai 2004 en plus de la subvention de fonctionnement confirmée par le MELS. Le ministère a indiqué son intention de payer cette somme sur une période de 10 ans à compter de l'exercice se terminant le 31 mai 2009. Une somme de 525 800 \$ a été encaissée au 31 mai 2009. Par conséquent, une somme de 178 644 \$ (178 644 en 2008) est incluse dans le solde des subventions à recevoir à court terme et un montant de 1 081 997 \$ (1 607 797 en 2008) est présenté à long terme.
- d) Les subventions à recevoir au 31 mai 2009 incluent un montant estimé à 339 030 \$, suite à la reclassification des codes CLARDER de la charte de cours dont l'impact représente celui des trois derniers exercices financiers. Cet estimé sera confirmé par le MELS.

7 - DÉBITEURS

	<u>2009</u>	<u>2008</u>
	\$	\$
Fonds de fonctionnement		
Droits de scolarité et autres frais	2 089 891	1 061 706
Taxes de vente	228 111	174 455
Organismes sans but lucratif contrôlés	1 115 186	239 939
Organismes auxiliaires	264 029	289 653
Autres	315 921	928 932
	<u>4 013 138</u>	<u>2 694 685</u>
Fonds avec restrictions		
Subventions et contrats de recherche	<u>4 592 904</u>	<u>4 904 565</u>
Fonds des immobilisations		
Intérêts	<u>7 428</u>	<u>35</u>
Fonds de souscription		
Intérêts	<u>249</u>	<u>249</u>
Fonds de dotation		
Prêts aux étudiants	280 183	245 059
Intérêts et dividendes	63 624	61 866
	<u>343 807</u>	<u>306 925</u>

8 - PLACEMENTS

Les placements sont classés dans la catégorie des placements disponibles à la vente.

	2009		2008	
	Coût	Valeur du marché	Coût	Valeur du marché
	\$	\$	\$	\$
Fonds de fonctionnement				
Fonds de placement étudiants HEC	15 825	22 024	15 825	25 453
Actions canadiennes	498 087	347 145	500 182	507 304
Billets à terme et papiers commerciaux ^(a)	8 180 766	8 180 766	10 627 545	10 627 545
Participation dans Intercetco Management inc., à la valeur de consolidation	895	(607)	895	895
Participation dans Valorisation Gestion, société en commandite, à la valeur de consolidation	263 930	263 930	222 234	222 234
	<u>8 959 503</u>	<u>8 813 258</u>	<u>11 366 681</u>	<u>11 383 431</u>
Fonds des immobilisations				
Billets à terme ^(a)	<u>1 599 111</u>	<u>1 599 111</u>	<u>1 997 034</u>	<u>1 997 034</u>
Fonds de souscription				
Valeur de rachat de contrats	96 124	96 124	87 037	87 037
Billets à terme ^(a)	2 180 867	2 180 867	2 366 770	2 366 770
	<u>2 276 991</u>	<u>2 276 991</u>	<u>2 453 807</u>	<u>2 453 807</u>

(a) Les placements à court terme de l'École investis dans des fonds de PCAA ont été convertis dans des billets à terme totalisant une valeur nominale de 17 324 645 \$ après les rachats effectués au cours de l'exercice. Seul le titre de Devonshire n'a pas été converti pour une valeur nominale de 300 000 \$ au 31 mai 2009 (19 260 000 \$ de PCAA en 2008). Une provision supplémentaire de 1 513 000 \$ a été prise au 31 mai 2009 pour une provision totale de 5 713 000 \$ (4 200 000 \$ en 2008). Les taux d'intérêts des billets à terme varient entre 0 % et 6,07 % avec des dates d'échéance s'échelonnant de décembre 2021 à juillet 2056. De plus, ces billets sont donnés en garantie (note 10).

8 - PLACEMENTS (suite)

	2009		2008	
	Coût \$	Valeur du marché \$	Coût \$	Valeur du marché \$
Fonds de dotation				
Fonds Marché monétaire canadien	154 443	154 443		
Fonds Marché monétaire étranger	223 635	199 089		
Actions canadiennes	1 287 615	1 462 151	1 285 486	1 964 045
Actions étrangères	1 976 187	1 927 946	2 397 122	2 647 809
Obligations canadiennes, 4,0 % à 6,85 % (3,6 % à 6,85 % en 2008), échéant jusqu'en novembre 2018	1 132 953	1 144 774	1 364 703	1 360 754
Fonds de placement étudiants HEC	26 374	36 707	26 374	42 571
Fonds de placement Fonds HEC Montréal ^(b)	34 941 603	29 913 381	33 442 649	34 758 225
Bons du Trésor (2,64 % en 2008)			208 522	208 522
	39 742 810	34 838 491	38 724 856	40 981 926

(b) Les placements du Fonds HEC Montréal sont détenus par des gestionnaires de portefeuille externe sous la supervision d'un fiduciaire. Les gestionnaires détiennent des placements dans un fonds regroupant les participations de la Corporation de l'École des hautes études commerciales, de la Fondation HEC Montréal et du programme surcomplémentaire de retraite. Le placement présenté dans cette rubrique représente la quote-part de l'École dans ce fonds regroupé.

Encaisse	345 493	342 781	1 339 563	1 339 563
Actions et fonds d'actions canadiens	18 294 668	20 075 679	14 911 285	21 488 789
Actions et fonds d'actions étrangers	32 555 074	21 134 463	29 686 674	26 874 700
Obligations canadiennes, 2,35 % à 10,75 % (4,1 % à 5,85 % en 2008), échéant jusqu'en décembre 2105	15 653 526	15 853 720	2 039 767	2 064 233
Obligations étrangères, 4,40 % à 4,95 %, échéant en mai 2013	320 150	298 131		
Fonds d'obligations			17 029 876	16 835 557
Billets à escompte	2 729 380	2 714 597	1 252 791	1 251 556
Bons du trésor	901 931	901 931	2 041 755	2 041 755
Acceptation bancaire	259 820	259 820		
Certificats de dépôt			557 809	557 809
Papiers commerciaux adossés à des actifs	10 455	7 266	10 455	8 585
Titres adossés à des créances, 4,445 % à 7,139 %, échéant en mai 2044 (3,95 % à 4,55 % en 2008)	1 373 492	1 358 937	493 129	497 273
Droits et bons de souscriptions		50 723		44 721
	72 443 989	62 998 048	69 363 104	73 004 541

Au cours de l'exercice, le fonds de dotation a réalisé une perte sur la cession de placements totalisant 554 218 \$ (gain sur la cession de placements de 110 878 \$ en 2008).

9 - IMMOBILISATIONS

	2009		2008	
	Coût	Amortissement cumulé	Coût non amorti	Coût non amorti
	\$	\$	\$	\$
Bâtiments	128 975 037	28 643 916	100 331 121	101 446 299
Terrains et améliorations des terrains	12 893 021	1 537 080	11 355 941	11 482 319
Rénovations en cours	1 820 827		1 820 827	285 076
Aires de stationnement	7 614 827	4 199 789	3 415 038	3 795 779
Améliorations locatives	426 164	333 751	92 413	165 679
Documents de bibliothèque	18 186 023	6 658 960	11 527 063	11 408 171
Équipement	4 075 802	1 836 813	2 238 989	1 508 318
Équipement informatique	7 153 120	4 377 729	2 775 391	2 517 182
Logiciels	754 322	609 724	144 598	181 725
Matériel roulant	170 259	76 542	93 717	79 683
Mobilier	3 062 608	2 003 937	1 058 671	1 337 083
Droit d'utilisation d'un réseau à fibre optique	894 737	315 790	578 947	631 579
Œuvres d'art et collections	399 428		399 428	399 428
	<u>186 426 175</u>	<u>50 594 031</u>	<u>135 832 144</u>	<u>135 238 321</u>

Le coût et l'amortissement cumulé au 31 mai 2008 étaient respectivement de 186 326 792 \$ et de 51 088 471 \$.

10 - EMPRUNTS BANCAIRES*Marges de crédit*

La marge de crédit, d'un montant autorisé de 7 500 000 \$ pour le fonds de fonctionnement porte intérêt au taux de base de 2,25 % au 31 mai 2009 (4,75 % en 2008) et est renouvelable annuellement.

De plus, l'École dispose d'un crédit spécial rotatif autorisé à 19 400 000 \$ pour le fonds de fonctionnement portant intérêt au taux de base moins 1,5 %, soit 0,75% au 31 mai 2009 (4,75 % au 31 mai 2008).

Subséquentement à la fin de l'exercice, le crédit de 19 400 000 \$ a été remplacé par une nouvelle entente. Le montant autorisé de l'entente s'élève à 15 144 120 \$ et porte intérêt au taux de base moins 1,0 % et se répartit comme suit :

- Un crédit de 10 671 780 \$ échéant en juin 2012 dont 4 802 300 \$ est garanti par des billets à terme d'une valeur nominale de 10 671 780 \$ et 5 869 480 \$ est garanti par l'École.
- Un crédit de 4 472 340 \$ échéant en juin 2011 est garanti par des billets à terme d'une valeur nominale de 5 963 120 \$.

Ces ententes sont renouvelables annuellement.

11 - CRÉDITEURS

	<u>2009</u>	<u>2008</u>
	\$	\$
Fonds de fonctionnement		
Comptes fournisseurs et charges à payer	7 200 801	5 115 529
Salaires, charges sociales et retenues à la source	5 393 277	5 767 272
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (relativement aux ajustements de clientèle)	<u>2 439 423</u>	<u>2 197 367</u>
	<u>15 033 501</u>	<u>13 080 168</u>
Fonds des immobilisations		
Comptes fournisseurs et charges à payer	953 971	1 082 798
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport - financement temporaire		311 367
Portion à court terme de la dette à long terme	<u>19 142 218</u>	<u>22 637 361</u>
	<u>20 096 189</u>	<u>24 031 526</u>
Fonds de souscription		
Comptes fournisseurs et charges à payer		<u>8 100</u>
Fonds de dotation		
Comptes fournisseurs et charges à payer	<u>666 191</u>	<u>702 102</u>

12 - DETTE À LONG TERME

	<u>Court terme</u>	<u>2009</u>	<u>2008</u>
	\$	\$	\$
Fonds des immobilisations			
Obligations			
Série 6B, 4,7 % et 5,8 %; échéant le 8 février 2012		9 000 000	9 000 000
Série 7B, 3,95 %, 4 % et 4,4 %; échéant jusqu'en février 2017	3 864 000	15 000 000	15 000 000
Fonds d'amortissement		<u>(4 977 000)</u>	<u>(3 581 000)</u>
	<u>3 864 000</u>	<u>19 023 000</u>	<u>20 419 000</u>
Emprunt à terme, 7,53 %, échu le 30 janvier 2009			9 813 078
Emprunt à terme, 7,53 %, échu le 30 janvier 2009			9 845 937
Emprunt à terme, 4,013 %, échéant le 1er décembre 2009	13 239 898	13 239 898	14 179 924
Emprunt à terme, 5,71 %, échéant le 25 octobre 2012	808 240	10 150 560	10 958 800
Emprunt à terme, 5,115 %, échéant le 16 janvier 2023	523 680	10 428 960	10 952 640
Emprunt à terme, 4,2978 %, échéant le 14 octobre 2015	382 400	4 852 800	5 235 200
Emprunt à terme, 4,5775 %, échéant le 16 septembre 2013	324 000	5 676 000	6 000 000
Emprunt à terme, 3,017 %, échéant le 1er juin 2014		<u>7 000 000</u>	
	<u>19 142 218</u>	<u>70 371 218</u>	<u>87 404 579</u>
Versements exigibles à court terme (présentés dans les créditeurs)	<u>19 142 218</u>	<u>19 142 218</u>	<u>22 637 361</u>
		<u>51 229 000</u>	<u>64 767 218</u>

12 - DETTE À LONG TERME (suite)

Les versements sur les obligations non incluses dans les sommes accumulées dans le fonds d'amortissement, et qui sont subventionnées par le gouvernement du Québec, s'élèvent à 3 864 000 \$ en 2010, et à 9 770 000 \$ en 2012.

Les versements à effectuer au fonds d'amortissement pour les cinq prochains exercices sont subventionnés par le gouvernement du Québec et s'élèvent à 1 396 000 \$ en 2010, 1 084 000 \$ en 2011 et 2012, et à 182 000 \$ en 2013 et 2014.

Les remboursements sur les emprunts à terme à effectuer au cours des cinq prochains exercices s'élèvent à 15 278 218 \$ en 2010, à 2 425 720 \$ en 2011 et 2012, à 9 343 320 \$ en 2013, et à 5 673 480 \$ en 2014.

Au 31 mai 2009, la juste valeur de la dette à long terme est de 77 246 850 \$ (93 453 633 \$ en 2008).

13 - SOLDES DE FONDS - AFFECTATIONS D'ORIGINE INTERNE

	2009	2008
	\$	\$
Fonds de fonctionnement		
Réserve pour projets d'immobilisations		1 300 000
Réserve pour papiers commerciaux		1 000 000
Réserve pour absorber les franchises en cas de sinistre		200 000
Fonds affectés à la recherche	785 000	632 000
	785 000	3 132 000
Fonds de dotation		
Capital		
Fonds de chaires en recherche et développement en gestion	2 000 000	2 000 000
Fonds pédagogique	1 200 000	1 200 000
Fonds de dépannage	858 027	843 322
Projets internationaux	500 000	500 000
Autres	199 544	199 544
	4 757 571	4 742 866
Produits nets non transférés		
Fonds de chaires en recherche et développement en gestion	935 692	903 801
Fonds pédagogique	855 311	832 983
Fonds de dépannage	728 595	713 196
Projets internationaux	540 736	529 430
Autres	48 792	67 034
	3 109 126	3 046 444
Gains (pertes) non matérialisés		
Fonds de chaires en recherche et développement en gestion	(461 700)	94 558
Fonds pédagogique	(323 241)	66 201
Fonds de dépannage	(253 529)	40 767
Projets internationaux	(163 678)	33 522
Autres	44 108	101 945
	(1 158 040)	336 993
	6 708 657	8 126 303

14 - SOLDES DE FONDS - AFFECTATIONS D'ORIGINE EXTERNE

	<u>2009</u>	<u>2008</u>
	\$	\$
Fonds avec restrictions	<u>18 093 257</u>	<u>16 682 046</u>
Fonds de dotation		
Capital	25 590 408	24 097 913
Produits nets non transférés	5 557 925	6 077 954
Gains (pertes) non matérialisés	<u>(3 781 980)</u>	<u>1 884 377</u>
	<u>27 366 353</u>	<u>32 060 244</u>

15 - ORGANISMES CONTRÔLÉS ET SOCIÉTÉS APPARENTÉES

L'École contrôle la Fondation HEC Montréal, la Fondation universitaire de l'École des HEC de Montréal, Gestion, Revue Internationale de Gestion (ci après la « Revue ») et Valorisation Gestion, société en commandite. La Fondation HEC Montréal et la Revue sont constituées en vertu de la Partie III de la Loi sur les compagnies (Québec). La Fondation universitaire de l'École des HEC de Montréal est constituée en vertu de la Loi sur les fondations universitaires. Elles sont toutes des organismes de bienfaisance au sens de la Loi de l'impôt sur le revenu. La Fondation HEC Montréal a pour objet de promouvoir et de financer la recherche faite dans les différents domaines d'activités de l'École. La Fondation universitaire de l'École des HEC de Montréal a pour mission de promouvoir et de soutenir financièrement les activités d'enseignement et de recherche de l'École. La Revue publie trimestriellement la revue Gestion, Revue Internationale de Gestion, et les recueils de la collection Racines du Savoir. L'École nomme les membres du conseil d'administration de ces trois organismes. Valorisation Gestion, société en commandite est constituée en vertu des dispositions du Code Civil du Québec et de la Loi sur les publicités légales des entreprises individuelles, des sociétés et des personnes morales. La société en commandite a pour mission d'effectuer la valorisation et la commercialisation de la propriété intellectuelle provenant du travail des chercheurs œuvrant à l'École et d'investir dans des projets prometteurs en vue de favoriser la maturité économique.

Les états financiers de la Fondation HEC Montréal, de la Fondation universitaire de l'École des HEC de Montréal et de la Revue sont disponibles sur demande. Les états financiers condensés de ces entités aux 31 décembre 2008 et 2007 pour la Fondation HEC Montréal, aux 31 mai 2009 et 2008 pour Fondation universitaire de l'École des HEC de Montréal et aux 30 avril 2009 et 2008 pour la Revue sont les suivants :

Fondation HEC Montréal (différence significative dans les conventions comptables : utilisation de la méthode du report pour la comptabilisation des apports.)

	<u>2008-12-31</u>	<u>2007-12-31</u>
	\$	\$
Situation financière		
Total de l'actif	<u>27 983 529</u>	<u>31 996 448</u>
Passif à court terme	199 865	695 809
Apports reportés	15 002 013	12 770 835
Actifs nets	<u>12 781 651</u>	<u>18 529 804</u>
	<u>27 983 529</u>	<u>31 996 448</u>
Résultats des activités		
Produits	1 255 288	3 075 996
Charges	<u>(116 757)</u>	<u>(113 141)</u>
Résultats excédentaires avant contribution à l'École	1 138 531	2 962 855
Contribution à l'École	<u>(162 534)</u>	<u>(651 978)</u>
Résultats excédentaires	<u>975 997</u>	<u>2 310 877</u>

15 - ORGANISMES CONTRÔLÉS ET SOCIÉTÉS APPARENTÉES (suite)

	<u>2008-12-31</u>	<u>2007-12-31</u>
	\$	\$
Affectations dont sont grevées les ressources		
Fonds affectés à la gestion des chaires	3 394 502	4 527 655
Fonds affectés au soutien à la recherche et du développement pédagogique de l'École	7 579 647	9 850 493
Produits financiers affectés aux mêmes fins que le capital grevé d'affectations d'origine externe	1 339 525	3 543 492
Apports et produits financiers grevés d'affectations d'origine externe	(24 519)	6 141
Apports non affectés	492 495	602 023
	<u>12 781 650</u>	<u>18 529 804</u>

Fondation universitaire de l'École des HEC de Montréal

La Fondation a engendré un surplus de 394 024 \$ pour l'exercice 2008-2009. Ce surplus est le résultat de l'excédent des produits par rapport aux charges concernant les activités de stationnement.

	<u>2009-05-31</u>	<u>2008-05-31</u>
	\$	\$
Résultats des activités et situation financière		
Produits	1 114 928	1 156 499
Charges	720 904	671 655
Résultats excédentaires avant contribution à l'École	394 024	484 844
Contribution à l'École ^(a)	(394 024)	(484 844)
Actifs nets	-	-

(a) Cette somme est incluse dans les produits de dons du fonds de souscription.

Au cours de l'exercice, l'École a réalisé auprès de la Fondation des produits de gestion et de location reliés à l'exploitation du stationnement de l'École totalisant 692 219 \$ (643 018 \$ en 2008). Ces opérations ont eu lieu dans le cours normal des activités et sont mesurées à la valeur d'échange.

Gestion, Revue Internationale de Gestion (différence significative dans les conventions comptables : utilisation de la méthode du report pour la comptabilisation des apports.)

	<u>2009-04-30</u>	<u>2008-04-30</u>
	\$	\$
Situation financière		
Total de l'actif	<u>329 397</u>	<u>333 976</u>
Total du passif	184 832	162 685
Actifs nets	<u>144 565</u>	<u>171 291</u>
	<u>329 397</u>	<u>333 976</u>
Résultats des activités		
Produits	194 015	229 967
Charges	(230 741)	(199 370)
Contribution de la Fondation HEC Montréal		10 000
Contribution de HEC Montréal	10 000	
Résultats excédentaires (insuffisants)	<u>(26 726)</u>	<u>40 597</u>

15 - ORGANISMES CONTRÔLÉS ET SOCIÉTÉS APPARENTÉES (suite)**Intercetco Management inc.**

L'École détient une participation de 33 1/3 % dans l'entreprise à but lucratif Intercetco Management inc., une société engagée dans la formation, les études et les conseils en développement économique. Dans ses états financiers, l'École comptabilise sa participation à la valeur de consolidation.

Au cours de l'exercice, l'École a conclu des contrats de formation totalisant 93 000 \$ (217 000 \$ en 2008), inclus dans le fonds avec restrictions. Ces opérations ont eu lieu dans le cours normal des activités et sont mesurées à la valeur d'échange.

16 - ENGAGEMENTS**Vacances courues**

Aucune provision n'est inscrite aux livres pour la valeur des vacances auxquelles les employés de l'École ont droit à la fin de l'exercice. La valeur de ces vacances au 31 mai 2009 s'élève à 4 978 102 \$ (4 731 640 \$ en 2008).

Location de locaux

L'École est engagée, d'après des contrats de location échéant le 31 août 2010, à verser 318 820 \$ pour des locaux. Les paiements minimums exigibles pour les prochains exercices s'élèvent à 229 793 \$ en 2010 et 89 027 \$ en 2011.

Rénovations en cours

L'École s'est engagée d'après des contrats à verser la somme de 2 644 248 \$ pour divers projets de rénovation. Au 31 mai 2009, le montant des travaux s'élève à 206 938 \$. Le solde des engagements à venir est de 2 437 310 \$. Les rénovations sont en cours et devraient se terminer à l'automne 2009.

La Corporation de l'École des hautes études commerciales de Montréal
Notes complémentaires
 au 31 mai 2009

16 - ENGAGEMENTS (suite)

Campagnes de financement

Les engagements de souscriptions à recevoir dans le cadre des campagnes de financement sont des engagements d'honneur et ne sont pas inscrits au bilan.

Le solde des engagements s'établit comme suit au 31 mai 2009 :

	2010	2011	2012	2013	2014	2015-19	Total
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Campagne tripartite « Un monde de projets »	600 818	150 750	94 000	4 000			849 568
Campagnes annuelles HEC	1 327 995	1 003 888	738 138	488 638	257 833	1 515 667	5 332 159
	<u>1 928 813</u>	<u>1 154 638</u>	<u>832 138</u>	<u>492 638</u>	<u>257 833</u>	<u>1 515 667</u>	<u>6 181 727</u>



La Corporation de l'École des hautes études commerciales de Montréal
Notes complémentaires
au 31 mai 2009

17 - RÉGIME DE RETRAITE ET RÉGIME SURCOMPLÉMENTAIRE DE RETRAITE - HEC

Régime de retraite - HEC

Selon la dernière extrapolation des données actuarielles effectuée par le Groupe-Conseil Aon inc., datée du 31 mai 2009, la valeur actuarielle des prestations constituées projetées s'élève à 215 500 900 \$ (204 158 400 \$ en 2008) et la valeur actuarielle de l'actif au régime s'élève à 213 236 300 \$ (240 085 200 \$ en 2008). La caisse de retraite présente donc d'un déficit accumulé de 2 264 600 \$ au 31 mai 2009 (surplus accumulé de 35 926 800 \$ en 2008).

La méthode d'évaluation utilisée est la répartition des prestations au prorata des années de service.

Les charges de l'exercice de 3 353 957 \$ (3 175 970 \$ en 2008) comprennent les cotisations versées au titre du régime de retraite courant ainsi que celles reliées à l'amortissement de la charge additionnelle du programme de retraite et de préretraite sur la durée restante de la carrière active des employés visés.

Selon la dernière évaluation actuarielle du Régime HEC au 31 décembre 2008, le régime affichait un déficit de 9 483 300 \$ sur base de capitalisation. En vertu de l'entente avec le Régime de retraite - HEC, l'École a versé une somme de 5 500 000 \$ au cours du mois de mai 2009 à titre de paiement spécial d'amortissement de ce déficit actuariel. Ce paiement spécial est sujet à la clause banquier prévue au Régime HEC, laquelle permet à l'École d'être remboursée pour ladite somme, avec intérêts, lorsque la situation financière du Régime HEC le permettra.

Régime surcomplémentaire de retraite - HEC

Selon la dernière extrapolation des données actuarielles effectuée par le Groupe-Conseil Aon inc., datée du 31 mai 2009, la valeur actuarielle des prestations constituées projetées s'élève à 2 679 800 \$ (2 456 600 \$ en 2008) et la valeur actuarielle de l'actif du programme s'élève à 5 524 200 \$ (5 405 900 \$ en 2008). Le programme surcomplémentaire de retraite présente donc d'un surplus accumulé de 2 844 400 \$ au (2 949 300 \$ en 2008).

La méthode d'évaluation utilisée est la répartition des prestations au prorata des années de service.

La charge de l'exercice pour le programme surcomplémentaire de retraite totalise 52 056 \$ (57 657 \$ en 2008). Cette somme correspond aux cotisations versées pour les services courants.

18 - POLITIQUES ET PROCÉDURES DE GESTION DU CAPITAL

Les objectifs de l'École dans sa gestion du capital visent à préserver son capital et à maximiser le revenu de placement qu'elle en retire. L'École définit son capital comme étant les actifs nets non affectés, les actifs nets affectés d'origine interne et externe, les fonds affectés à titre de dotation et les dettes à long terme.

À l'égard de l'utilisation de son capital, l'objectif de l'École est de maintenir sa capacité financière à former des étudiants, à contribuer à l'avancement des connaissances par des activités de recherche et à rendre des services à la collectivité.

L'École n'est pas assujettie à des restrictions sur son capital à l'exception des apports affectés d'origine externe provenant d'organismes subventionnaires et d'apporteurs de fonds. Ces restrictions sont prévues dans les ententes et concernent des projets particuliers. Au cours de l'exercice, l'École s'est conformée à ces exigences et fait un suivi continu de celles-ci.

19 - ÉVENTUALITÉS

Dans le cours normal de ses activités, l'École est aux prises avec des questions juridiques et litigieuses dont le dénouement ne peut être prévu avec certitude au 31 mai 2009. La direction est toutefois d'avis qu'il n'y aura pas de répercussions importantes sur sa situation financière et sur les résultats de ses activités, compte tenu des couvertures d'assurance dont certains de ces éléments font l'objet.

20 - JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Les méthodes et hypothèses suivantes ont été retenues afin de déterminer la juste valeur des instruments financiers:

Instruments financiers à court terme

La juste valeur des actifs et des passifs financiers à court terme se rapproche de la valeur comptable en raison de leur échéance rapprochée.

Subvention à recevoir à long terme

La juste valeur de la subvention à recevoir à long terme n'a pu être déterminée, puisqu'il est pratiquement impossible de trouver sur le marché des instruments financiers qui présentent essentiellement les mêmes caractéristiques économiques.

Placements

La juste valeur des placements a été déterminée selon la valeur établie par le fiduciaire.

Dettes à long terme

La juste valeur de la dette à long terme est déterminée en actualisant les flux monétaires futurs aux taux dont la société pourrait actuellement se prévaloir pour des emprunts comportant des conditions et des échéances similaires.

21 - OBJECTIFS ET POLITIQUES EN MATIÈRE DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS ET RISQUES FINANCIERS

Objectifs et politiques en matière de gestion des risques financiers

L'École est exposée à divers risques financiers qui résultent à la fois de ses opérations et de ses activités d'investissement. La gestion des risques financiers est effectuée par la direction de l'École.

L'École ne conclut pas de contrats visant des instruments financiers, incluant des dérivés financiers, à des fins spéculatives.

Risques financiers

Les principaux risques financiers auxquels l'École est exposée ainsi que les politiques en matière de gestion des risques financiers sont détaillés ci-après.

Risque de taux d'intérêt

Les placements en obligations et les dettes à long terme portent intérêt à taux fixe et exposent donc l'École au risque de variation de la juste valeur découlant des fluctuations des taux d'intérêt.

21 - OBJECTIFS ET POLITIQUES EN MATIÈRE DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS ET RISQUES FINANCIERS (suite)

L'emprunt bancaire porte intérêt à taux variable et expose donc l'École à un risque de flux de trésorerie découlant des variations des taux d'intérêt.

Les autres actifs et passifs financiers de l'École ne présentent aucun risque de taux d'intérêt étant donné qu'ils ne portent pas intérêt.

L'École n'utilise pas de dérivés financiers pour réduire son exposition au risque de taux d'intérêt.

Risque de crédit

En règle générale, la valeur comptable au bilan des actifs financiers de l'École exposés au risque de crédit, après une déduction des provisions applicables pour pertes, représente le montant maximum du risque de crédit auquel l'École est exposée.

– Débiteurs (droits de scolarité et autres) :

Le risque de crédit de l'École provient principalement des droits de scolarité. L'École n'exige pas de garantie de ses clients ni de ses étudiants. De plus, le solde des comptes étudiants est géré et analysé de façon continue et, de ce fait, l'exposition de l'École aux créances douteuses n'est pas importante.

Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité vise à maintenir un montant suffisant de trésorerie et à s'assurer que l'École dispose de sources de financement sous la forme d'emprunts bancaires de montant autorisé suffisant. L'École établit des prévisions budgétaires et de trésorerie afin de s'assurer qu'elle dispose de fonds nécessaires pour acquitter ses obligations même dans l'éventualité d'une perte monétaire importante relative aux PCAA.

Risque de change

L'École est exposée au risque de change en raison des placements détenus dans le fonds de dotation, en actions étrangères libellés en devises. Les actifs libellés en devises aux 31 mai 2009 et 2008 se détaillent comme suit :

	<u>2009</u>	<u>2008</u>
Dollar américain	4 499 516	9 106 322
Euro	1 517 533	1 886 210
Livre sterling	203 205	297 143
Yen	54 477 164	90 440 763
Franc suisse	273 039	405 771
Dollar hongkongais	1 696 827	1 959 666
Couronne danoise	1 025 840	1 878 981
Couronne norvégienne	1 382 889	1 466 087
Dollar de Singapour	263 707	389 879
Couronne islandaise	141 769	
Dollar des Îles Caïmans	730 621	
Dollar australien		238 104
Couronne suédoise		1 041 553

**21 - OBJECTIFS ET POLITIQUES EN MATIÈRE DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS
ET RISQUES FINANCIERS (suite)**

L'École ne conduit pas de contrat de change à terme visant à couvrir le risque de change auquel elle est exposée.

22 - CHIFFRES DE L'EXERCICE PRÉCÉDENT

Certaines données correspondantes fournies pour l'exercice précédent ont été reclassées en fonction de la présentation adoptée pour le présent exercice.

La Corporation de l'École des hautes études commerciales de Montréal

Annexe - Résultats du fonds de fonctionnement

de l'exercice terminé le 31 mai 2009

			2009	2008
	Activités	Activités non	Total	Total
	subventionnées	subventionnées		
	\$	\$	\$	\$
Produits				
Subventions				
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport	74 750 447		74 750 447	68 793 650
Autres ministères provinciaux	35 250		35 250	
Fédérales	973 269		973 269	997 940
Autres - non gouvernementales	185 295		185 295	155 700
Droits de scolarité	23 544 742		23 544 742	21 086 089
Cotisations des étudiants	2 441 873		2 441 873	2 298 099
Produits financiers	784 965		784 965	175 389
Projets universitaires				5 000
Services contractuels				949 091
Produits interfonds	54 910		54 910	178 976
Coûts indirects		1 139 143	1 139 143	993 927
Services à la collectivité		6 723 411	6 723 411	5 636 130
Entreprises auxiliaires		2 889 615	2 889 615	2 749 041
Services rendus à l'extérieur		629 161	629 161	1 088 552
Fondation Mercure et sociétés contrôlées		18 588	18 588	
Autres produits		56 742	56 742	131 060
	102 770 751	11 456 660	114 227 411	105 238 644
Charges				
Enseignement et recherche				
Enseignement	63 056 671		63 056 671	56 823 478
Recherche	2 698 366		2 698 366	3 470 033
Soutien à l'enseignement et à la recherche				
Bibliothèque	4 020 752		4 020 752	3 711 877
Audiovisuel, net	2 731 262		2 731 262	1 573 517
Informatique	7 680 067		7 680 067	5 521 940
Soutien institutionnel				
Administration	13 508 607		13 508 607	15 432 260
Terrains et bâtiments	10 330 272		10 330 272	9 498 181
Services aux étudiants	3 028 836		3 028 836	2 668 371
Services à la collectivité		8 370 289	8 370 289	6 936 209
Entreprises auxiliaires		1 095 234	1 095 234	969 114
Frais financiers	99 297		99 297	139 839
	107 154 130	9 465 523	116 619 653	106 744 819
Excédent (insuffisance) des produits par rapport aux charges	(4 383 379)	1 991 137	(2 392 242)	(1 506 175)

3 Les indicateurs de suivi universitaire

3.1 GRILLE D'INDICATEURS DE SUIVI

Nom de l'établissement : HEC Montréal		Date : 2010-04-23						Page 1 de 5	
I. Éléments d'information		II. Observations et prévisions						III. Remarques	
INDICATEURS		Année							
	Unité	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010		
Clientèle étudiante									
1	Effectif étudiant équivalent à temps plein (EEETP)	EEETP	7798.54	7747.71	7950.54	7929.46	8060.81	8232.21	Année financière
2	Effectif étudiant en nombre absolu	n	11 331	11 651	12 014	12 297	12 451	12 656	
3	Effectif étudiant au 1er cycle à temps plein	n	4 580	4 571	4 559	4 665	4 725	4 725	
4	Effectif étudiant au 1er cycle à temps partiel	n	4 282	4 562	4 812	4 869	4 886	4 900	
5	Effectif étudiant aux 2e et 3e cycles	n	2 469	2 518	2 643	2 763	2 840	3 031	Trimestres d'automne (source: HEC MTL). Étudiants étrangers incluant résidents permanents.
6	Effectif étudiant aux 2e et 3e cycles	%	21.8%	21.6%	22.0%	22.5%	22.8%	23.9%	
7	Effectif étudiant étranger	n	2 821	3 106	2 476	3 712	3 881	4 042	
8	Effectif étudiant étranger	%	24.9%	26.7%	20.6%	30.2%	31.2%	31.9%	
9	Étudiants résidents du Québec à l'étranger	n	237	276	291	327	413	341	
10	Stagiaires postdoctoraux	n	3	3	2	4	4	12	
11	Résidents en médecine	n	-	-	-	-	-	-	
Professeurs									
12	Nombre de professeurs récemment embauchés	n	21	19	17	6	16	11	Excluant CF, AE. Incluant CE. (voir Arrivées_Départs.xls)
13	Nombre de professeurs (total)	n	225	228	232	227	233	232	Excluant CF, AE. Incluant CE. Incluant congé sans traitement, année sabbatique et maladie.
a)	Nombre de professeurs réguliers	n	225	228	232	227	233	232	
b)	Nombre de professeurs subventionnés ou suppléants	n	-	-	-	-	-	-	
14	Nombre de chargés de cours	n	501	489	485	475	454	459	Distinct par année (été, automne, hiver)
15	Nombre moyen de cours par professeur	n	3.21	3.39	3.41	3.56	3.53	3.41	Nb groupes-cours / Nb profs total
16	Nombre moyen de cours par chargé de cours	n	2.58	2.54	2.59	2.68	2.63	2.7	Nb groupes-cours / Nb chargés de cours total
17	Ratio étudiants à temps plein au 1er cycle / professeur	n	20:1	20:1	20:1	21:1	20:1	20:1	
18	Ratio étudiants aux 2e et 3e cycles / professeur	n	11:1	11:1	11:1	12:1	12:1	13:1	
19	Ratio EEETP / professeur	EEETP	35:1	34:1	34:1	35:1	35:1	35:1	
20	Cours donnés par les professeurs	%	32.4%	34.0%	34.2%	33.1%	33.4%	31.3%	Excluant qualité de la communication, année préparatoire au B.A.A., M.Sc.Préparation. Autres catégories d'intervenants : incluent attachés d'enseignement, chargés de formation et professeurs honoraires.
21	Cours donnés par les chargés de cours	%	58.1%	56.4%	55.5%	54.2%	53.7%	54.9%	
22	Cours donnés par d'autres catégories d'intervenants	%	9.5%	9.6%	10.3%	12.7%	12.9%	13.8%	

Nom de l'établissement : HEC Montréal		Date : 2010-05-01					
I. Éléments d'information		II. Observations et prévisions					III. Remarques
INDICATEURS		Année					
	Unité	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Recherche		(prévisions)					
23	Subventions d'infrastructure de la FCI	M\$	0.117	0	0	0	0
24	Fonds d'exploitation des infrastructures (FEI) de la FCI	M\$	0	0	0	0	0
25	Subventions de recherche (excluant les revenus de la FCI)	M\$	8 079	8 521	8 062	9 819	10 119
26	Contrats de recherche	M\$	0.917	0.599	0.734	0.771	1.499
27	Frais indirects de la recherche (excluant les FEI, ligne 24)	M\$	1.124	1.531	1.756	1.512	1.319
28-1	Revenus moyens de recherche par professeur	\$	72 756	79 305	69 261	75 647	79 580
28-2	Revenus moyens par professeur ayant reçu une subvention de la FCI	\$	117 350	0	0	0	0
28-3	Revenus moyens par professeur ayant reçu une subvention de recherche	\$	66 219	78 897	68 321	73 279	70 765
28-4	Revenus moyens par professeur ayant reçu un contrat de recherche	\$	38 218	24 965	26 225	27 544	83 295
28-a	Nombre professeurs ayant reçu un financement pour effectuer de la recherche	n	126	115	127	140	146
28-b	Nombre de professeurs ayant reçu une subvention de la FCI	n	1	0	0	0	0
28-c	Nombre de professeurs ayant reçu une subvention de recherche	n	122	108	118	134	143
28-d	Nombre de professeurs ayant reçu un contrat de recherche	n	24	24	28	28	18
29	Part de la recherche contractuelle						
29-1	- Pourcentage basé sur les revenus en M\$	%	11%	7%	8%	7%	13%
29-2	- Pourcentage basé sur le nombre de professeurs avec contrat de recherche	%	19%	21%	22%	20%	12%
30	Professeurs avec un financement pour effectuer de la recherche sur le nombre total de professeurs (ligne 13, page 1)	%	56%	54%	56%	63%	62%

Nom de l'établissement : HEC Montréal											Date : 2010-04-27				
I. Éléments d'information		II. Observations et prévisions										III. Remarques			
INDICATEURS		Formation de la cohorte des personnes nouvellement inscrites au trimestre d'automne													
		Unité	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008		
Réussite des études de baccalauréat															
31	Persévérance après 1 an	%	87.57	83.56	82.83	81.36	86.26	86.38	87.76	88.36	88.44	90.57	90.29		
32	Diplomation après 6 ans	%	82.18	78.53	78.31	76.61	80.30	79.51	80.48	80.04	-	-	-	Nouv. inscrits à l'automne à temps plein	
Diplomation par secteur au baccalauréat															
33	Santé (total)	%													
	a) Temps plein	%													
	b) Temps partiel	%													
34	Sciences pures et appliquées (total)	%													
	a) Temps plein	%													
	b) Temps partiel	%													
35	Sciences sociales (total) Administration	%	77.54	74.63	76.16	74.19	78.47	77.19	77.50	77.74	-	-	-		
	a) Temps plein	%	82.18	78.53	78.31	76.61	80.30	79.51	80.48	80.04	-	-	-	Après 6 ans, selon le trimestre de fin d'études	
	b) Temps partiel	%	38.00	48.78	47.69	21.95	34.15	31.82	32.73	32.65	-	-	-		
36	Éducation (total)	%													
	a) Temps plein	%													
	b) Temps partiel	%													
37	Droit (total)	%													
	a) Temps plein	%													
	b) Temps partiel	%													
38	Arts, lettres et sciences humaines (total)	%													
	a) Temps plein	%													
	b) Temps partiel	%													
39	Ensemble des secteurs (total)	%													
	a) Temps plein	%													
	b) Temps partiel	%													
Réussite des études de 2e et de 3e cycles															
40	Diplomation à la maîtrise après 4 ans	%	77.29	77.16	81.64	80.54	82.51	86.08	86.19	83.01	80.00	-	-	Selon le trimestre de fin d'études. Pour la	
41	Diplomation à la maîtrise après 6 ans	%	78.98	80.78	82.77	82.70	87.21	88.35	88.75	-	-	-	-	maîtrise, inclut MBA et M.Sc. et exclut MCE et	
42	Diplomation au doctorat après 8 ans	%	38.46	45.45	69.23	40.00	57.14	-	-	-	-	-	-	LL.M.	

Nom de l'établissement : HEC Montréal		Date :						
I. Éléments d'information		II. Observations et prévisions					III. Remarques	
DONNÉES FINANCIÈRES								
		Année						
		Unité	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Fonds de fonctionnement		estimé						
A. Revenus								
43	Subvention du MELS	k\$	63314	59157	66974	68794	74750	76372
44	Revenus provenant des étudiants (total)	k\$	21608	22073	22607	25017	27726	28647
	a) Droits de scolarité	k\$	13480	13397	13714	14520	15062	16519
	b) Forfaitaires étudiants étrangers	k\$	2372	2455	2434	2170	3146	2426
	c) Forfaitaires étudiants canadiens	k\$	129	139	101	124	116	154
	d) Cotisations des étudiants	k\$	1751	1775	1851	2298	2442	2506
	e) Autres revenus provenant des étudiants	k\$	3876	4307	4507	5905	6960	7042
45	Autres revenus	k\$	7298	9641	10551	11429	11751	12266
	a) Revenus du Fonds de dotation et revenus provenant d'une fondation universitaire	k\$	0	0	0	0	0	0
	b) Ventes externes	k\$	3269	4582	3936	3945	3344	3385
	c) Autres revenus	k\$	4029	5059	6615	7484	8407	8881
46	Total des revenus	k\$	92220	90871	100132	105240	114227	117285
B. Dépenses								
47	Salaires	k\$	57266	60069	64847	67386	71161	75658
48	Avantages sociaux	k\$	9541	10349	10682	10890	17297	12703
49	Autres dépenses	k\$	25463	21466	25437	28469	28162	28811
50	Total des dépenses	k\$	92270	91884	100966	106745	116620	117172
51	Résultat de l'exercice	k\$	-50	-1013	-834	-1505	-2393	113
Fonds avec restrictions								
A. Revenus								
52	Subventions, dons et commandites provinciales	k\$	1360	1513	1610	1965	2815	4138
53	Subventions, dons et commandites fédérales	k\$	4526	2944	2144	2718	2966	2651
54	Autres revenus	k\$	7274	10062	7791	8279	8879	5441
55	Total des revenus	k\$	13160	14519	11545	12962	14660	12230
B. Dépenses								
56	Salaires et avantages sociaux	k\$	3862	5757	3824	4322	4438	4189
57	Autres dépenses	k\$	7034	7392	7882	7478	8811	8174
58	Total des dépenses	k\$	10896	13149	11706	11800	13249	12363
59	Résultat de l'exercice	k\$	2264	1370	-161	1162	1411	-133

Nom de l'établissement : HEC Montréal							Date :		
I. Éléments d'information			II. Observations et prévisions				III. Remarques		
INDICATEURS			Année financière						
Autres objets			Unité	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
60	À déterminer								
61	À déterminer								
62	À déterminer								
63	À déterminer								
64	À déterminer								
65	À déterminer								
66	À déterminer								
67	À déterminer								
68	À déterminer								
69	À déterminer								

Nom de l'établissement : HEC Montréal		Date : 2010-04-28									
I. Éléments d'information		II. Observations							Annexe 1		
INDICATEURS		Unité	Ventilation de l'effectif étudiant par secteur de disciplines et sexe, trimestre d'automne 2008								
			1 ^{er} cycle		2 ^e cycle		3 ^e cycle		TOTAL		
			Bacca- lauréat	Autres	Maitrise	Autres	Doctorat	Autres	Grades	Autres	
										Total	
Hommes											
70	Santé	n							0	0	0
71	Sciences pures et appliquées	n		87	5	10			5	97	102
72	Sciences sociales (administration)	n	1 902	2 466	714	617	82		2 698	3 083	5 781
73	Éducation	n							0	0	0
74	Droit	n			15				15	0	15
75	Arts, lettres et sciences humaines	n							0	0	0
76	Plurisectoriel	n		217		19	2		2	236	238
77	Ensemble des secteurs	n	1 902	2 770	734	646	84	0	2 720	3 416	6 136
Femmes											
80	Santé	n							0	0	0
81	Sciences pures et appliquées	n		26	2	4			2	30	32
82	Sciences sociales (administration)	n	1 927	2 559	436	720	61		2 424	3 279	5 703
83	Éducation	n							0	0	0
84	Droit	n			15				15	0	15
85	Arts, lettres et sciences humaines	n							0	0	0
86	Plurisectoriel	n		229		28	2		2	257	259
87	Ensemble des secteurs	n	1 927	2 814	453	752	63	0	2 443	3 566	6 009
Total											
90	Santé	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0
91	Sciences pures et appliquées	n	0	113	7	14	0	0	7	127	134
92	Sciences sociales (administration)	n	3 829	5 025	1 150	1 337	143	0	5 122	6 362	11 484
93	Éducation	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0
94	Droit	n	0	0	30	0	0	0	30	0	30
95	Arts, lettres et sciences humaines	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0
96	Plurisectoriel	n	0	446	0	47	4	0	4	493	497
97	Ensemble des secteurs	n	3 829	5 584	1 187	1 398	147	0	5 163	6 982	12 145

Clientèles financées en nombre absolu tirées de GDEU (source: MELS).
Les clientèles en EEETP tirées de GDEU ne permettent pas la ventilation selon le sexe.

Clientèles financées seulement. Source MELS-GDEU. Ce nombre diffère de la population totale déclarée selon les données de HEC qui inclut tous les

3.2 SUIVI DES COHORTES

Cette section présente quelques indicateurs clés sur la persévérance et le succès des étudiants, tel que présenté annuellement au MELS dans le cadre des rapports de performance. Le tableau 25 compare les données des rapports de performance des années 2003-2004 et 2008-2009¹⁴.

Le tableau présente les données sur le niveau d'inscriptions et la persévérance¹⁵. Dans le rapport de 2009, on constate qu'à la date d'observation, le taux de diplomation des étudiants atteint 85,6% au B.A.A.-jour à temps complet, 44,9% aux certificats à temps partiel, 97,6% et 98,4% respectivement au MBA français et anglais, 74,1% à la M.Sc., 57,9% au doctorat, alors qu'il est variable à l'intérieur des programmes de D.E.S.S. Pour simplifier, nous avons illustré uniquement les données du D.E.S.S. en gestion, dont la diplomation est de 72% pour les étudiants à temps complet.

Aux certificats, le taux plus faible de diplomation s'explique par plusieurs facteurs, notamment par le fait qu'une majorité d'étudiants n'aspire pas nécessairement à compléter les 30 crédits du diplôme, mais plutôt à se perfectionner en assistant à certains cours spécifiques. D'autres facteurs personnels peuvent également être en cause (la clientèle du programme concilie souvent travail et études), de sorte que la majorité de ceux qui ne graduent pas abandonne après 3 ou 6 crédits réussis. Nos analyses internes (non illustré) révèlent que la performance aux cours réussis (note finale), pour les étudiants ayant abandonné, est dans la norme, ce qui signifie qu'ils n'éprouvent généralement pas de difficultés scolaires. La satisfaction des étudiants, mesurée lors des évaluations de cours, est également normale, voire plus élevée que dans d'autres programmes (voir le tableau de satisfaction par programme à la section 3.3). L'abandon dans ce programme se révèle donc être un phénomène difficile à contrer. L'École s'en préoccupe néanmoins, c'est pourquoi elle a instauré récemment certaines mesures, notamment en subdivisant les certificats en modules thématiques de 9 à 15 crédits dans le but d'inciter les étudiants à persévérer.

Par ailleurs, au doctorat, le taux de succès, qui apparaît également moins élevé que dans les autres programmes, n'est pas atypique compte tenu du niveau de difficulté et de la durée prévue pour un tel programme.

Aux D.E.S.S., les taux sont typiquement plus faibles pour les étudiants inscrits à temps partiel, que pour les étudiants à temps plein, car ceux-ci combinent souvent travail et études et sont par conséquent plus susceptibles d'abandonner. Noter que le faible nombre d'inscrits dans ces programmes rend les données volatiles.

Par rapport aux statistiques de performance d'il y a cinq ans, on constate au tableau 25, que les taux de succès des cohortes observées sont à la hausse ou stables dans l'ensemble des

¹⁴ Appelés respectivement *Rapport de performance 2003* et *Rapport de performance 2008*.

¹⁵ Comme les cohortes étudiées dans ces rapports diffèrent de celles présentées dans les grilles de données précédentes, les résultats sont susceptibles de varier.

programmes sauf au D.E.S.S. en gestion où l'on observe une légère baisse. On remarquera par ailleurs les taux de succès enviables du B.A.A. et les taux exceptionnels observés au M.B.A.

Le tableau illustre également la stabilité dans la durée des études et la tendance à la hausse en ce qui a trait à la taille des groupes. Ainsi, la taille moyenne au B.A.A. passe de 45 (B.A.A. jour) en 2004 à 47,1 (ensemble du B.A.A.) en 2009. Même si l'École favorise les groupes de petite taille, le manque de ressources professorales, le manque d'espace et la forte demande exercent une pression constante sur la taille des groupes dans la plupart des programmes. Malgré tout, l'École réussit à maintenir une taille de groupes enviable dans les circonstances.

Tableau 25: Évolution des statistiques de performance

Programme	Crédits	Régime d'études	Rapport 2004				Rapport 2009			
			Inscrits ¹	Diplomation	Durée moyenne observée	Taille moyenne des cours-groupes ²	Inscrits ¹	Diplomation	Durée moyenne observée	Taille moyenne des cours-groupes ²
B.A.A. jour	90	Temps complet	2430	78,7 %	8.7 trim.	45,03	2 256	85.6%	9.1 trim.	47.1
	90	Temps partiel	202	19,7 %	9.9 trim.		83	39.8%	10.4 trim.	
B.A.A. soir	90	Temps complet	245	65,5 %	11.1 trim.	41,41	404	78.5%	10.4 trim.	
	90	Temps partiel	301	11,9 %	16.8 trim.		164	18.9%	10.9 trim.	
Certificats	30	Temps complet	1017	70,1 %	4.8 trim.	41,49	2 605	69.8%	3.7 trim.	41.0
	30	Temps partiel	4477	33,2 %	8.1 trim.		5 720	44.9%	6.7 trim.	
Maîtrise en administration des affaires (M.B.A. Intensif)	57	Temps complet	302	91,1 %	3.3 trim.	28,27	167	97.6%	3.1 trim.	31.7
Maîtrise en administration des affaires (M.B.A. anglais)	57	Temps complet	-	-	-	-	313	98.4%	3.1 trim.	29.9
Maîtrise en administration des affaires (en action)	57	Temps partiel	336	76,3 %	8.7 trim.	28,30	228	91.2%	7.8 trim.	27.9
Maîtrise ès sciences de la gestion (M.Sc.)	45	Temps complet	571	86,3 %	7.8 trim.	18,09	557	74.1%	8.7 trim.	17.3
D.E.S.S. (D.E.S.S. en gestion seulement)	30	Temps complet	227	76,3 %	3.6 trim.	27,36	229	72.1%	4.2 trim.	29.7
	30	Temps partiel	628	37,6 %	7.5 trim.		491	40.1%	9.6 trim.	
Maîtrise en droit – fiscalité (L.L.M.)	45	Temps complet	-	-	-	-	27	77.8%	8.9 trim.	28.6
	45	Temps partiel	-	-	-	-	57	70.2%	9.4 trim.	
Maîtrise en commerce électronique (M.Sc.C.E.) ⁸	45	Temps complet	-	-	-	-	51	80.4%	5.5 trim.	29.9
Doctorat en administration (Ph.D.)	90	Temps complet	69	57,9 %	19.2 trim.	10,29	76	57.9%	18.6 trim.	7.7

1) Le nombre est calculé sur la base de l'ensemble des cohortes observées au cours de la période d'observation.

2) Les données sur la taille des groupes est un instantané à la date d'observation et non basé sur l'ensemble des cohortes.

3.3 DONNÉES SUR LA SATISFACTION DES ÉTUDIANTS

Les indicateurs présentés dans les sections précédentes permettent d'apprécier la performance de l'École à partir de critères objectifs. Un autre indicateur tout aussi important de la performance consiste à mesurer l'appréciation des étudiants.

Quelques indicateurs permettent de constater que la satisfaction des étudiants de HEC Montréal est élevée. D'abord, les évaluations des cours et des professeurs par les étudiants indiquent un niveau de satisfaction générale supérieur à 85%. En outre, on a pu constater, dans la section précédente, que la persévérance dans la plupart des programmes est élevée, ce qui indique que le format et le contenu des programmes atteignent les objectifs souhaités et que les étudiants sont satisfaits de l'encadrement qu'ils reçoivent. Notons enfin que la réputation de l'École constitue un facteur d'attraction, les demandes d'admission dans les programmes de l'École étant constantes ou à la hausse, malgré le fait que les critères d'admission (comme la cote R et le GMAT) aient été resserrés.

3.3.1 Évaluation des cours et des professeurs

L'évaluation systématique des enseignements est une tradition de longue date à HEC Montréal, l'École ayant toujours estimé que la qualité de l'enseignement constitue la pierre angulaire de sa réputation et de sa renommée. De fait, les évaluations des cours et des professeurs par les étudiants sont faites systématiquement, à tous les trimestres et pour tous les groupes-cours.

Les questionnaires anonymes couvrent des aspects aussi variés que l'organisation du plan de cours, la prestation en classe, la disponibilité du professeur et l'appréciation globale du cours et de son contenu. Les commentaires sont recueillis et colligés par le Registrariat qui transmet la synthèse au professeur et aux instances de l'École. Dans l'éventualité d'une situation problématique avec un professeur ou le contenu d'un cours, la direction du programme communique avec le professeur pour que des correctifs soient apportés. Des programmes de perfectionnement pédagogique sont disponibles, si cela est nécessaire. Il est également à noter que les évaluations par les étudiants jouent un rôle central dans l'attribution des charges d'enseignement et font partie intégrante du dossier d'évaluation des professeurs en vue de leur promotion.

Le tableau 26 résume, par une sélection des questions générales d'appréciation, le niveau de satisfaction des évaluations des professeurs pour l'ensemble des cours de l'automne 2009, dans l'ensemble des programmes. Si l'on considère l'ensemble de tous les cours enseignés à HEC Montréal dans tous les programmes depuis les cinq dernières années par tous les membres du corps enseignant, la moyenne d'appréciation générale des cours (Q23) se situe entre 87% et 93% alors que la moyenne d'appréciation générale des enseignants (Q24) se situe entre 88% et 94%.

Tableau 26 : Évaluation des professeurs par les étudiants

Évaluation des professeurs par les étudiants - Automne 2009 ¹ (Questions d'appréciation générale - tous les services)							
Programmes		Nombre de groupes-cours ³	Q9 - Explications claires des notions abordées	Q15 - Maîtrise de la matière	Q19 - Critères de correction clairs	Q23 - Satisfaction des connaissances acquises	Q24 - Recommande le professeur
Avec grade	Ph.D.	14	3.74	3.95	3.27	3.70	3.77
	M.Sc.	74	3.59	3.85	3.09	3.51	3.63
	MBA - Intensif français	29	3.51	3.77	3.01	3.37	3.51
	MBA - Intensif anglais	52	3.48	3.78	3.32	3.39	3.52
	MBA - En action	64	3.46	3.78	3.01	3.34	3.42
	<i>Total MBA</i>	<i>145</i>	<i>3.48</i>	<i>3.78</i>	<i>3.13</i>	<i>3.36</i>	<i>3.47</i>
	Année préparatoire au B.A.A.	11	3.41	3.87	3.10	3.36	3.58
	BBA - Jour	379	3.44	3.76	3.12	3.39	3.47
	BBA - Trilingue	26	3.27	3.66	3.02	3.19	3.36
	<i>Total B.A.A.</i>	<i>416</i>	<i>3.43</i>	<i>3.76</i>	<i>3.11</i>	<i>3.38</i>	<i>3.47</i>
Sans grade	D.E.S.S.	124	3.39	3.67	3.06	3.36	3.42
	Certificats	280	3.51	3.75	3.38	3.46	3.54
Niveau de satisfaction ²							
Avec grade	Ph.D.	14	93%	100%	82%	93%	97%
	M.Sc.	74	94%	99%	75%	90%	93%
	MBA - Intensif français	29	94%	98%	76%	91%	93%
	MBA - Intensif anglais	52	90%	98%	82%	88%	90%
	MBA - En action	64	90%	97%	73%	87%	88%
	<i>Total MBA</i>	<i>145</i>	<i>91%</i>	<i>98%</i>	<i>78%</i>	<i>89%</i>	<i>90%</i>
	Année préparatoire au B.A.A.	11	89%	99%	73%	89%	93%
	BBA - Jour	379	89%	97%	78%	89%	89%
	BBA - Trilingue	26	85%	94%	78%	84%	85%
	<i>Total B.A.A.</i>	<i>416</i>	<i>89%</i>	<i>97%</i>	<i>78%</i>	<i>89%</i>	<i>89%</i>
Sans grade	D.E.S.S.	124	88%	96%	76%	89%	89%
	Certificats	280	90%	97%	88%	90%	90%

1) Les notes sont compilées sur la base d'une moyenne sur 4.

2) Les notes en pourcentage indiquent la proportion des étudiants qui sont satisfaits ou très satisfaits.

3) Basé sur 30 828 questionnaires.

Les questionnaires ainsi que les rapports envoyés aux professeurs ont récemment été révisés. Les rapports présentent maintenant l'appréciation et la note du professeur pour chaque question, mais également la position relative (quintile) par rapport aux collègues qui offrent le même cours dans le même programme. Nos observations montrent que des résultats d'appréciation de 3,0 à 3,2 sur 4,0 placent souvent un professeur dans le quatrième ou dernier quintile, avec 75% ou 80% des étudiants satisfaits ou très satisfaits.

Ceci démontre le haut niveau de satisfaction face au personnel enseignant. Le processus rigoureux de sélection des professeurs, l'encadrement, le perfectionnement et l'évaluation des professeurs et des chargés de cours sont largement responsables de ces excellentes performances.

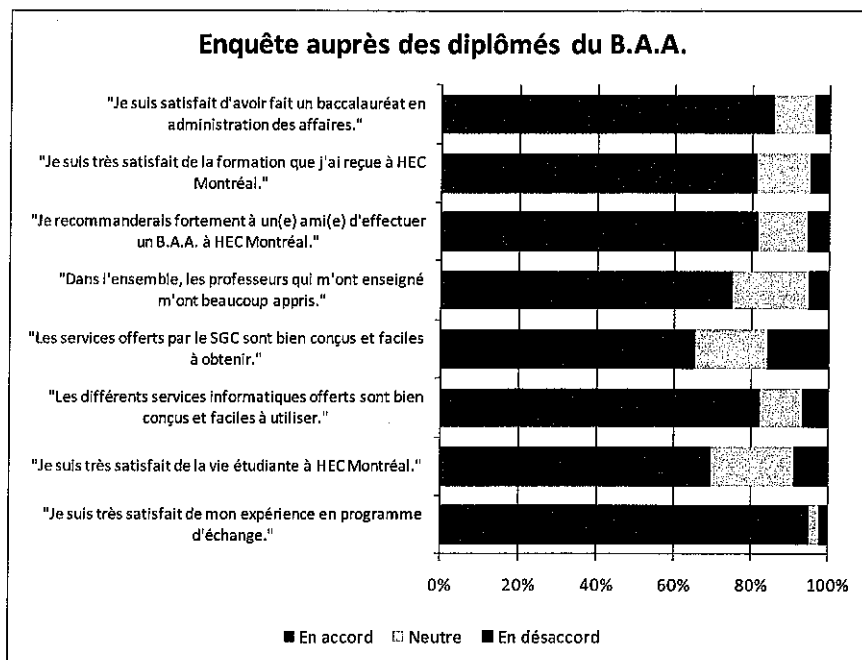
3.3.2 Enquêtes auprès des diplômés

Il faut noter qu'il y a peu d'outils sérieux et concertés mesurant la satisfaction des étudiants et permettant d'établir des comparaisons entre écoles et facultés de gestion. Les enquêtes internes ne permettent pas les comparaisons et les enquêtes externes ne sont souvent pas spécifiques aux écoles de gestion. HEC Montréal administre néanmoins périodiquement des enquêtes internes et participe à certaines enquêtes externes, notamment au niveau du MBA.

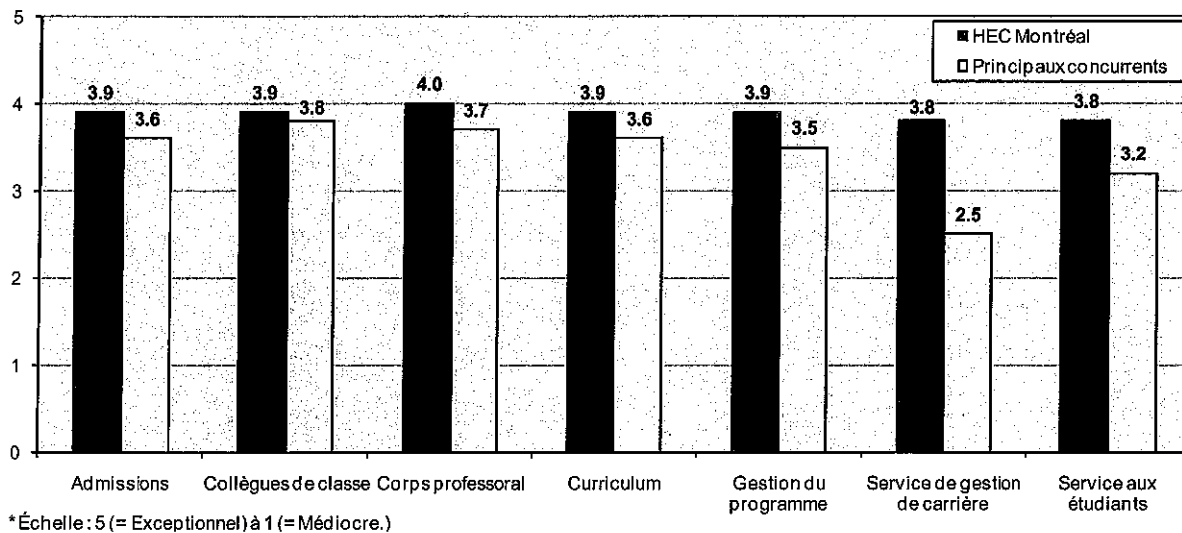
La dernière enquête interne réalisée en 2009 dans le cadre de l'évaluation du programme de B.A.A., interrogeait les diplômés sur leur satisfaction à l'égard de leurs études, de leur cheminement de carrière ainsi que de la contribution de leurs études à leur réussite professionnelle. Sur un peu plus de 1 000 candidats sollicités, 457 ont répondu à l'enquête. La

figure 2 témoigne d'un niveau élevé de satisfaction envers la formation reçue, la contribution du corps professoral, les services et ressources mis à leur disposition ainsi que la qualité de la vie étudiante. La note moyenne de satisfaction accordée par l'ensemble des étudiants ayant répondu à l'enquête est de 79 sur 100 ce qui dénote une satisfaction importante envers le programme.

Figure 2 : Enquête auprès des diplômés du B.A.A.



En matière d'enquêtes externes, l'École réfère principalement à l'enquête de satisfaction GMAC (*Graduate Management Admission Council*) auprès des étudiants du MBA. La dernière enquête GMAC 2009 (*Global MBA Graduate Survey*), effectuée auprès de 5 214 diplômés du MBA de 203 écoles de gestion, plaçait HEC Montréal dans une position très favorable. Les résultats sont confrontés avec ceux des diplômés d'autres institutions comparables sur différents aspects : préparation au marché du travail, développement des habiletés et connaissances, coût du programme, qualité des services aux étudiants, etc. De façon générale, 98% des diplômés recommanderaient HEC Montréal à un étudiant qui entreprend un MBA. Les résultats démontrent que la satisfaction globale des étudiants de HEC Montréal dans ce programme est plus élevée en moyenne que dans les autres universités (voir la figure 3).

Figure 3 : Satisfaction des diplômés du MBA – enquête GMAC

3.4 COMPARAISON AVEC D'AUTRES ÉTABLISSEMENTS

S'il existe quelques enquêtes mesurant la satisfaction des étudiants, il y a peu d'outils permettant de mesurer la performance d'un établissement et de comparer objectivement la qualité des enseignements entre institutions. L'École réfère à différents outils de comparaison, notamment :

- les palmarès des revues spécialisées;
 - les analyses de groupes de comparaison;
 - les audits externes réalisés dans le cadre des agréments internationaux;
 - les comparaisons internes faites sur les données disponibles auprès d'établissements concurrents.
- **Palmarès des revues**

Les palmarès des revues spécialisées sont les outils les plus courants et les plus populaires permettant aux écoles de gestion de se comparer. Soucieuse de la qualité de ses programmes, l'École est consciente, à propos de sa performance relative à ses concurrentes internationales, que les palmarès (ou classements) sont des outils limités de comparaison. La plupart des palmarès d'écoles de gestion portent essentiellement sur les programmes de MBA - programmes phares des institutions (dont certaines n'offrent d'ailleurs que des programmes de MBA). Les palmarès les plus connus mesurent et comparent soit la satisfaction des étudiants, celle des recruteurs des diplômés récents, ou le différentiel de rémunération du diplômé après l'octroi de son diplôme de MBA. Certains classements comparent des critères objectifs qui sont plus directement en lien avec la qualité de l'enseignement, comme le ratio étudiants-professeurs, la proportion de professeurs détenteurs de doctorat, l'*output* en recherche, etc.

Compte tenu de l'emplacement de l'École au Canada, du fait que la majorité de ses étudiants ainsi que les professeurs proviennent de l'Amérique du Nord, et compte tenu de sa position établissant un pont avec l'Europe, il semble naturel pour l'École de considérer le classement nord-américain des meilleures écoles de gestion internationales (hors États-Unis). En particulier, *BusinessWeek* et *Forbes* présentent une longue tradition avec ce classement des meilleures écoles de gestion internationales hors États-Unis. En ce qui a trait à la performance en recherche, le palmarès des 100 meilleures écoles de gestion internationales réalisé par l'Université du Texas à Dallas (UTD) est de plus en plus considéré comme la référence en la matière.

En plus des classements précédents, les écoles apparaissant dans le palmarès des 100 meilleures écoles du *Financial Times* ainsi que celles détenant des agréments internationaux font partie des universités concurrentes à surveiller par HEC Montréal.

Malgré les limites évidentes de ces palmarès, les écoles qui aspirent à se comparer et à se démarquer n'ont d'autres choix que d'y participer, faute d'outils plus complets et concertés de comparaison et parce que les recruteurs et les candidats utilisent ces palmarès dans leur processus de sélection. Une école qui veut attirer les meilleurs talents doit bien performer sur ces palmarès, qui deviennent une vitrine sur ce que l'institution a à offrir. C'est ainsi que HEC Montréal a pu faire valoir l'excellence de ses enseignements.

La performance récente de l'École dans les palmarès a été résumée à la section 1.9.3.

- **Groupes de comparaison**

Selon la situation, HEC Montréal utilise différents groupes d'universités concurrentes afin d'évaluer sa situation, parmi les 5 meilleures écoles de gestion au Canada, les 20 meilleures écoles internationales (hors des États-Unis) et les 100 meilleures parmi les quelque 10 000 écoles de gestion dans le monde – le groupe des 5-20-100. L'École est à l'affût de nombreux classements et paramètres de comparaison en fonction de ce que l'on veut mesurer.

Des données sommaires, souvent agrégées, pour fins de comparaisons sont disponibles, notamment aux membres de la Fédération canadienne des doyens des écoles de gestion (FCDEA), qui sont généralement accrédités AACSB. Il est également possible d'obtenir des données d'écoles concurrentes de la part de certaines revues spécialisées dans le cadre de leurs palmarès.

Les classements et l'analyse de groupes d'établissements comparables détenant des agréments permettent à HEC Montréal d'identifier et de se comparer avec les écoles d'excellente réputation avec lesquelles elle aspire à rivaliser.

- **Agréments internationaux**

Il existe d'autres outils de mesure de la performance et de l'évaluation de la qualité. Les rapports annuels de performance, l'évaluation périodique des enseignements et les agréments internationaux en sont des exemples.

Ces derniers contraignent l'établissement candidat à satisfaire à des critères élevés de qualité, répondant à des normes quantitatives établies et internationalement uniformisées. Cette obligation de reddition périodique de comptes est un puissant outil d'amélioration continue de la qualité. Un groupe d'auditeurs externes, formé de doyens d'écoles reconnues, visite périodiquement l'École et évalue en profondeur l'ensemble de ses programmes et activités, au cours d'une visite de deux ou trois jours. La nécessité de répondre à des standards internationaux

de qualité et de corriger les faiblesses identifiées dans un processus d'amélioration continue est ainsi un puissant outil d'évaluation.

HEC Montréal a été la première école de gestion en Amérique du Nord à rechercher et à obtenir les trois agréments internationaux les plus prestigieux dans son domaine. Elle répond depuis plus de 10 ans (dans le cas d'EQUIS) aux exigences de ces organismes d'accréditation.

- **Comparaisons internes avec les principaux concurrents**

Parmi les principales concurrentes de HEC Montréal, on compte les écoles de gestion internationales apparaissant régulièrement dans les quatre classements mentionnés ci-dessus et détentrices d'accréditations internationales.

Le tableau 27 présente une liste de 21 principales écoles concurrentes. Les données disponibles varient et portent sur les ressources financières, la taille des programmes, la rémunération, le niveau des droits de scolarité, etc. Sans surprise, près de la moitié des établissements retenus par l'École dans son groupe de comparables sont situées au Canada et en France.

Cette liste peut être utilisée pour des exercices de comparaison particuliers. Par exemple, en 2009 et 2007, l'École a demandé à *GMAC*, pour son enquête auprès des diplômés, de comparer la satisfaction des étudiants du MBA de HEC Montréal avec celle des étudiants de six autres écoles de commerce figurant sur cette liste. En 2008-2009, l'École a procédé à une analyse comparative de ses pratiques de rémunération avec dix écoles, dont six se trouvent sur cette liste.

Tableau 27 : Écoles de gestion internationales pour fins d'analyse comparative

Écoles de gestion internationales pour fins d'analyse comparative					
	<i>BusinessWeek</i> 2008 ¹	<i>Forbes</i> 2009 ²	UTD 2004-2008	<i>Financial Times</i> 2009	Accréditations ³
CANADA					
Queen's University	✓		✓		A E M
Toronto (Rotman)	✓		✓	✓	
Western Ontario (Ivey)	✓		✓	✓	E
York (Schulich)	✓	✓	✓	✓	
UBC (Sauder)	✓	✓	✓	✓	E
McGill (Desautels)	✓	✓	✓		
HEC Montréal	✓	✓	✓		A E M
FRANCE					
INSEAD	✓	✓	✓	✓	A E M
HEC Paris	✓	✓		✓	A E M
EMLYON	✓	✓			A E M
ESSEC	✓				A E
Royaume-Uni					
London Business School	✓	✓	✓	✓	A E M
Oxford (Said)	✓	✓		✓	M
Cambridge (Judge)	✓	✓		✓	E M
Cranfield University	✓	✓		✓	A E M
City University (Cass)	✓	✓		✓	E M
Espagne					
IE Business School	✓	✓		✓	A E M
ESADE	✓	✓		✓	A E M
IESE	✓	✓		✓	E M
AUTRES ÉCOLES EUROPÉENNES					
IMD	✓	✓		✓	A E M
Rotterdam (Erasmus)	✓		✓	✓	A E M
SDA Bocconi	✓	✓		✓	E M

1) "Top 10", "Second Tier Non-U.S. Programs" et "Non-U.S. Also Considered", *BusinessWeek* 2008.

2) "Top Non-U.S. One-Year Business Schools" et "Top Non-U.S. Two-Year Business Schools.", *Forbes* 2009.

3) A= AACSB E=EQUIS M=AMBA.

3.5 RATIOS DE PERFORMANCE

Le ratio du nombre d'étudiants à temps complet (EEETP) sur le nombre de professeurs de carrière est l'un des indices de comparaison les plus utilisés dans le milieu universitaire. En comparant le niveau des ressources enseignantes par étudiant, ce ratio est interprété comme un indice de la capacité à encadrer les étudiants et, par extension, de la qualité de l'enseignement. Si l'interprétation de ce ratio doit être prudente, celui-ci n'en demeure pas moins révélateur des disparités de ressources disponibles entre les institutions concurrentes.

Nous avons comparé les ratios étudiants / professeurs de chacun des établissements qui composent le dernier palmarès de la revue *BusinessWeek*, auquel nous avons ajouté certains établissements parmi notre liste de comparables.

Force est de constater, au tableau 28, qu'HEC Montréal se trouve pratiquement au dernier rang au niveau des ressources professorales disponibles par étudiant, si l'on se fie à ce ratio.

Tableau 28 : Ratios étudiants / professeurs des concurrents internationaux de HEC Montréal

Comparaison des ratios étudiants-professeurs avec les universités concurrentes de HEC Montréal ¹													
Université	Localisation	Inscriptions 2008-2009 (nombre)						Clientèle EEETP ²			Professeurs de carrière ³	Ratio étudiants / Profs de carrière	
		1er cycle		2e & 3e cycle		TOTAL		1er cycle	2e et 3e cycles	TOTAL			
		Tplein	Tpartiel	Tplein	Tpartiel	Tplein	Tpartiel						
Queen's University	Ontario	1 228	-	408	5	1 636	5	1 228	410	1 638	72	23:1	
Toronto (Rotman)	Ontario	1 432	143	605	285	2 037	428	1 489	719	2 208	143	16:1	
Western Ontario (Ivey)	Ontario	706	1	463	14	1 189	15	706	469	1 175	93	13:1	
York (Schulich)	Ontario	1 590	3	697	495	2 287	498	1 591	895	2 486	87	29:1	
UBC (Sauder)	C-Britannique	2 530	-	263	-	2 793	-	2 530	263	2 793	94	30:1	
McGill (Désautels)	Québec	2 246	155	334	224	2 580	379	2 308	424	2 732	100	28:1	
HEC Montréal	Québec	4 725	4 886	1 366	1 474	6 091	6 360	6 352	1 709	8 061	233	35:1	
INSEAD	France	-	-	230	-	230	-	-	230	230	138	2:1	
HEC Paris	France	-	-	3 173	577	3 173	577	-	3 404	3 404	105	33:1	
EMLYON	France	-	-	2 441	-	2 441	-	-	2 441	2 441	83	30:1	
ESSEC	France	n/d											
London Business School	Royaume-Uni	-	-	678	219	678	219	-	766	766	97	8:1	
Oxford (Saïd)	Royaume-Uni	n/d											
Cambridge (Judge)	Royaume-Uni	n/d											
Cranfield University	Royaume-Uni	-	-	296	420	296	420	-	464	464	103	5:1	
City University (Cass)	Royaume-Uni	n/d											
IE Business School	Espagne	1 258	-	463	699	1 711	699	1 258	733	1 991	94	22:1	
ESADE	Espagne	n/d											
IESE	Espagne	-	-	265	279	265	279	-	377	377	99	4:1	
IMD	Suisse	-	-	90	62	90	62	-	115	115	50	3:1	
Rotterdam (Erasmus)	Pays-Bas	3 973	-	2 552	872	6 525	872	3 973	2 901	6 874	140	50:1	
SDA Bocconi	Italie	n/d											

1) Données 2008-2009 provenant de AACSB, sauf pour HEC Montréal, York University et UWO, provenant de la source.

2) Estimation des EEETP sur la base d'un étudiant temps partiel = 0,4 EEETP.

3) Excluant attachés d'enseignement et chargés de formation de HEC Montréal. Incluant professeurs en congé sans traitement puisque impossible à discerner dans les autres établissements.

De la même façon, le tableau 29 compare les droits de scolarité de chaque établissement, ainsi qu'entre le Québec, le Canada et les États-Unis. Encore ici, on comprend bien que les écarts en termes de revenus provenant des droits de scolarité sont frappants et peuvent expliquer, en partie, les écarts de ressources professorales disponibles par étudiant. On peut constater qu'au premier cycle, les droits, au Canada et dans chacune des concurrentes canadiennes, sont de deux à cinq fois plus élevés qu'à HEC Montréal, la moyenne canadienne dans le secteur de l'administration se situant à 5 073\$ (illustré au bas du tableau). Ces droits sont encore plus élevés dans les établissements concurrents en Europe et aux États-Unis, où nombreux sont les établissements qui n'offrent que des programmes de cycles supérieurs.

Ceci démontre que la situation de HEC Montréal est fragile, compte tenu qu'elle n'a pas la marge de manœuvre financière de ses concurrentes au Canada et à l'étranger. Si l'École a réussi à se hisser parmi les meilleures écoles au monde dans certains palmarès, le défi maintenant est d'y rester et d'améliorer sa compétitivité. Nul doute que celle-ci passe par une plus grande marge de manœuvre financière qui permettrait la consolidation des ressources et l'amélioration des ratios-clés.

Tableau 29 : Droits de scolarité comparés

Droits de scolarité 2010-2011 dans les universités concurrentes de HEC Montréal¹							
Université	Location	1er cycle			2e cycle MBA	MBA pour	3e cycle
		Droits ¹	Frais autres	Total			
Queen's University	Ontario	11 225 \$	893 \$	12 118 \$	63 400 \$	84 000 \$	6 932 \$
Toronto (Rotman)	Ontario	n/d	n/d	11 319 \$	74 936 \$	89 000 \$	7 394 \$
Western Ontario (Ivey)	Ontario	4 937 \$	900 \$	5 837 \$	64 000 \$	90 000 \$	5 272 \$
York (Schulich)	Ontario	5 692 \$	824 \$	6 516 \$	23 808 \$	110 000 \$	5 501 \$
UBC (Sauder)	C-Britannique	4 725 \$	978 \$	5 703 \$	40 541 \$	65 000 \$	4 098 \$
McGill (Désautels)	Québec	1 968 \$	1 500 \$	3 468 \$	20 500 \$	72 000 \$	3 502 \$
HEC Montréal	Québec	1 968 \$	1 006 \$	2 974 \$	6 500 \$	72 000 \$	4 202 \$
INSEAD	France				70 270 \$	121 622 \$	40 541 \$
HEC Paris	France				60 811 \$	82 838 \$	7 432 \$
EMLYON	France				45 270 \$	45 541 \$	13 514 \$
ESSEC	France				36 486 \$	63 514 \$	13 514 \$
London Business School	Royaume-Uni				76 769 \$	81 538 \$	n/d
Oxford (Saïd)	Royaume-Uni			5 062 \$	50 769 \$	80 000 \$	5 385 \$
Cambridge (Judge)	Royaume-Uni				53 846 \$	70 769 \$	8 831 \$
Cranfield University	Royaume-Uni				47 692 \$	47 692 \$	10 000 \$
City University (Cass)	Royaume-Uni			5 062 \$	47 692 \$	64 615 \$	6 923 \$
IE Business School	Espagne			24 324 \$	71 892 \$	128 378 \$	20 270 \$
ESADE	Espagne			16 241 \$	70 270 \$	75 541 \$	15 811 \$
IESE	Espagne				93 581 \$	81 622 \$	12 500 \$
IMD	Suisse				56 075 \$	117 757 \$	
Rotterdam (Erasmus)	Pays-Bas			1 563 \$	51 351 \$	59 459 \$	2 759 \$
SDA Bocconi	Italie				53 378 \$	47 297 \$	

Droits de scolarité Québec - Canada - Etats-Unis						
Pays/province	1er cycle			2e cycle MBA ²	MBA pour cadres ²	2e et 3e régulier
	Droits ¹	Frais autres	Total			
Québec (tous secteurs) ⁵	2 272 \$	749 \$ ⁶	3 021 \$	nd	nd	2 316 \$
CANADA ⁴ (secteur administration)	5 073 \$	749 \$ ⁶	5 822 \$	20 564 \$	30 653 \$	5 996 \$
Etats-Unis ⁴ (tous secteurs - instit. publiques)	6 319 \$	(incl.)	6 319 \$	nd ^{6,7}	nd ^{6,7}	nd ^{6,7}
Etats-Unis ⁴ (tous secteurs; instit. privées)	22 449 \$	(incl.)	22 449 \$	nd ^{6,7}	nd ^{6,7}	nd ^{6,7}

1) Droits annuels moyens pour les résidents du pays ou de la province (30 crédits au 1er cycle). Données de 2009-2010 sauf indication contraire.

2) Droits généralement indiqués pour le programme complet, pour étudiants résidents.

3) Droits annuels (3 trimestres).

4) 2009-2010

5) Données sectorielles non disponibles.

6) Données spécifiques non disponibles. Moyenne canadienne des frais afférents, tous secteurs

7) Pour l'ensemble des programmes de cycles supérieurs: 7914\$ institutions publiques et 19430 \$ institutions privées.

Les montants sont convertis en dollars canadiens (1 dollar canadien = 0,74 euro; 1 dollar canadien = 0,65 livre; 1 dollar canadien = 1,07 franc suisse).

Sources: sites Web des établissements; Statistique Canada, NCES.

4 Curriculum vitae du directeur de HEC Montréal

CURRICULUM VITAE MICHEL J. PATRY

RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

COORDONNÉES AU TRAVAIL

Directeur
HEC Montréal
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal (Québec)
H3T 2A7
Tel. : (514) 340-6300
Fax : (514) 340-6314
E-mail : Michel.Patry@hec.ca

CITOYENNETÉ : Canadienne

LANGUES PARLÉES
ET ÉCRITES : Français et anglais

FONCTIONS ACTUELLES

Directeur, HEC Montréal
Professeur titulaire, Institut d'économie appliquée, HEC Montréal

Michel PATRY
Directeur, HEC MONTRÉAL
Professeur titulaire, HEC MONTRÉAL

(Résumé)

Titulaire d'un Ph.D. en économique de la University of British Columbia et d'une maîtrise en sciences de la gestion (M.Sc.) de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal, Michel Patry est présentement professeur titulaire à l'Institut d'économie appliquée de HEC Montréal et directeur de HEC Montréal, une des meilleures écoles de gestion de calibre international au monde.

Monsieur Patry siège à plusieurs conseils dont la *Fédération canadienne des doyens des écoles d'administration*, le *Committee on Issues in Management Education*, l'*AACSB International Board of Directors*, le *Global Foundation for Management Education Board of Directors (GFME)*, le *Conseil d'administration du Comité consultatif permanent des relations internationales (CCPRI)*, l'*International Accreditation Advisory Board*, *Association of MBAs*.

Il a auparavant assumé diverses fonctions administratives à HEC Montréal, dont celles de Directeur adjoint--corps professoral et planification stratégique; directeur du programme de doctorat et de directeur de la recherche; ainsi qu'à l'extérieur de HEC Montréal, notamment à titre de président-directeur général du CIRANO, un important centre de recherche, de liaison et de transfert dédié à l'amélioration de l'efficacité et de la compétitivité des organisations et des marchés; de directeur du Programme roumano-canadien de MBA, de directeur du programme conjoint de doctorat en administration des universités montréalaises et de secrétaire-trésorier de l'Association canadienne de Science économique.

Michel Patry est un spécialiste de l'économie des organisations et de la réglementation. Ses enseignements et ses recherches portent présentement sur l'analyse économique des organisations, la gestion déléguée et l'impartition, l'analyse de la réglementation, ainsi que sur l'économie des technologies de l'information et du commerce électronique.

Le professeur Patry a publié plus de cent documents de recherche à caractère scientifique et professionnel --articles de revues savantes et professionnelles, parties d'ouvrage, monographies, rapports de recherche, etc.-, ainsi que de nombreux articles de transfert et de vulgarisation. Il a dirigé et participé à l'encadrement de près d'une centaine d'étudiants aux cycles supérieurs en gestion, en économie et en technologies de l'information. Il a également agi à titre de consultant auprès de nombreuses organisations privées et publiques depuis 1985.

EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Domaines de recherche et d'expertise

Économie des organisations et organisation industrielle

- Impartition
- Contrats
- Économie des technologies de l'information
- Analyse de la réglementation
- Stratégie d'entreprise

Enseignement

École des Hautes Études Commerciales de Montréal (HEC Montréal)

Institut d'économie appliquée

Professeur titulaire, 1999-

Professeur agrégé, 1990-1999

Professeur adjoint, 1983-1990

Chargé d'enseignement en congé de perfectionnement, 1980-1983

Enseignement aux trois cycles universitaires :

- analyse de la concurrence
- théorie microéconomique
- organisation industrielle
- économie des organisations

Administration

À HEC Montréal :

Directeur, 1^{er} septembre 2006-

Directeur-adjoint, Corps professoral et planification stratégique, janvier 2001-septembre 2005

Directeur de projet, Romanian-Canadian MBA Program, 2003-2005

Directeur de la recherche, août 1995-août 1998

Directeur, Programme de Ph.D. en administration, 1991-1995

Membre du Conseil d'administration de HEC Montréal, juin 1999-juin 2001; septembre 2006-

Président du Conseil pédagogique, septembre 2006-

Membre du Comité d'éthique et de déontologie du Conseil d'administration de HEC Montréal, 1999-2001

Membre du Comité d'éthique en recherche, 1999-2001

Membre du Conseil de la recherche, 1991-1998; 2005-2006

Membre du Conseil des programmes, 1991-1995

Membre du Conseil pédagogique, 1994-1998; 2001-2005

Président du Comité de révision du contrôle et de la vérification, 1997-1998

Représentant du Conseil d'administration de HEC Montréal au Comité de la Caisse de retraite de HEC Montréal, novembre 1997-juin 1999

Membre du Comité de placement de la Caisse de retraite de HEC Montréal, novembre 1997-juin 1999

Évaluateur pour les comités de promotion à l'agrégation et à la titularisation de HEC Montréal : 1991-1995

Membre du comité de l'APHEC sur l'éthique et la déontologie, 1995-1996

Membre du comité du Conseil pédagogique et auteur d'un rapport sur la charge de travail des professeurs (avec Denyse Dagenais et J.-P. Lefebvre)
Membre du comité de préparation du dossier d'autoévaluation de HEC Montréal pour EQUIS et AACSB
Membre du comité de promotion à la titularisation, 2000

À l'extérieur de HEC Montréal :

Président d'atelier – **Réglementation intelligente – Mode d'emploi pour la relance**, Hôtel Sofitel Montréal, février 2010
Président du jury de sélection des **Grands Prix québécois de la qualité 2010-2011**
Président du jury **Concours Mercuriades 2010**
Membre du **Comité stratégique sur l'enseignement universitaire de la CRÉPUQ**, novembre 2009
Membre du **Comité de vérification de la CRÉPUQ**
Membre du **Conseil d'administration du Collège André-Grasset**, octobre 2009
Modérateur pour l'atelier **Enjeux discrets, impacts cruciaux en 2010**, 15^e conférence annuelle du Conseil des affaires canado-américaines, Centre Mont-Royal, 21 octobre 2009
Membre du **Conseil d'administration de la Chambre de commerce du Montréal Métropolitain**, septembre 2009
Membre du **Comité Finances et Vérification de la Chambre de commerce du Montréal Métropolitain**, septembre 2009
Président de la **Fédération canadienne des doyens des écoles d'administration (FCDE)**, juin 2009 à juin 2011
Membre du jury de sélection du **Programme de bourses et d'emplois d'été de la Banque Nationale Groupe financier pour étudiants de niveaux collégial et universitaire avec limitations fonctionnelles – Édition 2008-2009**
Membre du **Committee on Issues in Management Education (CIME)**, 2009-2010
Membre du **AACSB International 2009-2010 Board of Directors**, 1^{er} juillet 2009 au 30 juin 2012
Membre du jury, **Concours provincial ARISTA 2009**
Membre du **Board of Directors of the Global Foundation for Management Education (GFME)**, du 1^{er} janvier 2009 au 31 décembre 2009
Membre du **Conseil d'administration du Comité consultatif permanent des relations internationales (CCPRI) (AUCC)**, Octobre 2008 à Octobre 2011
Membre du **Comité de recherche de la Fédération canadienne des doyens des écoles d'administration**, 2008
Membre du **International Accreditation Advisory Board – Association of MBAs**, 2008
Membre du jury **Grand prix de l'entrepreneurship d'Ernst & Young**, 2008
Membre du **Comité exécutif Campagne Centraide 2008**, 2009
Membre du Comité consultatif permanent des relations internationales (CCPRI) de l'**Association des universités et collèges du Canada (AUCC)**, octobre 2007 – octobre 2009
Membre du jury, **Concours provincial ARISTA 2008**
Membre du jury, **Concours provincial ARISTA – BMO Banque de Montréal**, 2007
Membre du jury, **Le Grand Prix de l'Entrepreneur d'Ernst & Young**, 2007
Membre du Conseil de l'**Université de Montréal**, juin 2007
Membre du Conseil d'administration du **CEFRIO**, 2007-2009
Vice-président du Conseil d'administration, **Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO)**, août 2006-

Président-directeur général, **Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO)**, septembre 2005-août 2006

Membre du Conseil d'administration, **Laboratoires Universitaires Bell (LUB)**, août 2005-août 2006

Membre du comité de sélection – Subventions provisoires réseaux stratégiques de recherche, **Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSHC)**, 2005-2006

Membre du Conseil d'administration, **Association francophone pour le savoir (ACFAS)**, 2002-2005

Vice-président, **Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO)**, juin 1998-mars 2001

Membre du **Conseil d'administration et du Comité de gestion du CIRANO**, juin 1998-juin 2001; août 2005-août 2006

Membre du comité scientifique, **Réseau de calcul et de modélisation mathématique (Rcm2)**, 2001-2002

Membre du Conseil d'administration de **L'Association internationale des études québécoises**, 1997-2000

Directeur du programme conjoint de doctorat en administration (**HEC, McGill, UQAM, Concordia**), septembre 1993-février 1996

Membre du Comité d'évaluation des programmes de bourses du **FCAR 09-A** pour 1998-1999; 1999-2000 et 2000-2001

Membre du comité de nomination du directeur du Département d'administration de la santé de l'**Université de Montréal**, 2001

Membre du Comité de nomination du directeur du Centre de recherches mathématiques de Montréal (**CRM**), mai 1999

Membre du Conseil de la Faculté des études supérieures de l'**Université de Montréal**, 1991-1995

Membre du comité des nominations de la Faculté des études supérieures de l'**Université de Montréal**, 1994-1995

Membre du comité externe d'experts pour l'évaluation du programme de Maîtrise en science économique de l'**Université du Québec à Montréal**, juin-juillet 1992

Membre du Comité «Alliances stratégiques» de la **Chambre de Commerce du Montréal Métropolitain**, 1997-2001

Secrétaire-trésorier de la Société canadienne de Science économique (**SCSE**), 1987-1991

Évaluateur pour le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (**CRSHC**); 1993-1997

Membre (externe) du comité de révision de l'évaluation annuelle des professeurs du Département des sciences économiques de l'**Université du Québec à Montréal**, 1994-1995, 1995-1996

ÉTUDES UNIVERSITAIRES

- 1988 **Ph.D. (Economics)**, University of British Columbia, Vancouver. (Champs de spécialisation: Organisation Industrielle et Finances Publiques.)
Titre de la thèse: «Measuring the Impact of Regulation in a Dynamic Context: An Application to Bell Canada»
- 1981 **M.Sc. en Gestion**, option économie appliquée
École des Hautes Études Commerciales de Montréal
- 1978 **B.A.A.**, option économie appliquée
École des Hautes Études Commerciales de Montréal

BOURSES ET DISTINCTIONS

1980-1983	Bourse de Doctorat du Conseil de Recherche en Sciences Humaines du Canada
1980-1983	Bourse d'Excellence de la Direction générale de l'enseignement supérieur du Québec pour le Doctorat (refusée)
1980-1983	Bourse de perfectionnement de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal
1978-1980	Bourse d'Excellence de la Direction générale de l'enseignement supérieur du Québec pour la Maîtrise
1979	Prix I.B.M.

**PUBLICATIONS
(arbitrées)**

LANOIE, Paul, PATRY, Michel, LAJEUNESSE, Richard, « Environmental regulation and productivity : testing the porter hypothesis », *Journal of Productivity Analysis*, Vol. 30 : 121-128, 2008.

AUBERT Benoit A., BARKI, Henri, PATRY, Michel et ROY, Vital, "A Multi-Level, Multi-Theory Perspective of Information Technology Implementation." *Information System Journal* 18(1): 45-72, 2008.

TREMBLAY, Michel, PATRY Michel et LANOIE Paul, "Human Resources Outsourcing in Canadian Organizations: An Empirical Analysis of the Role of Organizational Characteristics, Transaction Costs and Risks", *The International Journal of Human Resource Management*, 2007.

AUBERT, Benoit A., PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne, « A Framework for Information Technology Outsourcing Risk Management », *Database* 36(4): 9-28, 2005.

BOURDEAU, Simon; AUBERT, Benoit A.; RIVARD, Suzanne; PATRY, Michel et BERNARD, Jean-Grégoire (2004) "Évaluation du risque contractuel client-fournisseur", *Mesure intégrée du risque dans les organisations*, AUBERT, Benoit A. et BERNARD, Jean-Grégoire (éditeurs) Presses de l'Université de Montréal: 134-162.

AUBERT Benoit A., RIVARD, Suzanne and PATRY, Michel, "A Transaction Cost Model of IT Outsourcing", *Information and Management*, 41 (7):921-932, September 2004.

AUBERT, Benoit A. et PATRY, Michel, "Les partenariats public-privé : une option à considérer", *Gestion-Revue internationale de gestion*, 29(2) :74-85, été 2004.

DUSSART, Aymeric, AUBERT Benoit A. et PATRY, Michel, "An Evaluation of Inter-Organizational Workflow Modelling Formalisms", *Journal of Database Management* 15(2), April-June 2004.

AUBERT Benoit A., PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne, "Gérer le risque lié à l'impartition des technologies de l'information", *Gestion-Revue internationale de gestion*, 2004 (Hiver) : 37-51.

AUBERT Benoit A., PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne, "A Tale of Two Contracts: The Role of Incentives in Contract Performance", *Wirtschaftsinformatik*, 2003, 45 (2): 181-190.

AUBERT Benoit A., HOUDE, Jean-François, PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne, "Characteristics of IT Outsourcing Contracts", *Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences*, Organizational Systems and Technology Track, Hugh Watson Editor, IEEE Maui, Hawaii, 6-9 janvier 2003.

AUBERT Benoit A., PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne, "Managing IT Outsourcing Risk: Lessons Learned", dans: *Information Systems Outsourcing in the New Economy: Enduring Themes, Emerging Patterns, and Future Directions*, R Hirschheim et A Heinzl, Springer Verlag (2002): 155-176.

AUBERT, Benoit A., PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne, «Managing IT Outsourcing Risk: Lessons Learned», *Proceedings of the International Conference on Outsourcing Information Systems* (ICIS 2001), Bayreuth, Allemagne, 22-23 juin 2001.

AUBERT, Benoit A., PATRY, Michel, RIVARD, Suzanne et SMITH, Heather, «IT Outsourcing Risk Management at British Petroleum», *Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Sciences*, Organizational Systems and Technology Track, Hawaii, 2001; également paru dans les Cahiers du GréSI #00-10.

AUBERT, Benoit A., PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne «L'organisation virtuelle», dans : *Le management aujourd'hui : Une perspective nord-américaine*, Presses de l'Université Laval et Economica, 2000 : 496-509.

AUBERT, Benoit A., PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne, «Le risque associé à l'impartition», dans : *Impartition, fondements et analyses*, Michel Poitevin (éditeur), Presses de l'Université Laval, 1999, p. 83-102.

AUBERT, Benoit A., PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne, «Dynamique de l'impartition», dans : *Impartition, fondements et analyses*, Michel Poitevin (éditeur), Presses de l'Université Laval, 1999, p. 177-202.

AUBERT, Benoit A., PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne, «L'impartition des services informatiques au Canada : Une comparaison 1993-1997 », dans : *Impartition, fondements et analyses*, Michel Poitevin (éditeur), Presses de l'Université Laval, 1999, p. 203-220.

AUBERT, Benoit A., PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne, «L'organisation virtuelle», dans : *Impartition, fondements et analyses*, Michel Poitevin (éditeur), Presses de l'Université Laval, 1999, p. 243-262.

AUBERT, Benoit A., PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne, «L'impartition des services municipaux au Canada », dans : *Impartition, fondements et analyses*, Michel Poitevin (éditeur), Presses de l'Université Laval, 1999, p. 265-280.

AUBERT, Benoit A., DUSSAULT, Sylvie, PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne, «Managing the Risk of IT Outsourcing », *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*, Organizational Systems and Technology Track, Hawaii, 1999.

DUFOUR, Charles, LANOIE, Paul et PATRY, Michel, «Regulation and Productivity in the Quebec Manufacturing Sector», *Journal of Productivity Analysis* 9: 233-247, 1998.

DUPRÉ, Ruth et PATRY, Michel, «Hydroelectricity and the State in Quebec and Ontario: Two Different Historical Paths», p.119-147, dans : *Deregulation of Electricity Markets*, Georges Zaccour éditeur, Kluwer, 1998.

AUBERT, Benoit A., PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne, «Assessing the Risk of IT Outsourcing », *Proceedings of the 31st Hawaii International Conference on System Sciences*, Volume VI, Organizational Systems and Technology Track, p. 685-693, Hugh Watson éditeur, Hawaii, janvier 1998.

AUBERT, Benoit A., PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne, «L'entreprise virtuelle : entre le marché et l'entreprise traditionnelle», dans : *Le progrès technologique : évolution ou révolution*, sous la direction de Daniel Racette, Association des économistes québécois, 1997.

AUBERT, Benoit A., PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne, «The Outsourcing of IT : Autonomous versus Systemic Activities», *Proceedings of the 28th Annual Meeting of the Decision Sciences Institute*, D. Olson éditeur, Volume 2 :809-812, San Diego, 22-25 novembre 1997.

PATRY, Michel et POITEVIN, Michel, «Régie d'entreprise: Faut-il exiger plus des investisseurs institutionnels?», *Finéco* 5 (1) : 67-88, 1997.

AUBERT, Benoit A., RIVARD, Suzanne et PATRY, Michel, «L'impartition des services informatiques : Le rôle de la mesure et des compétences», *Finéco* 5 (1) :209-224, 1997.

AUBERT, Benoit A., RIVARD, Suzanne et PATRY, Michel, «Development of Measures to Assess Transactional Characteristics of IS Operations», *Omega, International Journal of Management Science* 24 (6): 661-680, 1996.

AUBERT, Benoit A., RIVARD, Suzanne et PATRY, Michel, «Deciphering Software Development Outsourcing through Transaction Cost Theory», *Proceedings of the Fourth European Conference on Information Systems*, J. Dias Coelho, Tawfik Jelassi, Wolfgang König, Helmut Kremer, Ramon O'Callaghan et Markku Saakjarvi (éd.), Lisbonne, Portugal, p. 337-346, 1996.

AUBERT, Benoit A., RIVARD, Suzanne et PATRY, Michel, «A Transaction Cost Approach to Outsourcing Behavior: Some Empirical Evidence». *Information and Management* 30:51-64, 1996.

PATRY, Michel et POITEVIN, Michel, «Why Institutional Investors Are Not Better Shareholders.» dans: *Corporate Decision-Making in Canada*, R.J. Daniels et R. Morck, Éd., Industry Canada Research Volume Series, University of Calgary Press, 1995.

PATRY, Michel, «Faire ou faire-faire: La perspective de l'économie des organisations», dans : *L'efficacité des organisations et la compétitivité de l'économie*, sous la direction de Robert Lacroix, Claude E. Forget et Ghislain Fortin, Association des économistes québécois, 1995, p. 45-61.

AUBERT, Benoit A., RIVARD, Suzanne et PATRY, Michel, «Development of Measures to Assess Dimensions of IS Operation Transactions», *Proceedings of the Fifteenth International Conference on Information Systems*, Vancouver, Canada, 14-17 décembre 1994.

AUBERT, Benoit A., RIVARD, Suzanne et PATRY, Michel, «L'impartition du développement des systèmes informatiques : trois analyses de cas», *Extraits des quatrièmes rencontres des équipes de recherche francophones en systèmes d'information*, Paris, juin 1994.

AUBERT, Benoit A., RIVARD, Suzanne et PATRY, Michel, «A Transaction Costs Approach to Outsourcing: Some Empirical Evidence», *ASAC Papers and Proceedings*, B. Gallupe et P. Todd (éd.), vol. 14, no.4, juin 1993, pp. 164-175.

PATRY, Michel et TOTH, Pierre, *La Perestroika : une réforme inachevée*, Les Presses HEC - Monographies du CETAI, Montréal, juin 1993, 125 p.

PATRY, Michel et POITEVIN, Michel, «Hostile Takeovers: The Canadian Evidence», *Corporate Globalization through Mergers and Acquisitions*, L. Waverman (éd.), University of Calgary Press, 1991.

PATRY, Michel, NAPPI, Carmine et TAGHVAÏ, Hassan, «Energy Demand in Seven OECD Countries: A Comparison of the Impact of the Oil Price Shocks», in: *Energy Supply/Demand Balances: Options and Costs*, Proceedings of the International Association for Energy Economics Twelfth Annual North American Conference, Octobre 1990.

BEAULIEU, Anne, PATRY, Michel et RAYNAULD, Jacques, «L'analyse de la productivité des transporteurs aériens canadiens dans les années soixante-dix: pour un autre plan de vol», *L'Actualité économique* 65 (2), juin 1989.

PATRY, Michel, «La diversification: une approche transactionnelle», *Gestion-Revue Internationale de Gestion* 12 (3), septembre 1987.

ARTICLES ET LIVRES EN ÉVALUATION

AUBERT, Benoit A., HOUDE, Jean-François, PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne, "The Determinants of Contractual Completeness: An Empirical Analysis of Information Technology Outsourcing Contracts."

AUBERT, Benoit A., HOUDE, Jean-François, PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne, "A Transaction Cost Analysis of IT Outsourcing."

LANOIE, Paul, PATRY, Michel et LAJEUNESSE, Richard, «Environmental Regulation and Productivity: New Findings on the Porter Analysis.»

AUBERT, Benoit A., AZAMI, Loubna, BERNARD, Jean-Grégoire, FRANÇOIS, Pascal et PATRY, Michel, «Market Response to IT Outsourcing Announcements. »

LIVRES ET MONOGRAPHIES

DUSSART, Aymeric, AUBERT, Benoit A., et PATRY, Michel, «A Twofold Approach for Evaluating Inter-Organizational Workflow Modeling Formalisms», chapitre 10 de: *Business Systems Analysis with Ontologies*, Green P. and Rosemann, M., éditeurs, Idea Group, (2005), 270-304.

RIVARD, Suzanne, AUBERT Benoit A., PATRY, Michel, PARÉ, Guy et SMITH, Heather (2004) *Information Technology and Organizational Transformation: Solving the Management Puzzle*, Butterworth-Heinemann (2004).

AUBERT, Benoit A. et PATRY, Michel, *Les partenariats public-privé : une option à découvrir*, CIRANO, mars 2004.

LOGICIELS

AUBERT Benoit A., PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne, Logiciel d'accompagnement: "Évaluation de l'exposition au risque d'impartition", CD-ROM, Janvier 2002, en collaboration avec Simon Bourdeau et François Ringuette.

ARTICLES DANS DES REVUES PROFESSIONNELLES OU DE TRANSFERT

PATRY, Michel, « Business Education and the Current Economic Crisis : An Institutional Perspectives », Global Foundation for GFME Management Education, Janvier 2010.

PATRY, Michel, « Oser innover pour rester une institution clé », HEC Montréal Mag, Vol. 7, no. 2, printemps 2009, p. 38-39.

AUBERT, Benoit A. et PATRY, Michel, «Les partenariats public-privé : le long et tortueux chemin du Québec», Optimum Online, La revue de gestion du secteur public 35(4) : 68-74, février 2006.

AUBERT, Benoit A. et PATRY, Michel : «La recette du succès : dix conditions de base permettant aux partenariats public-privé de fonctionner», La Presse, 7 décembre 2003, p. A9.

PATRY, Michel : «Est-ce que plus ça change, plus c'est pareil? », La Presse, 31 mai 2002, p. D6.

PATRY, Michel : «Fusions et acquisitions : des échecs à prévoir», *Internet-Médias-Journalisme*, Bulletin du Centre d'études sur les médias, vol. 2 (2), septembre 2000, p. 4.

BOYER, Marcel, PATRY, Michel et TREMBLAY, Pierre : «La gestion de l'eau au Québec : à qui doit-on rendre des comptes?», *Vecteur environnement* 33 (5), septembre 2000, p.55-57.

PATRY, Michel et TREMBLAY, Pierre : «L'eau au Québec : État d'urgence?», *Lettre de CIRANO* 7 (1), hiver 2000, p.3.

PATRY, Michel : «Pour un véritable débat sur la gestion de l'eau au Québec» *RésEAUX* (23), décembre 1999, p.6-10.

- PATRY, Michel : «L'impartition : vague ou courant de fond? » *Action Canada-France, revue de la Chambre de Commerce française au Canada*, 8(3), troisième trimestre 1999, p.4-5.
- BOYER, Marcel, PATRY, Michel et TREMBLAY, Pierre : «La gestion de l'eau au Québec : a-t-on vraiment débattu la question?», *La Presse*, 17 juillet 1999, p. B3.
- PATRY, Michel : «Pour un véritable débat sur la gestion de l'eau au Québec», *L'AGORA*, mars-avril 1999, p.27-29.
- PATRY, Michel : «Un retour aux péages?», *AFFAIRES PLUS*, octobre 1998, p.16.
- PATRY, Michel : «Un écran de fumée?», *AFFAIRES PLUS*, juillet 1998, p.14.
- PATRY, Michel : «Une baisse des impôts est nécessaire», *AFFAIRES PLUS*, mai 1998, p.18.
- PATRY, Michel : «Feue la classe moyenne?», *AFFAIRES PLUS*, mars 1998, p.14.
- PATRY, Michel : «Que nous réserve 1998?», *AFFAIRES PLUS*, janvier 1998, p.18.
- PATRY, Michel : «Le mythe de la disparition de l'État», *AFFAIRES PLUS*, novembre 1997, p.18.
- PATRY, Michel : «S'instruire, est-ce encore s'enrichir?», *AFFAIRES PLUS*, septembre 1997, p.14.
- PATRY, Michel et RACETTE, Daniel : «Les profits des banques : un signe de gourmandise ou de bonne santé?», *Revue internationale de Gestion*, juin 1997.
- PATRY, Michel : « Les trois économies du Canada », *AFFAIRES PLUS*, avril 1997, p. 12.
- PATRY, Michel : « Que signifient les milliards des banques? », *AFFAIRES PLUS*, février 1997, p. 14.
- BOYER, Marcel et PATRY, Michel : «L'impartition de l'eau : les enjeux », « Privatisation de l'eau : les options » et « Eau : les coûts de sont pas liés au mode de gestion public ou privé », *La Presse*, 11-13 décembre 1996, p. B-3.
- PATRY, Michel : « L'impartition : bien plus qu'une décision financière », *Revue BILANS*, mars 1995, p. 24-26.
- PATRY, Michel et TOTH, Pierre : «Elt sine face aux leçons de la Perestroïka », *Le Devoir*, 26 avril 1993.
- PATRY, Michel et TOTH, Pierre : «URSS : les derniers jours du dernier grand empire colonial », *La Presse*, 8 janvier 1992.

CAHIERS DE RECHERCHE, MONOGRAPHIES, ETC.

- AUBERT, Benoit A., BOURDEAU, Simon, PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne : «Un cadre d'analyse sur les stratégies de services partagés et d'impartition», Rapport de projet CIRANO, février 2005.

AUBERT, Benoit A., AZAMI, Loubna, BOURDEAU, Simon, PERREAULT, Nicolas et PATRY, Michel : «Synthèse critique d'expériences de partenariats public-privé», Rapport CIRANO, 10 janvier 2005.

AUBERT, Benoit A., LANDRY, Simon et PATRY, Michel : «Les innovations en matière de politiques économiques et leur incidence sur la productivité—le cas de la Nouvelle-Zélande », Rapport de projet CIRANO remis au Ministère des Finances du Québec, juillet 2004.

AUBERT, Benoit A., LANDRY, Simon et PATRY, Michel : «Les innovations en matière de politiques économiques et leur incidence sur la productivité—le cas de l'Irlande », Rapport de projet CIRANO remis au Ministère des Finances du Québec, juillet 2004.

AUBERT, Benoit A., LANDRY, Simon et PATRY, Michel : «Les innovations en matière de politiques économiques et leur incidence sur la productivité—le cas de la Bavière », Rapport de projet CIRANO remis au Ministère des Finances du Québec, juillet 2004.

AUBERT, Benoit A., LANDRY, Simon et PATRY, Michel : «Les innovations en matière de politiques économiques et leur incidence sur la productivité—leçons pour le Québec», Rapport de projet CIRANO remis au Ministère des Finances du Québec, juillet 2004.

AUBERT, Benoit A., HOUDE, Jean-François, PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne : « A Transaction Cost Analysis of IT Outsourcing » Cahier du GreSI #04-13, mai 2004.

AUBERT, Benoit A., BARKI, Henri, PATRY, Michel et ROY, Vital : "An Integrative Model of Information Technology Implementation", Cahiers de la Chaire de recherche du Canada en implantation et gestion des Technologies de l'information 04-01, janvier 2004.

GAGNÉ, Robert, LANDRY, Simon et PATRY, Michel : «Le 'retard' de productivité du Québec : constats et diagnostics», Rapport de projet CIRANO remis au Ministère des Finances du Québec, août 2003, 66 pages.

DUSSART, Aymeric, AUBERT, Benoit A. et PATRY, Michel : "An Evaluation of Inter-Organizational Workflow Modelling Formalisms", Cahier du GRESI #06-02, août 2002, 37 p.; également paru comme Cahier scientifique CIRANO 2002s-64, juillet 2002.

AUBERT, Benoit A., HOUDE, Jean-François, PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne : « Characteristics of IT Outsourcing Contracts » Cahier du GreSI #02-08, novembre 2002, 16 pages.

AUBERT, Benoit A., RIVARD, Suzanne et PATRY, Michel : « A Transaction Cost Model of IT Outsourcing », Cahier du GreSI #02-09, 19 pages, décembre 2002.

AUBERT, Benoit A., RIVARD, Suzanne et PATRY, Michel : « Gérer le risque d'impartition », Cahier de la chaire de gestion stratégique des technologies de l'information, No.02-03, 22 pages, juillet 2002.

AUBERT Benoit A., HOUDE, Jean-François, PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne: "Contract Incompleteness and Opportunism: an Empirical Analysis of IT Outsourcing", Mimeo, 2002.

PATRY, Michel, «De la théorie de la firme à l'économie des organisations», Cahiers des leçons inaugurales, janvier 2002.

LANOIE, Paul, PATRY, Michel et LAJEUNESSE, Richard: "Environmental Regulation and Productivity: New Findings on the Porter Analysis", Cahier CIRANO 2001s-53, septembre 2001.

GAGNÉ, Robert, LANOIE, Paul, PATRY, Michel et MICHAUD, Pierre-Carl: «Les coûts de la réglementation : une revue de la littérature », Cahier de recherche de l'IEA-01-04.

BOYER, Marcel, PATRY, Michel et TREMBLAY, Pierre-J.: «La gestion déléguée de l'eau : Gouvernance et rôle des différents intervenants », Rapport CIRANO, août 2001.

BOYER, Marcel, PATRY, Michel et TREMBLAY, Pierre-J.: «La gestion déléguée de l'eau : les options », Rapport CIRANO, juillet 2001.

AUBERT, Benoit A., RIVARD, Suzanne et PATRY, Michel, « Managing IT Outsourcing Risk: Lessons Learned », Cahier CIRANO 2001s-39, Mai 2001, 18 p; également paru dans les Cahiers du GréSI : 01-11.

GAGNÉ, Robert, LANOIE, Paul, MICHAUD, Pierre-Carl et PATRY, Michel, « Méthodologie d'évaluation globale des coûts de la réglementation imposée aux entreprises québécoises », avril 2001.

GAGNÉ, Robert, LANOIE, Paul, MICHAUD, Pierre-Carl et PATRY, Michel, « Évaluation des coûts de la réglementation québécoise pour les entreprises québécoises », mars 2001.

AUBERT, Benoit A., PATRY, Michel, RIVARD, Suzanne et SMITH, Heather «IT Outsourcing Risk Management at British Petroleum», Cahier du GréSI 00-11 et Cahier CIRANO 2000s-31.

PATRY, Michel, TREMBLAY, Michel, LANOIE, Paul et LACOMBE, Michelle «Why Firms Outsource their Human Resource Activities : An Empirical Analysis», Cahier CIRANO 992-27, août 1999, 20 p.

BOYER, Marcel, PATRY, Michel et TREMBLAY, Pierre, «La gestion déléguée de l'eau : les enjeux», Monographie du CIRANO, juin 1999, 49 p.

DUPRÉ, Ruth, PATRY, Michel et JOLY, Patrick, «Was Hydroelectricity Regulated in Quebec in the 1930's? Assessing the Impact of the Quebec Electricity Commission».

AUBERT, Benoit A., PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne, «A Tale of Two Outsourcing Contracts ».

AYAYI, Ayi et PATRY, Michel, «Towards an Agency-Based Analysis of Venture Capital», Cahier de l'Institut d'économie appliquée, IEA-98-07, 21 p.

AUBERT, Benoit A., PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne, «Managing the Risk of IT Outsourcing», Cahier CIRANO 98s-18.

AUBERT, Benoit A., PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne, «Assessing the Risk of IT Outsourcing », Cahier du GréSI #97-08, septembre 1997, 16 p. et Cahier CIRANO 98s-16.

AUBERT, Benoit A., PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne, «A Tale of Two Outsourcing Contracts», Cahier du GréSI #97-05, mai 1997, 22 p.

AUBERT, Benoit A., RIVARD, Suzanne et PATRY, Michel, «La régie des services informatiques : Le rôle de la mesure et des compétences dans les décisions d'impartition», Cahier CIRANO, Série scientifique 97s-04.

AUBERT, Benoit A., RIVARD, Suzanne et PATRY, Michel, «L'impartition des services informatiques: le rôle de la mesure et des compétences», Cahier du GRéSI # 96-10, septembre 1996, 14 p.

BOYER, Marcel, LASSERRE, Pierre, PATRY, Michel, POITEVIN, Michel et SINCLAIR-DESGAGNÉ, Bernard, «L'impartition : l'argumentaire», Cahier CIRANO, juin 1996.

BOYER, Marcel et PATRY, Michel (avec la collaboration de Jocelyn Martel), «L'impartition du traitement de l'eau», Cahier CIRANO, juin 1996.

PATRY, Michel, MARTEL, Jocelyn et GIRARD, Steve, «Bibliographie sur l'impartition en milieu municipal», Cahier CIRANO, juin 1996.

AUBERT, Benoit A., LAPOINTE, Alain, PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne, «L'impartition dans le secteur du tertiaire moteur à Montréal», Cahiers du CENTOR 96-04, avril 1996, 92 p.

AUBERT, Benoit A., RIVARD, Suzanne et PATRY, Michel, «Deciphering Software Development Outsourcing through Transaction Cost Theory», Cahier de recherche du GRéSI no. 95-06, décembre 1995, 12 p.

AUBERT, Benoit A., RIVARD, Suzanne et PATRY, Michel, «An Investigation into the Outsourcing of Information Systems Operations in Large Canadian Firms», Cahier du GRéSI #95-04, octobre 1995, 17 p.

DUPRÉ, Ruth, PATRY, Michel et JOLY, Patrick, «The Politics and Regulation of Hydroelectricity : The Case of Quebec in the Thirties. » Cahier de recherche de l'Institut d'économie appliquée IEA-95-08, octobre 1995 ainsi que Cahier CIRANO 96s-02.

AUBERT, Benoit, Michel PATRY et Suzanne RIVARD, «The Structure of Incentives in a Major Information Systems Outsourcing Contract: The Case of a Public Organization", Cahier de recherche-Série scientifique CIRANO No. 95s-14, mars 1995.

AUBERT, Benoit A., RIVARD, Suzanne et PATRY, Michel, «Development of Measures to Assess Dimensions of IS Operation Transactions», Cahier de recherche-Série scientifique CIRANO No. 95s-15, mars 1995.

ERUTKU, Can et PATRY, Michel, «An Empirical Examination of Contract Duration, Transaction-Specific Investments and Bargaining Complexity in the Canadian Aerospace Industry», Mimeo, janvier 1995, École des HEC.

AUBERT, Benoit A., RIVARD, Suzanne et PATRY, Michel, «L'impartition des activités informatiques au Canada: Portrait de 640 grandes entreprises», Cahier GRÉSI no. 94-07, sept. 1994.»

PATRY, Michel, «Faire ou faire-faire: La perspective de l'économie des organisations», Cahier de recherche de l'Institut d'économie appliquée, IEA-94-03, 24 p. Également paru dans les Cahiers CIRANO, No 94c-1, août 1994.

AUBERT, Benoit A., RIVARD, Suzanne et PATRY, Michel, «Development of Measures to Assess Transactional Characteristics of IS Operations», Cahier de recherche du GRÉSI 94-02, mars 1994, 20 p.

HAMEL, Lise, PATRY, Michel et RAYNAULD, Jacques, «DATAC: Données pour l'Analyse des Transporteurs Aériens Canadiens», Cahier de recherche de l'Institut d'économie appliquée, IEA-94-02, 93 p.

AUBERT, Benoit A., RIVARD, Suzanne et PATRY, Michel, «A Transaction Costs Approach to Outsourcing: Evidence from Case Studies», Rapport de recherche du GRÉSI, 93-01, 12 p.

DUFOUR, Charles, LANOIE, Paul et PATRY, Michel, «Regulation and Productivity in the Quebec Manufacturing Sector», Cahier de l'Institut d'économie appliquée, IEA-92-11, 24 p.

DEROME, Caroline; PATRY, Michel; NAPPI, Carmine; TAGHVAÏ, Hassan; «La demande d'énergie des pays du G-7 : une banque de données», Cahier du CETAI - gestion d'entreprises pétrolières #GEP-DOC-91-01, Décembre 1991, 63 p.

SIMONATO, Jean-Guy, RAYNAULD, Jacques et PATRY, Michel, «The EM Algorithm for the Estimation of Non-Linear Cost Functions with Unobservable Technical Change», Cahier de l'Institut d'économie appliquée IEA-90-14.

NAPPI, Carmine, PATRY, Michel et TAGHVAÏ, Hassan, «The Causes of Change in Crude Oil Consumption in OECD Countries: A Survey of Decomposition Methods», GEP-CR-89-03-A, novembre 1989.

PATRY, Michel et TOTH, Pierre, «La Perestroïka : une réforme inachevée», janvier 1990, Cahier de l'Institut d'économie appliquée IEA-90-02 (réédition en juin 1992).

PATRY, Michel, RAYNAULD, Jacques et SIMONATO, Jean-Guy, «Technical Change as an Unobservable Stochastic Variable: Further Results Using U.S. Primary-Metals Industry Data», janvier 1990, Cahier de l'Institut d'économie appliquée IEA-90-01.

NAPPI, Carmine, PATRY, Michel et TAGHVAÏ, Hassan, «Les causes des variations dans la consommation de pétrole brut des pays de l'OCDE: un survol des méthodes de décomposition», octobre 1989, Cahier de l'Institut d'économie appliquée IEA-89-12

PATRY, Michel, «Regulation, Dynamics and Firm Behavior: An Econometric Model for Bell Canada», décembre 1988, Cahier de l'Institut d'économie appliquée IEA-88-08.

PATRY, Michel, *Measuring the Impact of Regulation in a Dynamic Context: an Application to Bell Canada*, Ph. D. dissertation, University of British Columbia, février 1988.

PATRY, Michel, «Up and Down the Dusty Roads in Quebec: An Analysis of the Demand for Motor Vehicles from the Beginnings to 1969», janvier 1988.

PRÉSENTATIONS LORS DE CONGRÈS, COLLOQUES, SÉMINAIRES ET CONFÉRENCES SCIENTIFIQUES

PATRY, Michel, «Opportunités et embûches en matière de partenariat public-privé dans le domaine de la santé», Colloque de l'Institut des partenariats public-privé (IPPP) «Le partenariat public-privé et la santé», Montréal, le 27 avril 2004.

JOHNS, Gary, JORGENSEN, Jan, NIOSI, Jorge et PATRY, Michel, «Innovative Ways to Develop PhDs», Playing to Win—Business Schools Strategies for Agility and Strength, AACSB Annual Meeting, Montréal, 18-20 avril 2004.

AUBERT, Benoit A., PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne, «Managing IT Outsourcing Risk: Lessons Learned», International Conference on Outsourcing Information Systems (ICIS 2001), Bayreuth, Allemagne, 22-23 juin 2001.

PATRY, Michel, TREMBLAY, Michel et LANOIE, Paul «The Outsourcing of Human Resources Activities : Results from a Canadian Study», EAPM Congress on Human Resource Management, Genève, Suisse, 26-29 juin 2001.

RIVARD, Suzanne, AUBERT, Benoit A., PATRY, Michel et SMITH, Heather, «IT Outsourcing Risk Management at British Petroleum», Hawaii International Conference on System Sciences, Island of Maui, Hawaii, 3-6 janvier 2001.

PATRY, Michel, TREMBLAY, Michel, LANOIE, Paul et LACOMBE, Michelle, «Why Firms Outsource their Human Resources Activities : An Empirical Analysis», 1999 Academy of Management Conference, Chicago, Illinois, 6-11 août 1999.

AUBERT, Benoit A., DUSSAULT, Sylvie, PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne, «Managing the Risk of IT Outsourcing», Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, 5-8 janvier 1999.

AUBERT, Benoit A., PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne, «Assessing the Risk of IT Outsourcing», Proceedings of the 31st Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, 6-9 janvier 1998.

RIVARD, Suzanne, AYBERT, Benoit A., et PATRY, Michel, «Managing the Risk of IT Outsourcing», 19th International Conference on Information Systems, Helsinki, Finlande, 15 décembre 1998.

AUBERT, Benoit A., PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne, «L'entreprise virtuelle : entre le marché et l'entreprise traditionnelle», Association des économistes québécois, Montréal, juin 1997.

AUBERT, Benoit A., PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne, «The Outsourcing of IT : Autonomous versus Systemic Activities», 28th Annual Meeting of the Decision Sciences Institute, San Diego, 22-25 novembre 1997.

DUPRÉ, Ruth et PATRY, Michel, «Hydroelectricity and the State in Quebec and Ontario : Two Different Historical Paths», Conférence internationale sur la déréglementation du marché de l'électricité, École des HEC, 8-9 septembre 1997.

PATRY, Michel et JOLY, Patrick, «Le mouvement de consolidation de l'industrie de la consultation en informatique en Amérique du Nord», Conférence Internationale : Commerce atlantique, intégration économique et alliances stratégiques, École des HEC, 7-9 novembre 1996.

AYAYI, Ayi et PATRY, Michel, «On a Research and Development Financing Contract», New Zealand Association of Economists, Conference 1996: University of Auckland, 25-28 Août 1996.

AUBERT, Benoit A., RIVARD, Suzanne et PATRY, Michel, «Deciphering Software Development Outsourcing through Transaction Cost Theory», 4th European Conference on Information Systems, Lisbonne, Portugal, 2-4 juin 1996.

BERNEMAN, Corinne, PATRY, Michel et BONIN, Dominique, «Modelling Consumer's Choice Processes Using Nested and Non-Nested Multinomial Logit Models», Journées de l'optimisation, École des Hautes Études Commerciales, 13-15 mai 1996.

AUBERT, Benoit A., RIVARD, Suzanne et PATRY, Michel, "Incentives Contracts for the Outsourcing of Software Development", INFORMS, New Orleans WB31 (Fall 1995).

PATRY, Michel et TOTH, Pierre, «La tentation mercantile», Colloque international: Entreprises et sociétés; enracinement, mutations et mondialisation, École des HEC, 21-23 août 1995.

ERUTKU, Can et PATRY, Michel, «Une analyse empirique de la durée des contrats, des investissements spécifiques et de la complexité des négociations dans l'industrie aérospatiale canadienne», Congrès de la Société canadienne de Science économique, Lac Delage, Québec, 9-10 mai 1995.

PATRY, Michel et POITEVIN, Michel (U. de Montréal), «The Monitoring Incentives of Canadian Institutional Investors», Corporate Decision-Making in Canada, Conférence organisée par Industrie Canada, Toronto, 20 et 21 mars 1995.

AUBERT, Benoit A., RIVARD, Suzanne et PATRY, Michel, Quatrièmes rencontres des équipes de recherche francophones en systèmes d'information, «L'impartition du développement des systèmes informatiques : trois analyses de cas», Paris, juin 1994.

LANOIE, Paul et PATRY, Michel, «La réglementation de l'électricité au Québec dans les années trente: la Commission de l'électricité a-t-elle eu un impact?», communication présentée à l'atelier Histoire économique, au 34e Congrès annuel de la Société canadienne de Science économique, Université d'Ottawa, 18-20 mai 1994.

AUBERT, Benoit A., RIVARD, Suzanne et PATRY, Michel, «A Transaction Costs Approach to Outsourcing : Evidence from Case Studies», 21e Congrès annuel de l'Association des sciences administratives du Canada (ASAC) 1993, Lac Louise, Alberta, 30 mai -2 juin 1993.

LANOIE, Paul, PATRY, Michel et DUFOUR, Charles, «Regulation and Productivity in the Quebec Manufacturing Sector», Deuxième réunion annuelle du groupe canadien d'étude sur l'économie des ressources naturelles et de l'environnement (GREEN), Université Laval, Ste-Foy, Québec, 27 septembre 1992.

PATRY, Michel et RAYNAULD, Jacques, «Une mesure du progrès technique comme variable non observable», Conseil Économique du Canada, 10 avril 1991.

PATRY, Michel et POITEVIN, Michel, «Hostile Takeovers: The Canadian Evidence», Authors' Conference on Corporate Globalization through Mergers and Acquisitions organisée par Investissement Canada et le Centre for International Studies de l'University of Toronto, 29 novembre 1990.

PATRY, Michel et POITEVIN, Michel, «Prises de contrôle hostiles: l'évidence canadienne», Atelier-Midi du C.R.D.E., Université de Montréal, 20 novembre 1990.

NAPPI, Carmine, PATRY, Michel et TAGHVAÏ, Hassan, «Energy Demand in Seven OECD Countries: A Comparison of the Impact of the Oil Price Shocks», Journées du GREEN (Groupe de recherche en économie de l'énergie), Université Laval, 15-16 novembre 1990.

NAPPI, Carmine, PATRY, Michel PATRY et TAGHVAÏ, Hassan, «Energy Demand in Seven OECD Countries: A Comparison of the Impact of the Oil Price Shocks», The International Association for Energy Economics 20th Annual North American Conference, 1-3 octobre 1990.

PATRY, Michel, RAYNAULD, Jacques et SIMONATO, Jean-Guy, «Technical Change as an Unobservable Stochastic Variable: Further Results for the U.S. Primary-Metals Industry», 6th World Congress of the Econometric Society, Barcelone, 18-21 août 1990.

PATRY, Michel, RAYNAULD, Jacques et SIMONATO, Jean-Guy, «Technical Change as an Unobservable Stochastic Variable: Further Results using U.S. Primary-Metals Industry Data» 24e Congrès de l'Association canadienne d'économique, Victoria, Colombie-Britannique, 1-3 juin 1990.

PATRY, Michel, RAYNAULD, Jacques et HAMEL, Lise, «Air Canada -vs- C.P. Air: Productivité et concurrence dans le secteur du transport aérien au Canada.», 30e Congrès de la Société canadienne de Science économique, St-Jovite, 16 au 18 mai 1990.

PATRY, Michel et RAYNAULD, Jacques, «An Unobservable Variable Estimation of Technical Change in the Canadian Airline Industry», Atelier de microéconomie de Montréal, Université de Montréal, 20 octobre 1988.

PATRY, Michel et RAYNAULD, Jacques, «La productivité des transporteurs aériens canadiens 1970-80», Congrès de la Société canadienne de science économique, Québec, 18-20 mai 1988. (Avec Anne BEAULIEU et Jacques RAYNAULD).

PATRY, Michel, «The Enigma of the Demand for Automobiles in Quebec: 1907-70», 14th Conference on the Use of Quantitative Methods in Canadian Economic History, École des H.E.C., 18-19 octobre 1985.

CONFÉRENCES PUBLIQUES

PATRY, Michel, dans le cadre des Vingtièmes Entretiens du Centre Jacques-Cartier, participation à une matinée de réflexion entre la région Rhône-Alpes et Québec : « Gouvernance », Lyon, 3 décembre 2007.

PATRY, Michel, Conclusion de la séance « La gestion du talent : comment aujourd'hui l'identifier, l'attirer, le mobiliser, le former et le retenir? », Forum économique international des Amériques, Conférence de Montréal, 13^e Conférence annuelle, Réussir dans un monde incertain, Hôtel Bonaventure Hilton, 18 juin 2007.

PATRY, Michel, « Une formation d'avant-garde : essentielle pour l'entreprise, cruciale pour la société », Chambre de Commerce du Montréal métropolitain, Centre Sheraton, Montréal, 15 mars 2007.

PATRY, Michel, « The Role of Advanced Business Education in Transition Economies », Canadian Business Association in Romania, Bucharest, 19 février 2004.

PATRY, Michel, participation à la table ronde sur les perspectives des partenariats public-privé au Québec. *Le partenariat public-privé : l'expérience canadienne et les perspectives pour le Québec*, Institut des partenariats public-privé, Club St-James, Montréal, 22 mai 2003.

PATRY, Michel, « La mondialisation : quelques réflexions d'un économiste », *Forum international Science et Société*, organisé par l'ACFAS, 8-10 novembre, Collège Montmorency, Laval, Québec.

PATRY, Michel, « L'impartition : est-ce pour vous ? », Événement VIP NOXENT, 5 juin 2002, Montréal.

PATRY, Michel, « Les instruments de la valorisation de la recherche au Québec », Colloque « Du chercheur à l'entrepreneur », Quatorzièmes Entretiens du Centre Jacques Cartier, Rhône-Alpes, Lyon, 2-5 décembre 2001.

PATRY, Michel, « Impact des fusions sur la gestion et la qualité des services d'eau », Panel, Les fusions et les services d'eau, Réseau Environnement, 4 octobre 2001.

PATRY, Michel, « Les partenariats et la gestion des infrastructures », Présentation à l'Atelier technique : La problématique urbaine liée au maintien des infrastructures », Conférence INFRA99 International, Palais des congrès de Montréal, Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines (CERIU), 22 novembre 1999.

PATRY, Michel, « La gestion déléguée de l'eau : en a-t-on vraiment débattu? », Débat sur la gestion de l'eau à Montréal, Conseil régional de l'environnement de Montréal, 2 novembre 1999.

PATRY, Michel, « Corporate Governance and Regulatory Reform in the Energy Sector », Modelos de empresa y nuevas tendencias en el sector energético, UAM-HEC, Mexico, 29 octobre 1999.

AUBERT, Benoit A., PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne, « La gestion du risque d'impartition chez British Petroleum », Rencontre CIRANO : Nouvelles approches en gestion du risque, 7-8 octobre 1999, Montréal.

BOYER, Marcel et PATRY, Michel, «Les fondements du benchmarking pour le secteur public», Ministère des Affaires municipales et de la Métropole Québec, 23 avril 1999.

AUBERT, Benoit A., PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne, «L'impartition par les municipalités canadiennes», Rencontre CIRANO, Montréal, 5 décembre 1997.

AUBERT, Benoit A., PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne, «L'entreprise virtuelle : Mythe ou réalité?», Congrès de l'Association des économistes du Québec (ASDEQ), École des Hautes Études Commerciales, Montréal, 14-16 mai 1997.

PATRY, Michel, «L'impartition dans le secteur public», Forum des directeurs généraux des établissements de santé et de services sociaux de la région 04, Auberge du Lac Saint-Pierre, Pointe-du-Lac, 15 mai 1997.

PATRY, Michel, «Les villes face aux mutations de l'emploi», Communication présentée aux Assises annuelles de l'Union des Municipalités du Québec, mai 1997.

NOËL, Alain et PATRY, Michel, «Partenariat : paramètres et enjeux», Les alliances stratégiques secteurs public-privé, Colloque de la Chambre de commerce de Montréal, Hôtel Reine-Élizabeth, 11 avril 1997.

BOYER, Marcel et PATRY, Michel, «Grille d'analyse pour le choix d'un mode de gestion: Ce qu'une municipalité devrait savoir avant de choisir.», Colloque de l'Association québécoise des techniques de l'environnement "Mode de gestion des services municipaux d'eau et d'assainissement: prendre les décisions", Montréal, le 3 octobre 1996.

PATRY, Michel, Colloque MLH + A «À l'Aube du XXIe siècle», Hôtel Le Westin Mont-Royal, 5 octobre 1995, Montréal.

PATRY, Michel, «L'impartition», Association canadienne des professionnels en systèmes de ressources humaines (CHRSP-Québec), Hôtel Reine-Élizabeth, 7 juin 1995.

PATRY, Michel, et SINCLAIR-DESGAGNÉ, Bernard, «La gestion stratégique de l'impartition et de la sous-traitance», Rencontres CIRANO, 19 avril 1995, CIRANO, Montréal.

PATRY, Michel, «Faire ou faire-faire --impartition et sous-traitance-- La perspective de l'économie des organisations», Journées de réflexion sur la flexibilité organisationnelle, Groupe Qualité et Ressources humaines, Hydro-Québec, 2 et 7 juin 1994.

AUBERT, Benoit A., RIVARD, Suzanne et PATRY, Michel, «L'impartition des services informatiques», Conférence organisée par la Fédération de l'informatique du Québec (FIQ) et le Centre francophone de recherche en informatisation des organisations (CEFRIO), à Montréal, 10 mai 1994.

PATRY, Michel, «Faire ou faire-faire --impartition et sous-traitance-- La perspective de l'économie des organisations», Journées de réflexion sur la flexibilité organisationnelle, Groupe Qualité et Ressources humaines, Hydro-Québec, 2 et 7 juin 1994.

PATRY, Michel, «Faire ou faire-faire: la perspective de l'économie des organisations», communication présentée à l'atelier "L'organisation par le faire-faire" du Congrès annuel de l'Association des économistes québécois (ASDEQ), Montréal, 29 avril 1994.

PATRY, Michel, «L'outsourcing: Le pourquoi, le comment, les résultats», Groupe planification et systématisation, Montréal, 20 janvier 1994.

PATRY, Michel, «Prises de contrôle hostiles: une analyse de quelques cas canadiens», Déjeuner d'Archimède, 12 décembre 1990.

PATRY, Michel, «Les enjeux de la réforme économique de M. Gorbatchev», Déjeuner d'Archimède, École des H.E.C., 2 novembre 1988.

PRODUCTION DE CAS ORIGINAUX

«Entreprise Réseau: Le Groupe Hommage», Cas rédigé par Frédéric Paré sous la direction de Benoit AUBERT, Michel PATRY et Suzanne RIVARD, 11 p., Éditions de Cas HEC #1665, 1999.

DIRECTION D'ÉTUDIANTS AUX CYCLES SUPÉRIEURS

Codirecteur, mémoire de Maîtrise (M.Sc.) de Loubna AZAMI, «Analyse de la performance des contrats d'impartition des TI au Canada : une étude événementielle», juin 2004, 58 p.

Codirecteur, mémoire de Maîtrise (M.Sc.) de Lionel PARDIN, «Mesurer l'économie Internet au Québec: une étude exploratoire», mars 2002, 228 p.

Codirecteur, Thèse de doctorat (Ph.D.) de José-Fernando BUENDIA-LUNA, «The Economics of Increasing Returns, the Size of the Firm, Industrial Concentration, and Technological Competition», décembre 2001, 182 p.

Directeur, Mémoire de Rémy SCHIMMEL (M.Sc.), «La gestion de l'eau comme un bien économique : étude de la performance de la réforme des services d'eau de Santiago au Chili implantée en 1990», octobre 2001, 125 p.

Codirecteur, mémoire de Maîtrise (M.Sc.) de Aymeric DUSSART, «An Evaluation of Inter-Organizational Workflow Modeling Formalisms », octobre 2001, 77 p.

Directeur, Mémoire de Myriam SABET (M.Sc.), «Proposition d'un cadre réglementaire pour l'allocation des eaux souterraines au Québec», mai 2001, 63 p.

Directeur, Mémoire de Samir Ben TAKAYA (M.Sc.), «L'impartition de la fonction ressources humaines : étude de la performance», mai 2001, 56 p.

Codirecteur, Thèse de doctorat (Ph.D.) de Caroline BOIVIN «Le partage de la technologie», janvier 2001.

Codirecteur, travail dirigé de Maîtrise (M.Sc.) de Jean-François HOUDE, «Analyse empirique des déterminants de l'impartition des technologies de l'information », décembre 2000.

Codirecteur, Thèse de doctorat (Ph.D.) de Ayi AYAYI «Venture Capital : Entrepreneurial Venture's Financing and Equity Selling during the IPO's», octobre 2000, 83 p.

Codirecteur, travail dirigé de Maîtrise (M.Sc.) de Sylvie JAMAULT, «Les déterminants de l'impartition des activités municipales au Canada, septembre 2000, 48 p.

Codirecteur, travail dirigé de Maîtrise (M.Sc.) de Anouk MONTMINY, «Analyse économique d'un régime mixte dans le secteur de l'hydroélectricité au Québec : 1944-1962», mars 2000, XX p.

Codirecteur, travail dirigé de Maîtrise (M.Sc.) de Richard LAJEUNESSE, «L'impact de la réglementation sur la productivité des industries manufacturières québécoises entre 1985 et e994», août 1997, 84 p.

Codirecteur, travail dirigé de Maîtrise (M.Sc.) de Yves GAGNON, «Relations patrons-clients et clans dans une économie agraire», août 1997, 71 p.

Codirecteur, Rapport théorique de Ph.D. de Ayi AYAYI «A Financial Analysis of Venture Capital», juillet 1997, 33 p.

Directeur, travail dirigé de Maîtrise (M.Sc.) de Martine DAGENAIS, «Etude sur la performance de la fusion entre Molson et Carling-O'Keefe», mai 1997, 58 p.

Codirecteur, Rapport théorique de Ph.D. de Raphael NGUIMBUS, «La coopération dans les canaux marketing: définitions, déterminants et modélisation», septembre 1996, 98 p.

Codirecteur, Rapport théorique de Ph.D. de Caroline BOIVIN, «Exclusivité ou non exclusivité d'une technologie», juin 1996, 62 p.

Codirecteur, travail dirigé de Maîtrise (M.Sc.) de Isabelle DELVAUX, «La déréglementation du transport aérien: Les leçons de l'expérience américaine pour l'avenir des aéroports européens», août 1996, 170 p.

Codirecteur, Rapport de stages de fins d'études du diplôme de l'École Polytechnique de Paris de Emmanuel AGUE et Thibaut REVEL, «L'impartition des services urbains et la distribution de l'eau», juin 1996, p.

Codirecteur, travail dirigé de Maîtrise (M.Sc.) de Dominique BONIN, «Une approche économétrique de la détermination de la structure de décision d'achat du consommateur pour un bien de consommation courante», octobre 1995, 79 p.

Directeur, travail dirigé de Maîtrise (M.Sc.) de Daniel ALTINÉ, «Réglementation et intégration verticale : le cas de l'industrie électrique américaine», août 1995, 59 p.

Codirecteur, travail dirigé de Maîtrise (M.Sc.) de Georges LAMBERT, «La demande d'essence au Canada: une application des filtres de Kalman», mars 1995, 53 p.

Codirecteur, travail dirigé de maîtrise (M.Sc.) de Martin LORANGER, «Analyse des conditions nécessaires et suffisantes à l'existence et à la croissance des firmes multinationales», février 1995, 46 p.

Directeur, travail dirigé de maîtrise (M.Sc.) de Jacques FERRARO, «Competition in the Long Distance Telephone Market: An Event Study Analysis of the Effects of Regulatory Intervention», septembre 1994, 62 p.

Codirecteur, travail dirigé de maîtrise (M.Sc.) de Alain HOULE, «Le rôle de l'information chez les gestionnaires des PME exportatrices du Québec», septembre 1994, 129 p.

Codirecteur, travail dirigé de maîtrise (M.Sc.) de Mamoudou DIALLO, «Étude d'un cas de prise de contrôle hostile: L'acquisition de Steinberg par Socanav et la Caisse de Dépôt et Placement du Québec», septembre 1994, 126 p.

Codirecteur, travail dirigé de maîtrise (M.Sc.) de Can ERUTKU, «Durée et incomplétude des contrats de sous-traitance dans l'industrie aérospatiale au Québec et en Ontario: une analyse transactionnelle empirique», juin 1994, 109 p.

Directeur, Mémoire de Brigitte D'AMOURS (M.Sc.), «Étude du rôle des fusions et acquisitions dans le phénomène de concentration industrielle de la câblodistribution canadienne», mai 1993, 213 p.

Codirecteur (avec Bernard Gauthier), travail dirigé de Guy BEAULIEU (M.Sc.), «Simulation d'une tarification par prix plafond : une application à Bell Canada», avril 1993, 175 p.

Codirecteur (avec Suzanne Rivard), rapport théorique de doctorat de Benoit AUBERT, «Outsourcing of Information Services : An Empirical Investigation», mars 1993, 52 p.

Codirecteur (avec Carmine NAPPI), rapport théorique de doctorat de Sofia CIVETTINI, «Les GS et l'évolution de la concurrence au sein d'une industrie : le cas de l'industrie américaine de l'acier», décembre 1992, 100 p.

Codirecteur (avec Carmine NAPPI), rapport théorique de doctorat de Jiang BIAN, «The Economics of Voluntary export restraints : A Review», novembre 1992, 70 p.

Codirecteur (avec Suzanne RIVARD), rapport théorique de doctorat de Benoit AUBERT, «Analyse transactionnelle de l'impartition des services informatiques», octobre 1992, 87 p.

Codirecteur du travail dirigé de Patrick JOLY (M.Sc.), «Les agences de réglementation et le trust de l'électricité dans les années trente : une application de la théorie économique de la réglementation», septembre 1992, p.

Directeur, «L'élasticité-prix de la demande d'essence pour le groupe des sept pays les plus industrialisés: une analyse dynamique», par Claude PEDNEAULT, mai 1992, 52 p.

Codirecteur (avec Carmine NAPPI), rapport théorique de doctorat de Réjean BELZILE, «Le risque de change économique et sa gestion par la firme: éléments d'une théorie», décembre 1991, 150 p.

Directeur de mémoire, «L'effet des changements structurels sur la demande d'énergie du secteur industriel des pays du G7», par Caroline DEROME, novembre 1991, 92 p.

Directeur de mémoire, «Y a-t-il des économies d'échelle dans l'industrie du transport aérien au Canada? Une étude de la fonction de coût des transporteurs nationaux Air Canada et C.P. Air», par Lise HAMEL, novembre 1991, 78 p.

Directeur de travail dirigé (M.Sc.), «Structure et comportement des entreprises d'exploitation forestière au Québec», par Sylvie DESROCHERS, août 1991, 118 p.

Directeur de mémoire, «La productivité dans l'industrie canadienne du transport aérien: une analyse de sensibilité», par Anne BEAULIEU, octobre 1989, 186 p.

Directeur de travail dirigé, «Un traitement économétrique du marketing-mix», par Pierre BELANGER, octobre 1987.

Directeur de travail dirigé (M.Sc.), «L'impact des quotas sur le mix de voitures japonaises», par Marie AUDET, juillet 1986.

Directeur de travail dirigé (M.Sc.), «Estimation de la demande d'automobiles au Canada», par Marie AUDET, décembre 1985.

Directeur de travail dirigé (M.Sc.), «Analyse et estimation de la productivité des transporteurs aériens du Québec», par Sonia LÉVEILLÉ, juin 1985.

Directeur de travail dirigé (M.Sc.), «Pouvoir de marché et efficacité: une application empirique au secteur manufacturier canadien», par Sofia CIVETTINI, juin 1985.

Directeur de travail dirigé (M.Sc.), «Structure de marché et profitabilité: une analyse critique», par Sofia CIVETTINI, août 1984.

ÉVALUATION DE TRAVAUX, MÉMOIRES ET THÈSES

Membre du jury de mémoire de maîtrise (M.Sc.) de Anic Gaudreau, « Estimation de l'effet rebond du secteur résidentiel québécois : une application de chauffage des locaux », mars 2006.

Membre du jury de mémoire de maîtrise (M.Sc.) de Nathalie Villeneuve, « L'analyse des politiques économiques appliquées au transport de marchandises au Canada : un modèle d'équilibre général calculable », mars 2006.

Président du jury de thèse de Ph.D. de Catherine LEBRUN, «L'imaginaire virtuel en contexte de modernité : explorations des représentations d'experts-conseils en affaires électroniques», novembre 2005, 423 pages.

Membre du jury de mémoire de maîtrise (M.Sc.) de Nicholas Lachapelle, « Système ERP et entreprise Réseau : Le Cas de Bombardier Aéronautique », juin 2005.

Membre du jury de mémoire de maîtrise (M.Sc.) de Caroline LEFEBVRE, « Intégration des principes de développement durable dans la gestion touristique : comparaison de deux stratégies? », mai 2005.

Membre du jury de mémoire de maîtrise (M.Sc.) de Maude BRUNET, « Le besoin d'appartenance modère-t-il la relation entre les pratiques de socialisation et le niveau de socialisation? », septembre 2004.

Membre du comité de thèse et du jury, thèse de doctorat (Ph.D.) d'Emmanuelle AVON (HEC Montréal), «La gestion stratégique des logiques sociales du changement, juin 2003.

Membre du jury de mémoire de maîtrise (M.Sc.) de Marc Sirois, « Les caractéristiques influençant la probabilité de fusion-acquisition d'une firme au Canada », mai 2003.

Président du jury du mémoire de Maîtrise (M.Sc.) de Michel SABBAGH, «Dispersion de prix sur les marchés électroniques», novembre 2002.

Membre du comité de thèse et du jury, thèse de doctorat (Ph.D.) de Bouchaib BAHLI (HEC Montréal), «An Assessment of Information Technology Outsourcing Risks», avril 2002, 409 pages.

Membre du jury, thèse de doctorat (Ph.D.) de André RICHELIEU (Université du Québec à Montréal), «Les stratégies d'internationalisation des opérateurs canadiens de téléphonie », décembre 2001, 226 pages.

Membre du jury et du comité de thèse, thèse de doctorat (Ph.D.) de Lachemi SIAGH, «Le fonctionnement des organisations dans les milieux de culture intense, le cas des banques islamiques», décembre 2001, 363 pages.

Membre du jury, thèse de doctorat de Maher KOOLI (Université Laval), «Les émissions initiales d'actions au Canada : sous-évaluation et performance à long terme », septembre 2001.

Président du jury du mémoire de Maîtrise (M.Sc.) de Daniel VANDAL, «L'impact des fichiers MP3 sur les consommateurs», septembre 2001.

Membre du jury, thèse de doctorat d'Alain DUPUIS (Université Laval), «La création et l'utilisation collectives de connaissances dans les réussites techniques et économiques », février 2001.

Membre du jury, thèse de doctorat de Émilio BOULIANE, « Vers une validation du construit performance organisationnelle », février 2001.

Membre du jury, thèse de doctorat de Raphaël NGUIMBUS, « Commerce de détail de l'essence automobile : modélisation de l'impact à court terme des facteurs endogènes et exogènes sur les ventes d'essence des stations-service à Montréal », janvier 2001.

Membre du jury de mémoire de maîtrise (M.Sc.) de Christian DELECLUSE, «La nature des multinationales actuelles : dictée par une stratégie à visée globale», École Polytechnique de Montréal, juin 2000.

Président du jury de thèse de doctorat (Ph.D.) de Steve MAGUIRE, «Sustainable Development, Strategy and Substitution: Lessons from a Study of the Process of Eliminating DDT from the Economy», École des HEC, avril 2000, 401 p.

Membre du jury de thèse de doctorat (Ph.D.) de Atiqur RAHMAN, «Technological Progress and Technology Aquisition: Models with and without Rivalry », McGill University, novembre 1999.

Membre du jury du mémoire de Maîtrise (M.Sc.) de Ben HAMADI, «Une application de l'étalonnage concurrentiel aux contrats de rémunération», Département de sciences économiques, Université de Montréal, septembre 1999, 86 p.

Président du jury du mémoire de Maîtrise (M.Sc.) d'Isabelle BERTHELET, «Une réglementation environnementale plus sévère incite-t-elle les entreprises à innover? Un regard québécois sur l'hypothèse porterienne», septembre 1999, 52 p.

Président du jury du mémoire de Maîtrise (M.Sc.) de Geneviève-Catherine BÉLAND, «Effets économiques des projets d'innovation du secteur des nutraceutiques : une analyse comparative Québec/France», septembre 1999, 183 p.

Président du jury du mémoire de Maîtrise (M.Sc.) de Marc-André GOSSELIN, «Performance du modèle probit bivarié ordonné appliqué au scoring bancaire», juillet 1999, 48 p.

Président du jury du mémoire de Maîtrise (M.Sc.) de Chantale SAJO, «L'impact de la téléphonie sur Internet sur l'industrie des télécommunications», avril 1999, 116 p.

Membre du jury de thèse de doctorat (Ph.D.) de Anthony ABOAGYE, «Financial Flows, Macroeconomic Policy and the Agricultural Sector in Sub-Saharan Africa.», McGill University, octobre 1998.

Membre du jury du mémoire de Maîtrise (M.Sc.) de Damien LEFEBVRE, «Comparaison entre le Canada et la France des stratégies des acteurs des télécommunications et de la télédiffusion», septembre 1998, 175 p.

Membre du comité et du jury de thèse de doctorat (Ph.D.) de Sudheer GUPTA, «Strategic Aspects of Supply Chain Relations : An Interdisciplinary Approach to the Analysis of Inter-Firm Cooperation and Competition.» McGill University, août 1998.

Président du jury du mémoire de Maîtrise (M.Sc.) de Jean-François PELLETIER, «La déréglementation de l'électricité : un défi à relever», novembre 1997, 121 p.

Président du jury du mémoire de Maîtrise (M.Sc.) de Faouzi TARKHANI, «Le contrat gouvernement-entreprise privée optimal en présence d'incertitudes et d'asymétrie d'information», novembre 1997 139 p.

Lecteur, rapport théorique de Ph.D. de Sudheer GUPTA, «Strategic Aspects of Supply Chain Relations: An Interdisciplinary Approach to the Analysis of Inter-Firm Cooperation and Competition», McGill University, août 1997, 175 p.

Lecteur, travail dirigé de Maîtrise (M.Sc.) de Jean-François GUILLY «Une étude empirique des effets de la réglementation économique dans les transports aériens en Europe», juin 1997, 74 p.

Membre du jury de mémoire de Maîtrise (M.Sc.) de Walid DAOUDI, «L'évolution du transport aérien de 1903 à 1995 : Des compagnies de pavillon aux alliances stratégiques», juin 1996, 139 p.

Président du jury de thèse de doctorat (Ph.D.) de Gilles CORRIVEAU, «Une analyse comparative des systèmes marketing verticaux dans la distribution alimentaire au Québec», juin 1996, 353 p.

Membre du jury de mémoire de Maîtrise (M.Sc.) de Normand DeMONTIGNY, «L'avantage concurrentiel national : le modèle de Michael Porter appliqué à l'industrie laitière canadienne», novembre 1995, 194 p.

Lecteur, travail dirigé de Maîtrise (M.Sc.) de Fabrice DENIS, «Les compétences technologiques des entreprises canadiennes de télécommunications et de câblodistribution dans les réseaux à larges bandes évolués», octobre 1995, 190 p.

Lecteur, travail dirigé de Maîtrise (M.Sc.) de Karène TOUBOUL, «Impact des catastrophes industrielles majeures sur les prix des titres: un réexamen», avril 1995, 90 p.

Membre du jury de thèse de doctorat (Ph.D.) de Henry FOUUDA, «Three Essays on Dynamic Asset Pricing.» École des HEC, Mars 1995.

Membre du comité de thèse de Ph.D. de Bian JIANG, «Voluntary Export Restraints and Antidumping Laws in Oligopolistic Trade», mai 1994, 156 p.

Lecteur, travail dirigé de maîtrise (M.Sc.) de Catherine HARMEL-TOURNEUR, «Effets des fusions sur le progrès technique et les coûts dans l'industrie américaine du transport aérien», avril mai 1994, 98 p.

Président du jury, mémoire de maîtrise (M.Sc.) de Alexandra BISSON, «Rôle de la gestion stratégique de l'État sur le développement : étude historique du cas du Japon, 1603-1993», mars 1994, 671 p.

Lecteur, Mémoire de M.A. en économie (Université de Sherbrooke) de Stéphan JACQUES, «La réglementation et le risque: une comparaison entre la réglementation par taux de rendement et le price-caps dans l'industrie des télécommunications.», avril 1994, 91 p.

Membre du comité et du jury de thèse de Ph.D. de Réjean BELZILE, «L'impact des mouvements de change réels sur la rentabilité des entreprises. Une application aux entreprises canadiennes.», février 1994, 158 p.

Lecteur, Mémoire de Charles MORISSETTE (M.Sc.), «L'OPEP est-elle un cartel? Une étude empirique sur la période 1971-1990.», novembre 1993, 114 p.

Lecteur, Mémoire de Jamel-Eddine GHARBI (M.Sc.), «L'intégration des approches philosophiques et la triangulation des méthodes dans la recherche sur le comportement du consommateur», décembre 1992, 360 p.

Membre du jury de thèse de Ph.D. de Athanasios PAPALIADIS, «The Acquisition Decision in Canada : A Firm Life-Cycle Perspective», Université de Montréal, avril 1991.

Lecteur, Travail dirigé de M.Sc. de Stéphane LANDRY, «Le principe de correspondance: fondements et applications», août 1989, 93p.

Lecteur, Travail dirigé de M.Sc. de Jean-Paul FILION, «L'impact du rééquilibrage des tarifs sur la demande de téléphone», août 1989, 110 p.

Lecteur, «Performance des entreprises impliquées dans un groupement: un profil canadien», par André MARCOTTE, avril 1987.

Lecteur, «Investigation empirique de la demande conditionnelle dynamique d'énergie pour le secteur manufacturier canadien», par Michel NORMANDIN, décembre 1986.

Lecteur, «Le comportement de consommation et les variables démographiques», par Luc MEUNIER, novembre 1986.

Lecteur, «Les facteurs déterminants des groupements d'entreprises au Canada», par André MARCOTTE, décembre 1985.

Lecteur, «Les économies d'échelle dans les opérations des institutions bancaires: une application aux Caisses populaires de Montréal et de l'Ouest du Québec», par Pierre LAROUCHE, décembre 1984.

SUBVENTIONS et COMMANDITES (depuis 2000)

AUBERT, Benoit A.; PATRY, Michel
 «Mécanisme de sélection des partenaires et des projets menant à des ententes de partenariats d'affaires.»
 Société de transport de Montréal
 34 500 \$

RIVARD, Suzanne; AUBERT, Benoit A.; PARÉ, Guy; PATRY, Michel
 Rédaction de l'ouvrage «Going Virtual : The Management Puzzle», HEC Montréal, 2002
 4 500 \$

SINCLAIR-DESGAGNÉ, Bernard; AUBERT Benoit A.; BOYER, Marcel; GAUTRAIS, Vincent ;
 LANGEVIN, Pierre; MONTMARQUETTE, Claude; PARÉ, Guy; PATRY, Michel; POITEVIN, Michel ;
 RIVARD, Suzanne; ROBERT, Jacques
 CRSH – Initiative de recherche concertée de l'INE
 «e-Governance : Harnessing Information Technology for Effective Organizational Design»
 30 000 \$

PATRY, Michel (coordonnateur); AUBERT, Benoit A.; BARKI, Henri; BOYER, Marcel; BOYER, Martin;
 CARRIER, Gaétan; CHRISTOFFERSEN, Peter; GARCIA, René; KRYZANOWSKI, Lawrence;
 LASSERRE, Pierre; PAVLOV, Andrey; POITEVIN, Michel; RENAULT, Éric; RIVARD, Suzanne;
 ROBERT, Benoit; SINCLAIR-DESGAGNÉ, Bernard; CAIRNS, Robert
 Valorisation Recherche Québec (MRST)
 «Développement d'outils de mesure, d'intégration et de gestion des risques»
 2001-2004
 1.200.00 \$

TRAVAUX DE CONSULTATION ET COMMANDITES (liste partielle)

- *Conseil du trésor du Québec*
- *Banque du Canada*
- *BDC, Comité de direction*
- *Bell Canada*
- *Bureau de la concurrence (Canada)*
- *Ville de Montréal, Direction des Finances*
- *Hydro-Québec*
- *Conseil d'initiative et de développement économique de la Ville de Montréal (CIDEM)*

- *Bureau Fédéral de développement régional-Direction du Québec (BFDRQ)*
- *Ministère des Finances du Québec*
- *Agence Spatiale Européenne (ASE)*
- *Ministère de l'industrie, du commerce et de la technologie du Québec*
- *Ministère des Transports du Québec (MTQ)*
- *Investissement Canada*
- *Industrie Canada*
- *Univa*
- *Vidéotron*
- *Ministère des communications du Québec*
- *Étude Économique Conseil (EEC Canada)*
- *Société des transports de Montréal (STM)*

2010.03.05