

HEC MONTRÉAL

COMMISSION DE LA CULTURE ET DE
L'ÉDUCATION

Déposé le : 28 novembre 2013

No. : CCE-041

Secrétaire : Catherine Grégoire

HEC Montréal

Bilan et perspectives

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

30 septembre 2013

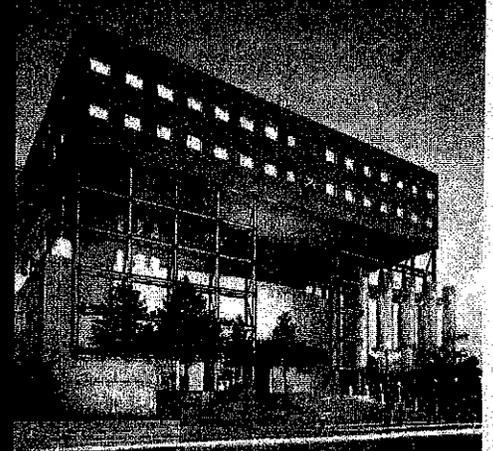


Table des matières

1. Bilan et perspectives.....	5
Mot du directeur	7
Introduction.....	9
1. Orientations générales 2012-2013.....	11
2. Quatre volets d'action	15
3. Un bilan, en quelques traits	21
4. Conclusion.....	23
Annexe A - Classements et compétitions 2012-2013.....	24
Annexe B - Nombre d'étudiants inscrits - Programmes de certificat devenus hybrides	27
Annexe C - Taux de satisfaction des étudiants	28
Annexe D - Déficit d'espace à HEC Montréal	29
2. Grille de données	31
3. Annexe à la grille de données	37
4. États financiers.....	38
5. Données sur la rémunération	39
6. Curriculum vitae du Directeur	41
7. Suivi des actions entreprises suite aux recommandations de la Commission.....	73

1. Bilan et perspectives

Mot du directeur

Les pages qui suivent brossent un portrait des récents développements à HEC Montréal, une source de fierté, ainsi que des contraintes et défis qui sont les nôtres, une source de stimulation, et parfois, de préoccupation. Je suis heureux de pouvoir partager les uns et les autres avec les membres de la Commission de la culture et de l'éducation, dans un effort concerté de maintenir notre École dans le peloton de tête des meilleurs établissements universitaires qui soient et, ce faisant, de faire rayonner le Québec.



En toile de fonds de nos propos, se posent toutefois à mon avis de grandes questions, pour HEC Montréal comme pour l'ensemble de la communauté universitaire. Quel avenir réserve-t-on, collectivement, à nos universités? Voudra-t-on qu'elles s'inscrivent parmi les plus performantes? Pourront-elles continuer de soutenir un même niveau d'innovation dans tout ce qu'elles font, sans financement adéquat? Ces questions sont d'une importance capitale et je serai toujours disposé à en discuter avec les membres de la Commission.

L'avenir de nos universités : qualité de l'enseignement, rang et statut de nos universités, participation aux avancées mondiales. Sujets de fond, mais malheureusement absents du Sommet de l'hiver dernier.

Personnellement, je suis convaincu que les Québécois souhaitent que leurs universités, à tout le moins certaines d'entre elles, soient de classe mondiale.

Autrement, il faudrait se résigner à se tourner vers les universités ontariennes, d'ailleurs au Canada ou dans le monde pour former les meilleurs talents. Il faudrait de plus accepter que les médecins, les ingénieurs ou les gestionnaires formés ici, au Québec, n'aient pas accès aux expertises de pointe et que nos entreprises de toute taille se tournent vers des personnes formées à l'étranger pour occuper les fonctions clés disponibles.

Autrement, le message que l'on enverrait à nos jeunes talents sera le suivant : vous pouvez obtenir de bonnes bases dans vos domaines de spécialisation, ici, au Québec, mais pour compléter des études aux cycles supérieurs, pour posséder une formation de pointe qui sera reconnue partout dans le monde, vous devrez poursuivre votre formation à l'Université de Toronto, à l'Université Queen's, à UBC ou encore aux États-Unis, en Europe et même en Asie, destination devenue accessible à nos élites étudiantes.

Pour les avoir formés, HEC Montréal a été aux premières loges de la montée des Québécois aux postes de commande de nos entreprises et institutions. Cette mission est toujours la sienne. Sauf que nos diplômés doivent maintenant exercer leurs compétences au sein d'une économie mondialisée. Nos universités, et l'École en particulier, doivent répondre à ces attentes, individuelles et collectives.

Et le travail est loin d'être fini. On sait depuis longtemps que beaucoup moins de gestionnaires québécois ont une formation universitaire, par rapport à ceux du reste du Canada et des États-Unis. La situation est particulièrement contrastée pour les cycles supérieurs : Statistiques Canada, dans un rapport récent, relevait que 7,8 % des Québécois dont l'âge est compris entre 25 et 64 ans possèdent une formation de 2e ou de 3e cycle, alors que les pourcentages correspondants, en Ontario et pour le Canada, sont respectivement de 10,5 % et de 8,9 %. Un écart navrant, dangereux.

Leadership et innovation : en pédagogie, en recherche et dans tous les volets de la mission universitaire, l'innovation est au cœur de la réussite.

Le Québec est une petite économie ouverte. Nos entreprises sont par conséquent obligées de développer des compétences et des connaissances qui leur permettront de se démarquer. Pourquoi en serait-il autrement de nos établissements d'enseignement supérieur?

Tant au sein de la Francophonie que dans le reste du monde, HEC Montréal a donc entrepris de se distinguer en ajoutant aux compétences et habiletés généralement requises de nos étudiants et diplômés, comme aux services offerts à la collectivité. Ainsi, nous nous préoccupons d'améliorer les compétences linguistiques et l'expérience internationale de nos étudiants. Nous explorons aussi l'offre, en français, de formation à distance et hybride, de cours en accès libre, la création d'une plateforme de transfert des connaissances.

Mais pour cela, un meilleur financement des établissements universitaires demeure crucial. Pour assurer une véritable accessibilité aux étudiants de toutes provenances, nos universités doivent mettre à leur disposition les espaces, les personnels et les services d'encadrement à la hauteur de leurs attentes et de leurs besoins.

Le Québec aura toujours besoin d'un réseau universitaire de qualité et reconnu pour sa capacité d'innovation. Notre société mérite de conserver sa place dans le monde, et en éducation supérieure en tout premier lieu. HEC Montréal, pour sa part, entend demeurer un acteur clé de ce développement et de ce rayonnement, pour peu qu'on lui donne sa juste part d'un financement prévisible et suffisant pour assurer sa mission.

Nous sommes à une croisée des chemins. Choisissons, collectivement, la voie de la réussite, pas celle du repli sur soi, faute de vision d'avenir et de ressources adéquates.

Le directeur,

Michel Patry

Introduction

Ce document présente, rétrospectivement, les orientations de HEC Montréal, telles que proposées l'an dernier à sa communauté, et un bilan de l'année scolaire 2012-2013. Ce document présente aussi les perspectives de développement envisagées pour 2013-2014.

Évidemment, l'année scolaire 2012-2013 restera marquée par d'importantes décisions gouvernementales, certaines prises à la suite des mouvements étudiants du printemps 2012, notamment la mise sur pied du Sommet sur l'éducation supérieure et des chantiers en résultant, mais également par les coupures majeures au budget de fonctionnement des universités, imposées à deux reprises, dans une même période budgétaire.

C'est donc en toute prudence que l'École a choisi de poursuivre les objectifs de développement qu'elle s'était fixés, tout en disposant, dans les meilleurs délais possibles, des contraintes budgétaires auxquelles elle faisait face. En somme, garder le cap malgré la turbulence du moment. Un exercice complexe, difficile, mais complètement assumé par la communauté de HEC Montréal.

Rappelons que ces orientations et ce bilan font l'objet de présentations biannuelles de la part du directeur de l'École, tant à l'Assemblée des professeurs qu'aux cadres et aux membres du personnel. On en résume ci-après les grandes lignes.

1. Orientations générales 2012-2013

Francophonie et ouverture sur le monde

En 2012, le directeur, Michel Patry, partageait avec le personnel de HEC Montréal un ensemble d'objectifs touchant l'enseignement, la recherche, l'attraction de talents et le développement du campus, objectifs s'inscrivant plus que jamais en droite ligne avec la mission de l'École et les attentes du milieu.

Le directeur de HEC Montréal exprimait ainsi sa vision de l'École, dans une allocution livrée lors de l'Assemblée des professeurs du 10 octobre 2012 :

«L'École est une institution francophone, une des plus prestigieuses au monde et elle est fière de l'être. Avec ses 13 000 étudiants et ses quelque 260 professeurs de carrière, elle représente très probablement la plus grande concentration d'expertise universitaire en gestion dans la Francophonie. Toutes les formations diplômantes que nous offrons au Québec le sont en français. Nous investissons de manière importante, peut-être davantage que toute autre institution au monde, dans le développement de matériel pédagogique en français, dans la production de cas en français et dans la publication de revues scientifiques et professionnelles en français. Nous oublions trop souvent ces vérités fondamentales.

Ce n'est cependant pas une raison pour nous satisfaire de ce que nous faisons. C'est pourquoi un des axes majeurs de notre développement pour les trois prochaines années sera le renforcement et l'affirmation de notre leadership scientifique dans la Francophonie. Ce renforcement passe par l'enseignement, la recherche et le transfert des connaissances.»

En parallèle de ce positionnement renforcé au sein de la Francophonie, HEC Montréal se fait un devoir, depuis plusieurs années, de bien préparer ses étudiants à relever les défis de gestion qui se poseront à eux, défis devenus plus complexes et plus nombreux, compte tenu de la mondialisation.

«Cette ouverture sur le monde est aujourd'hui, plus que jamais, essentielle à la préparation d'une relève en gestion rompue aux nouvelles exigences du monde des affaires et du commerce international. Le Québec est une petite économie ouverte qui exporte hors de ses frontières environ la moitié de sa production de biens et

services, soit vers les autres régions du Canada, soit vers l'étranger. Les femmes et les hommes qui désirent créer des entreprises ou participer à leur gestion n'ont pas le choix d'être adéquatement préparés à cette réalité.

L'ouverture sur le monde, à l'École, passe par une stratégie très innovante de multilinguisme, par un programme de mobilité étudiante exceptionnel, par des partenariats internationaux, par des enseignements qui font une place importante aux affaires internationales, ainsi que par la diversification du corps étudiant et professoral, un outil d'intégration efficace des néo-Québécois à la communauté francophone du Québec. »

Il y a tout lieu en effet de se réjouir du succès d'institutions ou d'entreprises québécoises telles l'Orchestre symphonique de Montréal, le Cirque du Soleil, Moment Factory, Desjardins, Bombardier ou encore la Caisse de dépôt et placement du Québec. Ces noms témoignent de l'expertise et de l'audace des gens de chez nous.

La même ambition et la même fierté devraient soutenir le développement d'universités québécoises de classe mondiale. Pour HEC Montréal, cette aspiration s'incarne dans des standards d'excellence élevés et dans sa volonté de se hisser – et de se maintenir - dans le peloton de tête des écoles de gestion du monde.

Comment cela se traduit-il pour HEC Montréal?

«Ce peloton de tête, je le définis souvent comme le top 1 % des 13 000 écoles de gestion au monde, ou le groupe de tête des 5 meilleures écoles de gestion canadiennes, des 20 meilleures à l'extérieur des États-Unis et des 100 meilleures dans le monde.»

Cette vision est-elle trop ambitieuse? Assurément non. HEC Montréal y est déjà, selon certains indicateurs.

L'École a atteint les meilleurs niveaux pour se trouver aujourd'hui aux plus hauts rangs de différents classements internationaux prestigieux, soit ceux d'*America Economía*, *Bloomberg BusinessWeek*, *Expansión*, *Forbes*, *The Economist* et *The Financial Times*. Le *NY Times* l'a même inscrite au 30^e rang des écoles de gestion du monde pour l'employabilité.

L'École détient aussi les trois agréments les plus convoités dans son domaine, délivrés par ces trois organismes : *AACSB International*, *AMBA* et *EFMD*.

En sus de ces reconnaissances du milieu, l'École s'enorgueillit d'enviables taux de placement de ses diplômés, de la réussite de ses étudiants à des concours locaux, nationaux et internationaux, ou encore du lancement de programmes d'études ou de partenariats d'échanges étudiants avec les meilleures universités du monde. Un résumé des plus récents accomplissements est fourni à l'Annexe A.

Le défi, c'est de se maintenir à ce niveau. Pour cela, l'École doit offrir à ses étudiants, à son corps professoral et à la collectivité des installations, des équipements de pointe et un environnement d'apprentissage et de recherche satisfaisant aux standards les plus élevés.

Pour relever ce défi essentiel, HEC Montréal entend continuer de privilégier quatre grands volets d'action, sous les titres *Innover*, *Attirer et retenir le talent*, *Nous imposer en recherche et en transfert des connaissances* et *Nous donner les moyens de nos ambitions*.

2. Quatre volets d'action

1. Innover

HEC Montréal s'est toujours fait un devoir de servir la société dont elle est issue. Au nombre des préoccupations des gens d'affaires, un sujet revient souvent : l'entrepreneuriat, ou comment le promouvoir. Le Québec accuse un déficit d'entrepreneurs, les médias en font souvent état. Avec l'appui du secteur privé, l'École en a fait un objectif prioritaire.

Par ailleurs, les employeurs exigent également que nos diplômés soient aptes à propulser leur entreprise locale, peu importe la taille, sur les plans national et international, ou aptes à s'intégrer rapidement au sein d'une organisation multinationale. Des compétences linguistiques, une expérience internationale sont désormais souhaitables, en plus d'un bagage de connaissances rigoureux.

Au nombre des réalisations récentes, en pédagogie :

1er cycle

La création du Parcours Rémi-Marcoux, destiné aux étudiants du B.A.A. qui souhaitent lancer ou reprendre une entreprise existante ou encore s'insérer dans une entreprise familiale. Cette innovation a été facilitée par deux dons importants, le premier de la Banque nationale (10 M \$), le deuxième, de M. Rémi Marcoux, entrepreneur (2,5 M \$). Les étudiants du Parcours profiteront d'un programme entièrement dédié à leur réussite d'entrepreneurs, dès leur entrée à l'École.

Un **cheminement bilingue** au B.A.A. s'est ajouté aux cheminements actuels, français et trilingue. On veut permettre, à terme, à tout étudiant du B.A.A. d'avoir une occasion d'apprentissage de l'international, par un stage à l'étranger, la participation à un programme d'échanges, la maîtrise d'une 2^e ou 3^e langue, etc.

Aussi, conséquence de la fusion récente des ordres comptables, l'École a dû revoir son **offre de cours de comptabilité** dans ce programme, un travail colossal et mené à terme avec rigueur.

Les certificats de 1^{er} cycle ne sont pas en reste, grâce à l'**offre de quatre programmes en format hybride** (l'objectif était de cinq), combinant formation en classe et à distance, un franc succès. L'Annexe B fait état de la situation des inscriptions. Comme on le constate, sans innovation technologique, ces programmes, pourtant intéressants, risquaient de disparaître. Ce type d'innovations ne peut se faire sans moyens adéquats, sans dégagement de professeurs et autres personnels pour en assurer le succès. Encore là, un défi de taille compte tenu des ressources disponibles.

On souhaite finalement adopter un cadre de référence pour les ententes de «bi-diplômation», entre HEC Montréal et des écoles de gestion réputées.

Cycles supérieurs

Aux cycles supérieurs, on retiendra surtout la **refonte en profondeur du programme de MBA**, qui sera offert à compter du printemps 2014. Le projet d'offrir une nouvelle gamme de cours «post-MBA», a dû être retardé, faute de ressources à y consacrer.

Formation des cadres et des dirigeants

La formation des cadres, elle, se trouve à une croisée des chemins et nous entretenons de grandes ambitions pour ce secteur d'activité.

Dans la dernière année, on a accéléré l'offre de **webinaires**, très en demande. De plus, localement, des programmes intensifs, dans les domaines de la gestion de la santé ou des médias, ont pu être développés, de même que des programmes de longue durée, avec, par exemple, la Société de transport de Montréal.

Il reste que le manque d'espace et de ressources empêchent l'École de progresser dans ce volet de sa mission, bien que ce soit une source de revenus salulaire.

La formation des cadres nécessite donc, entre autres, pour demeurer pertinente, un corps professoral hautement qualifié qui soit disponible et des installations adaptées, de pointe, et situées à proximité du centre-ville de Montréal où sont concentrés les sièges de décision. Or, les édifices de l'École répondent davantage aux besoins d'étudiants réguliers, fréquentant l'École sur une longue période.

D'ailleurs, HEC Montréal souffre déjà d'un manque criant d'espace, tel que reconnu depuis ces dernières années par le gouvernement du Québec. Des solutions sont à l'étude présentement afin de mettre nos espaces à niveau tout en favorisant la croissance future des activités de perfectionnement que peut offrir l'École, notamment au centre-ville de Montréal.

HEC Montréal souhaite ainsi augmenter l'accessibilité, pour les adultes, à ses activités de formation continue ou de perfectionnement, dans un effort de répondre aux besoins des étudiants d'aujourd'hui, dont on sait qu'ils combinent travail-famille et études. En se rapprochant de leur lieu de travail, l'École facilitera le cheminement de plusieurs d'entre eux, tout en s'ouvrant à un bassin plus large de nouveaux arrivants, parce que plus visible dans la communauté du centre-ville. Étudier à HEC Montréal peut faciliter en effet leur intégration à la société québécoise.

Ces solutions, esquissées dans un rapport précédent à la CCE, sont toujours en attente, depuis plus d'un an et demi, d'une autorisation du MESRST de poursuivre les travaux amorcés.

Autres innovations

Une **école d'été pour l'apprentissage du français des affaires**, une formule originale alliant développement des connaissances et découverte de Montréal, est désormais proposée. Elle accueillera ses premiers étudiants au printemps 2014.

Les trois cours de gestion offerts par la toute nouvelle **plateforme EDUlib** ont connu un succès retentissant : au total, plus de 15 000 personnes, de 134 pays, se sont inscrites à l'un des cours universitaires proposés en accès libre, en comptabilité, en économie ou en marketing. (Depuis son lancement en octobre 2012, le site d'EDUlib a été visité près de 250 000 fois par plus de 71 000 personnes, en provenance de 155 pays.)

Après le Québec et le reste du Canada, les principaux pays de provenance des participants d'EDUlib ont été, par ordre décroissant : Haïti, France, Algérie, Sénégal, Côte d'Ivoire, Maroc, États-Unis, Cameroun, Niger... Si Montréal arrive en tête des villes pour le plus grand nombre de participants, viennent ensuite Port-au-Prince, Québec, Laval, Alger, Dakar, Ouagadougou, Toronto, Abidjan, Ottawa et quelque 1 900 autres villes.

HEC Montréal a pris à ce chapitre un leadership certain au sein de la Francophonie. Non seulement les cours sont appréciés, mais d'autres établissements d'enseignement, à travers le monde, sollicitent déjà l'expertise de l'École. Même s'il s'agit là d'un formidable service à la collectivité qui dépasse nos frontières, cette initiative renforce la maîtrise des professeurs en ce qui a trait aux technologies comme outils d'enseignement, au bénéfice des programmes réguliers de l'École.

Agréments

HEC Montréal s'est engagée, voilà plusieurs années, à se mesurer aux meilleurs établissements internationaux de son secteur. Trois organismes, *AACSB International*, *EFMD* et *AMBA*, lui ont conféré leur agrément, sans réserves. Comme il s'agit d'un processus en continu, en 2012-2013, l'École a dû préparer l'évaluation quinquennale d'*AACSB International*. Toutefois, cette année, les examinateurs ont fait valoir que certains ratios devenaient très préoccupants et que l'École devait les corriger sans attendre.

Ainsi, ils ont noté que le ratio professeurs/étudiants demeure critique, même s'il s'est amélioré récemment (notamment grâce aux Chantiers 1 et 2, enveloppes spéciales en soutien des secteurs du génie et de l'administration). Les coupures de l'année dernière ont empêché d'embaucher au niveau voulu, dans un marché déjà difficile puisqu'il y a pénurie de professeurs de gestion. De plus, à cette date, on ne sait même pas si le gouvernement du Québec reconduira ces enveloppes spéciales, ce qui rend la situation encore plus alarmante.

Aussi, malgré un taux de satisfaction généralement bon des diplômés envers l'École, les examinateurs ont noté une détérioration d'indicateurs touchant les services d'aide aux étudiants, les aires de travail mises à leur disposition, l'offre de bourses. À l'Annexe C, on remarque que ces indicateurs sont ceux où la satisfaction des récents

diplômés est la moins grande. Or, la satisfaction des étudiants est un critère de base pour de nombreux classements et organismes d'agrément.

Ils ont aussi remarqué qu'à l'instar des écoles de gestion en général, HEC Montréal devrait développer davantage son offre de programmes pour les cadres, un secteur en progression.

Pour tous ces points, les espaces et moyens font défaut, ce qui représente un frein au développement de l'École. On risque de perdre, en quelques années, ce que l'École a mis des décennies à bâtir.

2. Attirer et retenir le talent

Enseignants

Il s'agit là d'une grande priorité pour l'École, qui se traduit par une volonté de **remplacement de chaque professeur de carrière qui quitte et la réalisation d'embauches ciblées** dans des domaines aux frontières de certaines disciplines ou en lien avec nos objectifs de consolidation en recherche, transfert et innovation dans les programmes. Ces embauches, comme de nombreux autres investissements, sont cependant modulées en fonction de l'évolution des ressources financières de l'École et de la disponibilité dans le marché. Il faut savoir qu'environ 200 postes de professeurs de gestion ne sont pas comblés au Canada, et 1500 aux États-Unis seulement. Les professeurs talentueux ont tous les choix.

Le resserrement budgétaire auquel l'École est actuellement confrontée complique évidemment l'atteinte de nos objectifs. Avant 2012-2013, nous étions en voie de les atteindre. Mais depuis, nous embauchons toujours moins de professeurs que le nombre de départs annuels. Nous nous désolons de constater que la taille du corps professoral fait en quelque sorte du sur-place, malgré tous nos efforts liés à l'embauche et à la rétention des jeunes professeurs. Les salaires, dans certains domaines de la gestion, sont très attractifs ailleurs, comme on le sait. HEC Montréal a ainsi perdu de jeunes talents récemment au profit d'autres universités canadiennes, par exemple *Western Ontario* et *Queen's*, et d'universités américaines, ou européennes, telles l'ESSEC à Paris, ou CASS à Londres.

Nous intensifions pourtant nos efforts : un programme de mentorat pour les nouveaux professeurs sera mis en place.

Étudiants

Du côté des étudiants, notre objectif est d'accroître les **bourses au recrutement** qui leur sont proposées, au cours des trois prochaines années. On l'a vu précédemment, il est fondamental d'offrir aux étudiants des conditions d'accessibilité qui se mesurent à ce qu'on peut leur offrir ailleurs.

L'objectif ultime est de construire un **fonds de 20 M \$ à 30 M \$ d'ici 2017**, dont les rendements seraient appliqués à une offre plus généreuse de bourses. Ces bourses

seraient principalement dédiées aux étudiants des cycles supérieurs et aux participants du programme de mobilité internationale. Les succès de la Fondation HEC Montréal et de la campagne de financement tripartite menée par Campus Montréal seront donc déterminants dans le futur, l'École ne pouvant compter, pour satisfaire cet objectif, sur ses fonds de fonctionnement.

3. Nous imposer en recherche et en transfert des connaissances

L'objectif de HEC Montréal à ce chapitre est de s'imposer comme une référence incontournable en recherche et en transfert des connaissances dans la Francophonie et dans le monde. Nous devons capitaliser sur nos forces, soit le nombre et la compétence de nos professeurs-chercheurs, la gamme élargie des domaines de recherche couverts et notre insertion dans plusieurs réseaux de recherche de calibre mondial.

Les priorités sur le plan de la recherche et transfert sont:

- la poursuite du développement de notre **programme de professorships**. Nous avons créé huit *professorships* en 2011-2012. Nous voulions en développer 2 ou 3 nouveaux par année. Toutefois, vu la conjoncture, nous avons dû en ralentir la création, pourtant une condition gagnante pour l'embauche et la rétention de jeunes professeurs talentueux;
- la consolidation de **centres d'excellence de calibre international**, grâce aux fruits de la campagne Campus Montréal. Nous avons prévu que 35 % des fruits de la campagne récoltés pour HEC Montréal seraient consacrés au renforcement de ces centres d'excellence. Le tout nouvel Institut d'entrepreneuriat Banque nationale | HEC Montréal sera du nombre;
- le développement de **nouveaux pôles de transfert** qui s'ajouteront aux six pôles déjà en opération. Pour l'année écoulée, nous visions la création d'un pôle de transfert dans le domaine de la gestion des OSBL et d'un autre dans le domaine de la gestion des médias (IDEOS). La **consolidation des pôles existants** se poursuit également (Mosaïc, Pôle Santé, Carrefour E3, en gestion des énergies, CIFA, pour les familles en affaires, Carrefour logistique et Gestion des arts, qui a même mené à la création d'une Chaire Unesco en management culturel afin de favoriser les échanges de connaissances et la coopération dans l'axe Nord-Sud). Mentionnons au passage la reprise de l'école d'été en management de la créativité et la tenue d'une première édition d'une grande conférence internationale en gestion des arts, organisée en mai par l'École et ses partenaires universitaires à New York. Un franc succès. L'événement sera répété en 2014;

- le développement d'une **plateforme virtuelle de transfert de connaissances**, à l'instar des universités de grande réputation. Ce projet, de première importance, n'a pu faire l'objet de l'attention que nous aurions voulu lui donner;
- Le maintien d'un environnement de recherche éthique en développant un **Guide des meilleures pratiques en matière d'éthique en recherche**.

4. Nous donner les moyens de nos ambitions

Parmi les objectifs 2012-2013 que nous avons identifiés :

1. **Rehausser nos revenus autonomes**, notamment par la formation des cadres (+10%), dont nous avons parlé plus tôt, mais également grâce à nos efforts en philanthropie. Deux instruments s'offrent à nous pour ce faire : la campagne Campus Montréal, bien amorcée, et la Fondation HEC Montréal qui a pour objectif de solliciter des dons à hauteur de 6,4 M \$ pour l'année civile 2013. Ces sommes serviront notamment à bonifier l'offre de bourses aux étudiants.
2. **Finaliser la rénovation de l'édifice de l'avenue Decelles et faire avancer le projet d'un troisième bâtiment**, pierre angulaire de notre offre en formation de cadres et de programmes réguliers, tels le MBA. L'Annexe D résume les faits saillants relativement au développement immobilier de l'École, tels que soumis alors au MELS, dans son Dossier de présentation stratégique, en juin 2012. Un projet de petite résidence pour les étudiants est à l'étude, un atout indéniable pour recruter des talents provenant des régions du Québec et de l'international.
3. **Améliorer notre productivité**, en révisant nos processus ou encore en procédant à la mise à jour du progiciel intégré de gestion.
4. **Revoir notre organisation** et compléter certaines réflexions : politique de développement durable; énoncé de mission internationale, nouveau service de recrutement étudiant, mise en place d'un guichet unique d'information pour les étudiants étrangers.

3. Un bilan, en quelques traits

L'innovation

Sur le plan de nos avancées en pédagogie, il y a de quoi être fiers.

Les différents cheminements offerts au B.A.A., multilingues, internationaux, ont permis une hausse des EEETP de 2,8 %. Les certificats dits hybrides répondent aux attentes d'une clientèle adulte, qui les a adoptés avec enthousiasme.

Le programme de MBA, rénové en profondeur tant dans son contenu, son approche pédagogique, plus intégrée, et son calendrier, plus flexible, recevra ses premiers étudiants en mai 2014.

EDU*lib* a fait la preuve qu'on peut tirer de riches enseignements, pour la pédagogie régulière, d'une offre de cours à accès libre.

En formation des cadres, l'École a bien fait. Mais elle a atteint un plateau, malgré un potentiel jugé intéressant. Il y a urgence à régler les problèmes d'espace de l'École.

Le talent

Malgré les efforts collectifs, l'année 2012-2013 marque un ralentissement au plan du recrutement. L'École a procédé à l'embauche de 4 professeurs, mais en a perdu 8. Tel que mentionné précédemment, des gens de grand talent se sont expatriés, exerçant maintenant leur profession dans un autre établissement ou dans un autre secteur parapublic, au Canada.

Les coupures budgétaires ont aussi ralenti l'embauche de personnel administratif et de soutien pendant quelques mois.

Du côté étudiant, l'École s'enorgueillit de maintenir des nombres suffisants, et surtout, un calibre enviable.

La recherche

Un bon bilan, malgré les difficultés liées au départ de professeurs.

L'École a progressé au CRSH, au FQRSC et au CRSNG, au chapitre des demandes de subventions. Au CRSH, le taux de succès est de 42 %, contre un taux national de 21 %. Au CRSNG, le taux de succès a été de 83 %, au FRQSC, de 47 % et au FRQNT, de 100 %. Au total, les chercheurs de HEC Montréal ont obtenu 2,9 M \$ en subventions de ces organismes. Les pôles MosaiC et Santé ont, pour leur part, attiré de nouveaux partenaires financiers.

Le nombre de chaires et d'unités de recherche s'établit à 53, dont 7 chaires de recherche du Canada, niveau similaire à l'année précédente.

Travaillant à devenir une référence incontournable en recherche, l'École a également tenu deux forums d'envergure dans ses murs.

Le premier a rassemblé plus de 1000 économistes canadiens, au printemps 2013. Le second, sous l'égide d'un organisme européen appelé EGOS, a réuni 1600 professeurs et chercheurs en management à HEC Montréal et à l'Université de Montréal, un record pour cette organisation tenant habituellement ses assises en Europe.

Les moyens

En premier lieu, des accomplissements : une nouvelle version du progiciel *PeopleSoft* est maintenant implantée, dans les délais et coûts prévus; l'édifice Decelles, rénové, représente une réussite sur les plans pédagogique, architectural et financier, puisque réalisé dans les limites des budgets alloués.

En novembre 2012, on lançait officiellement la campagne Campus Montréal, avec nos partenaires Polytechnique Montréal et l'Université de Montréal, avec pour objectif de ramasser 500 M \$. Rappelons, pour HEC Montréal, les dons en résultant de la Banque nationale (10 M \$) et de M. Rémi Marcoux (2,5 M \$), notamment. Pour l'année civile 2012, la Fondation a également récolté 9,3 M \$, preuve de l'attachement de la communauté à l'institution.

Ces initiatives, ces apports d'argent, qui comblent des besoins soulevés par la communauté ou qui ajoutent à notre capacité d'offrir des bourses, sont réconfortants mais ne règlent pas les problèmes de financement de base de notre établissement.

Pour se donner les moyens de ses ambitions, HEC Montréal s'occupe, comme toujours, de générer de nouveaux fonds, en philanthropie surtout, tout en maintenant ses coûts et dépenses au minimum.

On atteint toutefois les limites du modèle et les grands indicateurs de qualité comme le ratio professeurs/étudiants, l'encadrement des étudiants, etc. – qui font depuis toujours la marque de commerce de HEC Montréal – sont malmenés, conséquence de toutes les coupures que le milieu universitaire a subies.

On promet un réinvestissement prochain, prévisible et suffisant. A défaut, notre institution ferait face à des choix douloureux, qui grèveront son offre de services et de soutien aux étudiants et qui feront régresser, à terme, une institution qui a - et fait toujours - la fierté des Québécois.

4. Conclusion

Gérer et avancer, malgré la turbulence

Assurer le maintien des activités et le développement de HEC Montréal a représenté tout un défi en cette année de turbulence.

Affichant toujours un budget équilibré et non déficitaire, une norme à l'École, notre institution misait sur un investissement gouvernemental adéquat, un resserrement de ses coûts, une augmentation des activités provenant de revenus autonomes de même que sur les efforts philanthropiques pour réaliser les objectifs convenus.

Or, les coupures gouvernementales drastiques, appliquées en vagues successives, ont eu raison de ce budget équilibré et d'une partie de ces objectifs.

Au total, c'est en effet 5 M \$ que HEC Montréal affiche comme insuffisance à son fonds de fonctionnement en 2012-2013. L'École envisage maintenant de retrouver l'équilibre budgétaire en 2014-2015 et de résorber son déficit accumulé sur une période de cinq ans.

Cette situation a résulté, on s'en doute, en de nombreuses et importantes compressions : report de l'embauche de professeurs, ralentissement du remplacement de personnel administratif, élagage d'activités, réduction de niveaux de service aux étudiants, abolition du paiement des droits de scolarité par carte de crédit...).

En conclusion, HEC Montréal a su mobiliser sa communauté pour traverser une année 2012-2013 qui marquera la mémoire collective. Un bon pourcentage de ses objectifs immédiats a pu être atteint, mais l'avenir est plus que préoccupant.

Sans un financement étatique prévisible, et suffisant, sans solution prochaine pour son déficit d'espace la contraignant dans son développement, l'École est condamnée à faire du sur-place, pire, à perdre des acquis gagnés de haute lutte.

On doit, au Québec, s'engager résolument dans l'atteinte d'objectifs d'excellence et de performance de nos universités et les appuyer pour ce faire. L'excellence de nos entreprises et de nos organisations, comme de nos institutions, passera inévitablement par celle de nos institutions d'enseignement, qui forment la relève de demain.

Sans cela, c'est toute la société québécoise qui en sortira perdante.

Annexe A - Classements et compétitions 2012-2013

Classements

- *The Economist* : L'EMBA McGill-HEC Montréal se classe dans le top 30 mondial
http://www.hec.ca/nouvelles/2013/EMBA_classement2013.html
- *AmericaEconomia* : HEC Montréal dans le top 25 d'AméricaEconomía
<http://www.hec.ca/nouvelles/2013/AmericaEconomia.html>
- *Expansión* : Le MBA de HEC Montréal parmi les meilleurs au monde
http://www.hec.ca/nouvelles/2012/nouv_201212_Expansion.html#expansion
- *Which MBA?* + *The Princeton Review*: MBA, un rayonnement international
http://www.hec.ca/nouvelles/2012/nouv_201285_classement_MBA.html
- *Financial Times* : M. Sc., dans le prestigieux classement du *Financial Times*
http://www.hec.ca/nouvelles/2012/nouv_201277_FinancialTimes.html
- *NY Times* : HEC Montréal figure au 30e rang d'un classement mondial d'employabilité
http://www.hec.ca/nouvelles/2012/nouv_201294_classement_employabilite.html

Compétitions et honneurs / Étudiants

- *EFU 2012* : Jonathan Dubuc, médaillé d'or au Québec
http://www.hec.ca/nouvelles/2012/nouv_2012105_EFU.html
- Une étudiante à la M. Sc. récompensée par l'ONU
http://www.hec.ca/nouvelles/2012/nouv_2012101_CharlotteMarchesseault_ONU.html
- *Tournoi 360* : une première place pour l'équipe de l'École
<http://www.hec.ca/nouvelles/2013/Tournoi360.html>
- La doctorante Joé T. Martineau, lauréate d'un prix de la *Society for Business Ethics*
http://www.hec.ca/nouvelles/2013/prix_SBE_Joe_Martineau.html

- *Deux doctorants récompensés par l'Association internationale de management des arts et de la culture*
http://www.hec.ca/nouvelles/2013/AIMAC_2013.html
- *Arielle Desforges, lauréate du prix Relève RBC de l'AFFQ*
http://www.hec.ca/nouvelles/2013/Prix_AFFQ_2013.html
- *Quatre diplômés MBA choisis pour démarrer leur entreprise au Chili*
http://www.hec.ca/nouvelles/2013/startup_Chile_2013.html
- *Compétition de cas en Californie : une autre victoire pour HEC Montréal*
<http://www.hec.ca/nouvelles/2013/ICBSC.html>
- *Victoire à la compétition internationale de cas de la Royal Roads University*
http://www.hec.ca/nouvelles/2013/2013_RRUIUCC.html
- *Une première place à la Haskayne 24 Hour Case Competition*
<http://www.hec.ca/nouvelles/2013/haskayne-24hour-case-competition.html>
- *Victoire remarquable de HEC Montréal aux 25e Jeux du commerce*
http://www.hec.ca/nouvelles/2013/nouv_2013001_JDC2013.html
- *Une première place à la McGill Trading Simulation*
http://www.hec.ca/nouvelles/2013/McGill_Trading_Simulation.html

Honneurs / Corps professoral

- *Le prix du meilleur article publié en 2011 dans le JMS est remporté par Isabelle Le Breton-Miller et Danny Miller*
http://www.hec.ca/nouvelles/2012/nouv_201269_prixmeilleurarticle_DMILLER_ILeBreton.html
- *Danny Miller récompensé une fois de plus*
http://www.hec.ca/nouvelles/2012/nouv_201290_DannyMiller.html
- *Luis Cisneros, récompensé par l'Universidad Autónoma de Aguascalientes*
http://www.hec.ca/nouvelles/2013/Luis_Cisneros_prix.html
- *Emerald Literati Network 2013 Awards for Excellence : quatre professeurs à l'honneur*
http://www.hec.ca/nouvelles/2013/Emerald_Literari_Award.html

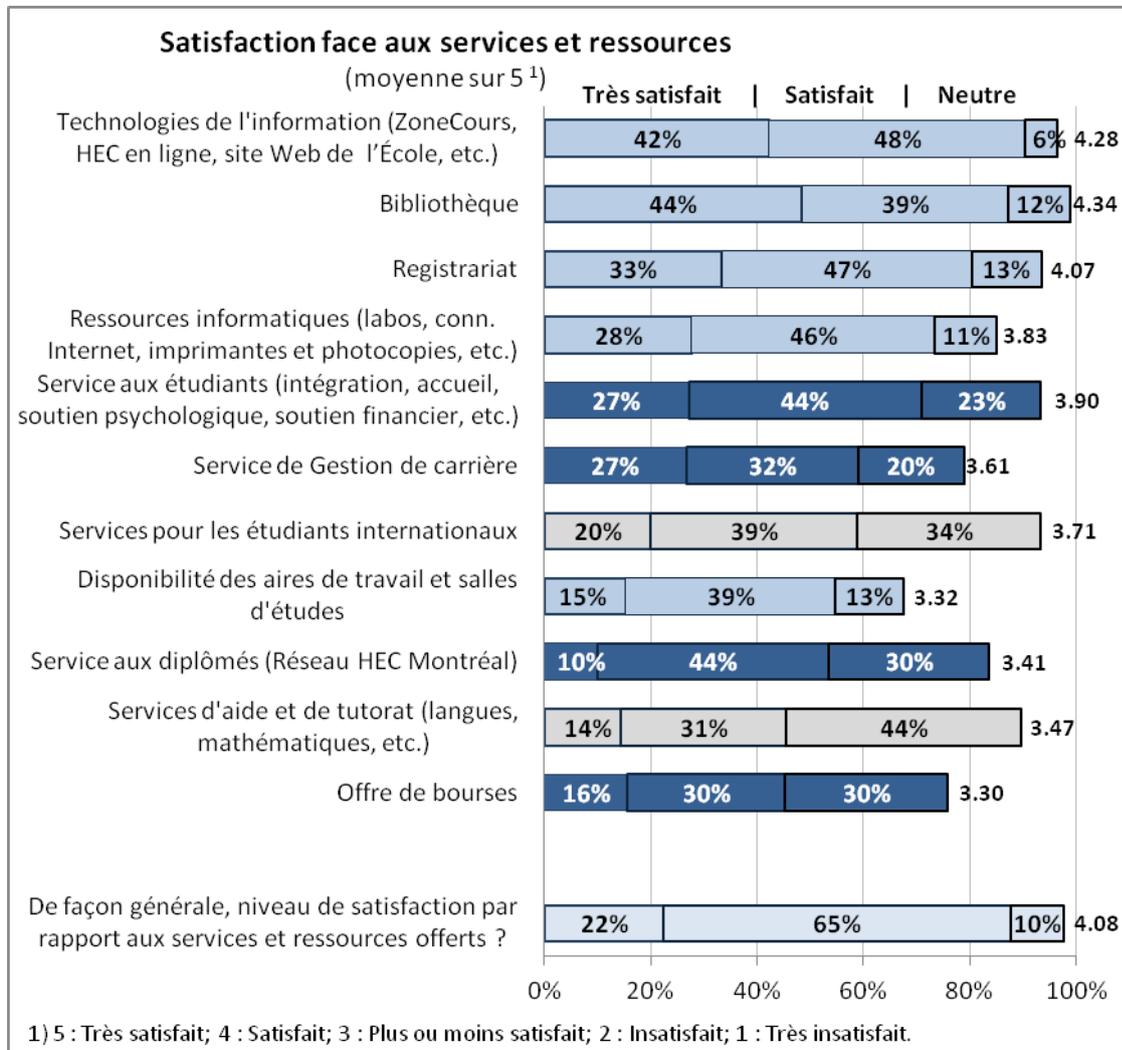
- *Michel Vézina reçoit le prix L.-S.-Rosen, éducateur exceptionnel*
http://www.hec.ca/nouvelles/2013/Michel_Vezina_ACPC.html
- *Prix du ministre : deux professeures à l'honneur*
http://www.hec.ca/nouvelles/2013/Prix_ministre.html
- *Tolga Genesizoglu et Badye Omar Essid récompensés par le Journal of Financial Research*
http://www.hec.ca/nouvelles/2013/Outstanding_Paper_Award_TolgaGenesizoglu.html
- *Appuyons Johanne Brunet, finaliste du concours (The Economist) du professeur de gestion de l'année*
http://www.hec.ca/nouvelles/2013/nouv_2013016_EIU_johanne-brunet-vote.html

Annexe B - Nombre d'étudiants inscrits - Programmes de certificat devenus hybrides

Programme	A-10	A-11	A-12	A-13
Gestion d'entreprise	704	683	652	698
Opérations et logistique	385	423	389	433
Supervision	122	99	107	201
Leadership organisationnel	194	183	175	196

Annexe C - Taux de satisfaction des étudiants

(extrait de l'enquête 2013 auprès des diplômés récents du B.A.A.)



Annexe D - Déficit d'espace à HEC Montréal

(en date de 2012)

	2011-2012	À long terme
Espaces liés à l'enseignement	(12 630 m ²) (22,3%)	(15 065 m ²) (25,5%)
Espaces liés à la recherche	(800 m ²) (20,5%)	(968 m ²) (23,8%)
Espaces totaux	(13 340 m ²) (22,2%)	(16 033 m ²) (25,4%)

Selon les paramètres du Ministère, HEC Montréal affichait déjà en 2012 un déficit d'espace de plus de 16 000 m², ce qui correspond aux ¾ de la superficie de l'édifice Decelles.

Rappel : solutions envisagées, outre le statu quo (option 1)

OPTIONS	ALIGNEMENT STRATÉGIQUE	COÛT	DÉLAI DE LIVRAISON
Location long terme (option 2)	4	4	1
Côte Ste-Catherine Phase II (option 3)	3	1	3
Faculté de l'Aménagement (option 4)	2	3	4
Construction d'un nouveau pavillon- centre-ville (option 5)	1	2	1

L'option centre-ville arrive au 1er rang sur deux des trois critères de décision. En plus de permettre un redéploiement et une croissance des activités de formation de l'École, cette option serait réalisable plus rapidement.

2. Grille de données

Nom de l'établissement :		Date : 2013-07-30										Page 1 de 5
I. Éléments d'information		II. Observations et prévisions										III. Remarques
INDICATEURS		Année										
		2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013					
		Unité										
Clientèle étudiante												
1	Effectif étudiant équivalent à temps plein (EEETP)	7929,46	8060,81	8208,58	8143,75	7898,98	8115,10					Année financière
2	Effectif étudiant en nombre absolu	n 12 296	n 12 450	n 12 647	n 12 530	n 12 390	n 12 576					
3	Effectif étudiant au 1er cycle à temps plein	n 4 665	n 4 725	n 4 723	n 4 547	n 4 408	n 4 539					
4	Effectif étudiant au 1er cycle à temps partiel	n 4 869	n 4 886	n 4 900	n 4 809	n 4 700	n 4 703					
5	Effectif étudiant aux 2e et 3e cycles	n 2 762	n 2 839	n 3 024	n 3 174	n 3 282	n 3 334					
6	Effectif étudiant aux 2e et 3e cycles	% 22,5%	% 22,8%	% 23,9%	% 25,3%	% 26,5%	% 26,5%					
7	Effectif étudiant étranger	n 3 712	n 3 881	n 4 035	n 4 142	n 4 271	n 4 438					Incluant résidents permanents.
8	Effectif étudiant étranger	% 30,2%	% 31,2%	% 31,9%	% 33,1%	% 34,5%	% 35,3%					
9	Étudiants résidents du Québec à l'étranger	n 327	n 413	n 355	n 378	n 344	n 334					
10	Stagiaires postdoctoraux	n 4	n 3	n 14	n 7	n -	n 1					
11	Résidents en médecine	n -	n -	n -	n -	n -	n -					
Professeurs												
12	Nombre de professeurs récemment embauchés	n 6	n 14	n 10	n 23	n 14	n 4					Excluant CF, AE et IN sans perspective. Incluant CE (voir Arrivées_Départs.xls)
13	Nombre de professeurs (total)	n 227	n 233	n 232	n 244	n 248	n 247					Excluant CF, AE. Incluant CE. Incluant congé sans traitement, année sabbatique et maladie.
a)	Nombre de professeurs réguliers	n 227	n 233	n 232	n 244	n 248	n 247					
b)	Nombre de professeurs subventionnés ou suppléants	n -	n -	n -	n -	n -	n -					
14	Nombre de chargés de cours	n 475	n 454	n 468	n 467	n 472	n 497					Distinct par année (été, automne, hiver)
15	Nombre moyen de cours par professeur	n 3,52	n 3,46	n 3,42	n 3,23	n 3,08	n 3,04					Nb groupes-cours / Nb profs total
16	Nombre moyen de cours par chargé de cours	n 2,71	n 2,69	n 2,73	n 2,61	n 2,63	n 2,57					Nb groupes-cours / Nb chargés de cours total
17	Ratio étudiants à temps plein au 1er cycle / professeur	n 21:1	n 20:1	n 20:1	n 19:1	n 18:1	n 18:1					Excluant CF, AE. Incluant CE. Incluant congé sans traitement, année sabbatique et maladie.
18	Ratio étudiants aux 2e et 3e cycles / professeur	n 12:1	n 12:1	n 13:1	n 13:1	n 13:1	n 13:1					
19	Ratio EEETP / professeur	EEETP 35:1	EEETP 35:1	EEETP 35:1	EEETP 33:1	EEETP 32:1	EEETP 33:1					
20	Cours donnés par les professeurs	% 33,3%	% 33,4%	% 31,5%	% 35,4%	% 37,0%	% 37,2%					Excluant qualité de la communication, année préparatoire au B.A.A., MSc-Préparation. Autres catégories d'intervenants : incluent attachés
21	Cours donnés par les chargés de cours	% 54,0%	% 53,7%	% 54,6%	% 51,0%	% 51,2%	% 50,6%					
22	Cours donnés par d'autres catégories d'intervenants	% 12,7%	% 12,9%	% 13,8%	% 13,7%	% 11,8%	% 12,3%					

Nom de l'établissement :		II. Observations et prévisions											Date : 2013-07-30	Page 3 de 5	
I. Éléments d'information		II. Observations et prévisions											III. Remarques		
		Formation de la cohorte des personnes nouvellement inscrites au trimestre d'automne													
		Unité	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012		
INDICATEURS															
Réussite des études de baccalauréat															
31	Persévérance après 1 an	%	89.9	89.9	89.8	90.1	90.7	92.3	92.1	91.7	91.9	92.2	91.5	Nouv. inscrits à l'automne à temps plein. Exclut	
32	Diplomation après 6 ans	%	83.7	82.1	81.9	84.5	84.7	89.3	86.1	85.3	-	-	-	année préparatoire et B.A.A. libres.	
Diplomation par secteur au baccalauréat															
Administration (total)		%	83.7	82.0	80.9	84.3	83.0	89.0	85.8	84.3	-	-	-	Nb ayant diplômés, peu importe le trimestre.	
a)	Temps plein	%	84.8	83.8	83.0	85.7	84.9	89.3	83.6	85.3	-	-	-		
b)	Temps partiel	%	50.0	44.7	46.9	52.5	35.1	42.9	86.1	35.3	-	-	-		
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)	%													
a)	Temps plein	%													
b)	Temps partiel	%													
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	%	81.1	83.9	84.1	80.6	83.2	86.3	82.4	77.7	-	-	-	Trimestres d'automne	
41	Diplomation à la maîtrise après 6 ans	%	86.7	86.9	89.5	85.2	87.5	91.6	-	-	-	-	-	Selon le trimestre de fin d'études. Maîtrise inclut M.Sc, MBA, M.Sc. (comm. élec.) et LL.M.	
42	Diplomation au doctorat après 8 ans	%	57.1	44.4	47.1	52.9	57.1	-	-	-	-	-	-		

Assemblée nationale - Commission de l'éducation pour la période se terminant le 30 avril 2013

		Fonds de fonctionnement					
		30 avril 2013	30 avril 2012	30 avril 2011 (11 mois)	31 mai 2010	31 mai 2009	31 mai 2008
		\$	\$	\$	\$	\$	\$
	I. Éléments d'information						
	II. Observations et prévisions						
	DONNÉES FINANCIÈRES						
	A. Revenus						
43	Subvention du MELS	76 332 690	75 587 349	71 577 468	76 180 774	74 750 447	68 793 650
44	Revenus provenant des étudiants (total)	31 130 319	29 097 059	28 964 968	28 754 105	27 726 095	25 016 402
	a) Droits de scolarité	17 871 719	17 076 273	16 901 237	16 182 526	15 061 847	14 519 906
	b) Forfaitaires étudiants étrangers	2 202 152	1 626 450	2 025 612	2 399 304	3 145 946	2 169 942
	c) Forfaitaires étudiants canadiens	141 237	127 373	122 373	153 382	115 978	123 832
	d) Cotisations des étudiants	2 621 681	2 478 319	2 506 145	2 505 540	2 441 873	2 298 099
	e) Autres revenus provenant des étudiants	8 293 530	7 788 645	7 409 599	7 513 355	6 960 451	5 904 623
45	Autres revenus	14 123 243	13 430 730	11 109 140	12 657 570	11 750 870	11 428 593
	a) Revenus du Fonds de dotation et revenus provenant d'une fondation universitaire	0	0	0	0	0	0
	b) Ventes externes	3 501 268	3 510 280	3 145 235	5 432 220	3 343 952	3 944 612
	c) Autres revenus	10 621 975	9 920 450	7 963 905	7 225 351	8 406 917	7 483 981
46	Total des revenus	121 586 252	118 115 138	111 651 576	117 592 450	114 227 412	105 238 645
	B. Dépenses						
47	Salaires	84 001 191	82 214 846	74 708 968	75 024 557	71 160 746	67 386 084
48	Avantages sociaux	17 308 914	11 318 164	11 363 646	11 326 100	17 296 970	10 889 504
49	Autres dépenses	24 892 749	23 571 309	19 083 951	25 056 439	28 161 938	28 469 232
50	Total des dépenses	126 202 855	117 104 319	105 156 565	111 407 096	116 619 654	106 744 820
51	Résultats de l'exercice	(4 616 603)	1 010 818	6 495 011	6 185 354	(2 392 242)	(1 506 175)

Nom de l'établissement :										Date :											
I. Éléments d'information										III. Remarques											
II. Observations et prévisions																					
INDICATEURS										Année financière											
Autres objets										2007-2008		2008-2009		2009-2010		2010-2011		2011-2012		2012-2013	
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																				

3. Annexe à la grille de données

Nom de l'établissement :												Date : 2013-07-30	Annexe 1		
I. Éléments d'information		II. Observations										III. Remarques			
INDICATEURS	Unité	Ventilation de l'effectif étudiant par secteur de disciplines et sexe, trimestre d'automne 2012										Total			
		1 ^{er} cycle Baccalauréat		2 ^e cycle Maîtrise		3 ^e cycle Doctorat		Autres		TOTAL Grades			Autres		
Hommes													Clientèles en nombre absolu tirées de GDEU. Les clientèles en EEETP tirées de GDEU ne permettent pas la ventilation selon le sexe.		
70	Santé	n										0		0	0
71	Sciences pures et appliquées	n		146	25							25		146	171
72	Sciences sociales	n										0		0	0
73	Éducation	n										0		0	0
74	Droit	n			26							26		0	26
75	Arts, lettres et sciences humaines	n										0		0	0
76	Plurisectoriel	n										0		0	0
77	Administration	n	1 753	2 664	783	720	88	88	3	3 387					
	Ensemble des secteurs	n	1 753	2 810	834	720	88	88	3	2 675	3 533	6 208			
Femmes															
80	Santé	n										0	0	0	
81	Sciences pures et appliquées	n		39	8							8	39	47	
82	Sciences sociales	n										0	0	0	
83	Éducation	n										0	0	0	
84	Droit	n			30							30	0	30	
85	Arts, lettres et sciences humaines	n										0	0	0	
86	Plurisectoriel	n										0	0	0	
87	Administration	n	1 749	2 772	623	903	71	71	1	3 676					
	Ensemble des secteurs	n	1 749	2 811	661	903	71	71	1	2 481	3 715	6 196			
Total															
90	Santé	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
91	Sciences pures et appliquées	n	0	185	33	0	0	0	0	33	185	218			
92	Sciences sociales	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
93	Éducation	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
94	Droit	n	0	0	56	0	0	0	0	56	0	56			
95	Arts, lettres et sciences humaines	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
96	Plurisectoriel	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
97	Administration	n	3 502	5 436	1 406	1 623	159	159	4	7 063					
	Ensemble des secteurs	n	3 502	5 621	1 495	1 623	159	159	4	5 156	7 248	12 404			

4. États financiers

Ce document sera fourni à la Commission dès son approbation par le Conseil d'administration de HEC Montréal, à la mi-octobre.

Nous remercions les membres de la Commission de leur compréhension.

5. Données sur la rémunération

Ces données seront également fournies à la Commission dès leur approbation par le Conseil d'administration de HEC Montréal, à la mi-octobre.

Nous remercions les membres de la Commission de leur compréhension.

6. Curriculum vitae du Directeur

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 économie 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 école de gestion de calibre international parmi les meilleures au monde.

Michel Patry est membre de nombreux conseils d'administration au Canada et à l'étranger, dont HEC Montréal, Université de Montréal, Conférence des recteurs et principaux des universités du Québec, Le Conseil des relations internationales de Montréal (CORIM), *Revue Gestion*, Collège André-Grasset, *AACSB International*, *European Foundation for Management Development (EFMD)*, *Global Foundation for Management Education*, *International Accreditation Advisory Board of the Association of MBAs*, Fédération canadienne des doyens des écoles d'administration. Michel Patry est président sortant de la Fédération canadienne des doyens des écoles d'administration. Il fut également membre du Cabinet de campagne de Centraide du Grand Montréal en 2011 et 2012 et président du comité des sociétés d'État et organismes publics de Centraide, ainsi que membre du Conseil consultatif pour le Québec de TALISMAN (2011-2013) et membre des conseils d'administration de Finance Montréal (2010-2013), du Cirano (2001-2006), du CEFRIO (2007-2009) et de l'ACFAS (2002-2005).

Il a auparavant assumé diverses fonctions administratives à HEC Montréal, dont celles de Directeur adjoint – corps professoral et planification stratégique, de directeur du programme de doctorat et de directeur de la recherche. À l'extérieur de HEC Montréal, il a été 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. Il a également été 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.

Expert en économie des organisations et de la réglementation, les enseignements et recherches de Michel Patry 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 au-delà 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 du jury de l'édition 2013 du *Prix Armand-Frappier du Gouvernement du Québec*
Membre du jury de l'édition 2012 du *Prix Armand-Frappier du Gouvernement du Québec*
Membre du *AACSB International Board of Directors*, 1^{er} juillet 2009 au 30 juin 2015
Membre du *Executive Committee*, de l'AACSB – 1^{er} juillet 2012 – 30 juin 2014
Membre du *Finance & Investment Committee* de l'AACSB – 1^{er} juillet 2012 – 30 juin 2014
Membre du *Bridge Program Advisory Council* de l'AACSB, 1^{er} juillet 2011 - 30 juin 2012
Membre du Comité *AACSB International Blue Ribbon Committee on Accreditation Quality*, depuis 2010
Membre du *AACSB Committee on Issues in Management Education (CIME)*, 2009-2015
Président du *Comité du budget* de la CRÉPUQ 2012-2013
Président du *Comité de vérification* de la CRÉPUQ 2012-2013
Secrétaire Trésorier de la CRÉPUQ – 1^{er} juin 2012 – 31 mai 2014
Membre du *Conseil d'administration du Conseil des relations internationales de Montréal (CORIM)*,
Décembre 2011 -
Membre du *EFMD Board* – Juin 2011-2012-2013
Membre du *EFMD Board Global Network* 2013
Membre du Cabinet de *Campagne de CENTRAIDE du Grand Montréal*, 2011 et 2012 et président –
division secteur public
Membre du Comité exécutif *Campagne Centraide 2008, 2009, 2010-2011-2012*
Membre du Conseil d'administration de *Finance Montréal*, 1^{er} juin 2010 – 31 mai 2013
Membre du Comité consultatif Québec (Advisory Council – Québec) *Société d'énergie Talisman inc.*
2010 - 2012
Membre du *Peer Review Team* pour l'accréditation AACSB, *Audencia Nantes, École de Management*,
janvier 2010
Membre du *Peer Review Team* pour l'accréditation *EQUIS* de la *Amsterdam Business School*, décembre
2009
Président du jury de sélection des *Grands Prix québécois de la qualité 2010-2011-2012-2013*
Président du jury *Concours Mercuriades 2010*
Membre du *Comité stratégique sur l'enseignement universitaire de la CRÉPUQ*, 2009-2011
Membre du *Comité de vérification de la CRÉPUQ* 2009-2011-2012-2013
Membre du *Conseil d'administration du Collège André-Grasset*, depuis octobre 2009
Membre du *Conseil d'administration de la Chambre de commerce du Montréal Métropolitain*, 2009
Membre du *Comité Finances et Vérification de la Chambre de commerce du Montréal Métropolitain*,
2009
Président de la *Fédération canadienne des doyens des écoles d'administration (FCDE)*, juin 2009 à juin
2011
Membre de la *Fédération canadienne des doyens des écoles d'administration (FCDE)*, depuis 2008
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 *Board of Directors of the Global Foundation for Management Education (GFME)*, 2009

Membre du *Conseil d'administration du Comité consultatif permanent des relations internationales (CCPRI)* (AUCC), Octobre 2008 à Octobre 2011

Membre du *International Accreditation Advisory Board* – Association of MBAs, depuis 2008

Membre du jury **Grand prix de l'entrepreneurship d'Ernst & Young**, 2008

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* 2007, 2008, 2009, 2010, 2011-2012

Membre du jury, *Le Grand Prix de l'Entrepreneur d'Ernst & Young*, 2007

Membre du Conseil de l'*Université de Montréal*, depuis 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

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 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

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)

AUBERT, Benoit A., HOUDE, Jean-François, PATRY, Michel, RIVARD, Suzanne « A multi-Level Investigation of Information Technology Outsourcing », *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 21, no 3, September 2012, p. 233-244 – **Prix du meilleur article paru en 2012.**

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 Systems 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 Konig, Helmut Kremar, 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.

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

GUY, Christophe, PATRY, Michel, VINET, Luc, « Des acquis fragiles », La Presse, 5 mai 2010.

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

PATRY, Michel, « L'après-sommet : que nous réserve l'avenir », HEC Montréal MAG, Vol. 11, no. 2, printemps 2013, p. 38-39

PATRY, Michel, « Des talents. Une planète », HEC Montréal MAG, Vol. 11, no. 1, automne 2012, p. 38-39

PATRY, Michel, « Pour une stratégie d'internationalisation intégrant une approche multilingue », HEC Montréal MAG, Vol. 10, no. 2, printemps 2012, p. 38-39

PATRY, Michel, « Pourquoi se démarquer, sinon pour les générations futures », HEC Montréal MAG, Vol. 10, no. 1, automne 2011, p. 38-39

PATRY, Michel, « Fédérer les acteurs importants du monde de la finance », HEC Montréal MAG, Vol. 9, no. 2, printemps 2011, p. 38-39

PATRY, Michel, « Le piège de la complaisance », HEC Montréal MAG, Vol. 9, no. 1, automne 2010, p. 38-39

PATRY, Michel, « Une personnalité internationale qui s'impose », HEC Montréal MAG, Vol. 8, no. 2, printemps 2010, p. 38-39

PATRY, Michel, « Contribuer à la prospérité », HEC Montréal MAG, Vol. 8, no. 1, automne 2009, p. 38-39

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

PATRY, Michel, « Les écoles de gestion dans la tempête », HEC Montréal MAG, Vol. 7, no. 1, automne 2008, p. 38-39

PATRY, Michel, « Diplômés trilingues au B.A.A. les langues, un must », HEC Montréal MAG, Vol 6, no. 2, printemps 2008, p. 38-39

PATRY, Michel, « La recherche en gestion au service de la société », HEC Montréal MAG, Vol. 6, no. 1, automne 2007, p. 38-39

PATRY, Michel, « Une signature de qualité », HEC Montréal MAG, Vol. 5, no. 1, automne 2006, 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 : « Eltsine 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 GreSI : 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, 93p.

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

Conférence à la Fédération Canadienne des Doyens des Écoles d'administration *Nouveaux Standards à l'AACSB* – 13 novembre 2012

Conférencier invité, Ted Rogers School of Business, Toronto, *Issues Confronting Business Schools* – 24 octobre 2012

Modérateur pour *Successful Global Collaborations and Alliances Session* – 1^{er} mai 2012

Animateur *Petit-déjeuner 2 « Les règles de gouvernance corporative » – Conférence de Montréal*, Juin 2012

Présentation à la AACSB 2010 International Conference and Annual Meeting, *The Pros and Cons of Dual Degree Arrangements with Cross Border Partners*, 18 – 20 avril 2010.

Président d'atelier – *Réglementation intelligente – Mode d'emploi pour la relance*, Hôtel Sofitel Montréal, février 2010

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

PATRY, Michel, D. GALLIERS, Robert et ROBBERT, Mary Ann, « The Pros and Cons of Dual Degree Arrangements with Cross Border Partners » ICAM, Anaheim, California, 20 avril 2010.

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 », *Hawaiï International Conference on System Sciences*, Island of Maui, Hawaiï, 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 Hawaiï International Conference on System Sciences*, Hawaiï, 5-8 janvier 1999.

AUBERT, Benoit A., PATRY, Michel et RIVARD, Suzanne, « Assessing the Risk of IT Outsourcing », *Proceedings of the 31st Hawaiï International Conference on System Sciences*, Hawaiï, 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'économie, 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 Vingtèmes 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-Élisabeth, 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 XXI^e 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-Élisabeth, 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 1994 », 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, « Étude 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 Section 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, 175p.

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)*

2013.07.08

7. Suivi des actions entreprises suite aux recommandations de la Commission

Voici quelles sont les réflexions et les actions prises par HEC Montréal en lien avec les recommandations 5 à 10 du rapport de février 2011.

Recommandation 5) QUE les établissements d'enseignement de niveau universitaire s'assurent d'avoir un plan de gestion des ressources humaines en prévision des postes de professeurs à pourvoir au cours des prochaines années.

On prévoit une pénurie de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs universitaires. Le cas du secteur de l'administration des affaires est particulier, en ce sens qu'il est en situation de pénurie depuis une dizaine d'années déjà. Le nombre de postes à combler dans les écoles de gestion avait été estimé à 3000 au niveau de l'Amérique du Nord, il y a plus de 10 ans déjà. Ce déficit ne s'est pas résorbé. Par conséquent, une vive concurrence s'est installée entre établissements et les salaires offerts sont élevés, situation avec laquelle l'École a dû composer.

Il existe des politiques bien établies à HEC Montréal en matière de recrutement du personnel enseignant, de nomination, d'évaluation et de promotion. Les règlements et politiques sont disponibles sur le site web de l'École¹. Les directeurs de service d'enseignement et le Directeur des affaires professorales se réunissent une fois par mois pour discuter de questions en lien avec ces règlements et politiques.

L'objectif de HEC Montréal est d'embaucher de nouveaux professeurs pour compenser les départs à la retraite et autres départs, ainsi que de consolider le corps professoral. Chaque année, les besoins sont évalués et les lacunes dans des domaines spécifiques d'expertise sont identifiées, en vue de définir une stratégie de recrutement.

Les postes du corps professoral régulier sont attribués sur la base de plusieurs critères:

- les ratios de couverture, le ratio professeur/étudiants dans chaque domaine, et les besoins de développement du programme concerné;
- le déploiement de chaires et de *professorships* ;
- l'identification des besoins stratégiques et la détermination du nombre de postes d'enseignants à allouer ;
- la nécessité de développer une expertise dans des domaines interdisciplinaires.

Les actions stratégiques déployées par l'École visant la croissance et le renforcement du corps professoral sont concentrées en quatre points principaux: 1) le recrutement, l'intégration et la rétention des professeurs de grand talent ; 2) les politiques de perfectionnement du corps professoral; 3) le développement de la capacité de recherche et de production de matériel en découlant, par l'institution de chaires de recherche, groupes et *professorships* et 4) la contribution du corps professoral dans des programmes stratégiques, tel que le programme de MBA, par une allocation efficace des membres du corps professoral.

¹ http://www.hec.ca/normes/reglements_politiques/index.html

Composition du corps professoral

On comptait 247 professeurs de carrière à l'École en 2012 et 33 chargés et attachés d'enseignement à temps plein, pour un total de 280. L'École doit également recourir à quelque 500 chargés de cours annuellement pour couvrir l'ensemble des cours offerts dans ses programmes. Le corps professoral régulier est composé à 31 % de femmes, et 42% des professeurs sont internationaux. La moyenne d'âge est de 48 ans ; 92 % sont titulaires d'un Ph.D.

Depuis 2007, 84 professeurs de carrière (y compris les chargés et attachés d'enseignement à temps plein) ont été embauchés pour combler les besoins de l'École et renforcer la capacité de recherche. Soixante-trois membres du corps professoral ont quitté l'École au cours de la même période, pour une augmentation nette de 21. Le nombre de professeurs réguliers est passé de 259 en 2007-2008 à 280 en 2012-2013, une augmentation de 8,1 % en cinq ans. En raison des contraintes financières et d'espace, on ne prévoit pas pouvoir augmenter la taille du corps professoral.

Jusqu'à récemment, le plan de recrutement prévoyait le remplacement de tous les départs. Compte tenu des coupures budgétaires subies dans la dernière année, HEC Montréal a choisi de ne combler qu'un poste sur deux au niveau du corps professoral. Nous espérons, si les ressources sont au rendez-vous, pouvoir combler ce retard d'ici le 1er juin 2015, ramenant ainsi l'effectif total au niveau de 2011-2012, soit 280 professeurs à temps plein.

Recommandation 6) QUE les établissements d'enseignement de niveau universitaire intensifient leurs efforts pour hausser les taux de persévérance et de réussite, particulièrement aux cycles supérieurs.

L'amélioration de la persévérance et la réussite exige de soutenir les étudiants en cours de programme (par des activités, du mentorat, du soutien financier et divers services d'encadrement), mais également de s'assurer que les étudiants admis dans les programmes aient la capacité de réussir. C'est pourquoi la détermination des critères d'admission dans les programmes est si importante. Le resserrement des critères d'admission dans un programme est une mesure de contrôle qui a des incidences positives sur la réussite des étudiants admis. Au cours des dernières années, des efforts ont été faits dans plusieurs programmes pour resserrer les exigences d'admission et pour mieux encadrer les étudiants admis. Nous les présentons ici par programme.

Au **B.A.A.**, la cote R minimum a été haussée progressivement au cours des dernières années, passant de 23 en 2004 à 26,5 actuellement. Alors que d'autres institutions au Québec exigent des cotes R de 22 à 24, seule McGill a une cote R plus élevée (28,7). La cote R moyenne des candidats admis à HEC Montréal s'élève à 29,35, comparativement à 28,4 il y a cinq ans. Les taux de persévérance et de réussite, sont demeurés très bons.

Au programme de **MBA**, les tests d'admission (GMAT ou TAGE MAGE) sont exigés depuis 2009 et les entrevues, devenues obligatoires, sont menées en collaboration avec des diplômés du MBA.

Afin de mieux soutenir financièrement les étudiants, on a augmenté l'offre de bourses d'études. Les bourses d'admission, les exonérations de droits de scolarité, les bourses au mérite et des prix de participation pour les étudiants du MBA totalisaient 414 000 \$ en 2011.

À la **M. Sc.**, depuis l'automne 2012, la moyenne minimale des candidats admis au programme a été haussée, passant de 2,6 à 3,0 sur 4,3 (ou équivalent à une moyenne de «B», pour les étudiants internationaux). Les étudiants admis provenant d'un secteur autre que l'administration doivent également passer par une propédeutique qui peut durer jusqu'à un an.

L'École a, là aussi, augmenté les bourses de recrutement ces dernières années pour attirer les meilleurs candidats. Au total, l'École a accordé 165 bourses d'études en 2011 (au mérite, au besoin, et d'exonération), pour un montant total de 385 000 \$. Elle a également obtenu 440 000 \$ en subventions provenant des conseils de recherche provinciaux et fédéraux, pour des projets impliquant des étudiants de M. Sc. Ces mesures, en plus de favoriser l'accessibilité, ont des incidences sur le succès des étudiants.

Au niveau de la **LL.M.** (Maîtrise en droit, option fiscalité), les exigences d'admission ont été resserrées en 2012, les candidats devant réussir 15 crédits dans le programme de DESS en fiscalité avec une moyenne minimale de 3,0 sur 4,3, contre 2,7 précédemment.

Même chose à la **M.C.E.** (Maîtrise en commerce électronique), où les candidats doivent détenir un diplôme universitaire en droit, en gestion, en informatique ou dans une discipline connexe avec une moyenne d'au moins 3,0 ou l'équivalent. Les tests de langue sont également nécessaires pour les candidats qui n'ont pas étudié en français.

Au niveau du **doctorat**, l'École exige maintenant que tous les candidats réussissent un test d'admission (TAGE MAGE, GMAT, ou GRE). Le programme de doctorat, afin de devenir plus concurrentiel avec d'autres programmes nord-américains recherchant les meilleurs candidats, offre davantage de bourses d'études pour le recrutement, l'accélération des études et l'excellence académique.

L'École a amélioré son programme de bourses aux étudiants en 2012, améliorant le modèle de distribution et adoptant des mesures totalisant 200 000 \$ sous forme de bourses individuelles de 5000 \$ par année. Le programme offre également des bourses d'exemption pour les étudiants internationaux. Au total, ce sont 450 000 \$ qui sont offerts en bourses d'études. Le programme encourage également ses étudiants à appliquer systématiquement sur les concours de bourses offertes par des organismes subventionnaires.

Les étudiants peuvent bénéficier d'un minimum de 32 000 \$ en bourses d'études réparti sur quatre ans, soit un minimum qui peut varier en fonction de la performance des étudiants et de l'achèvement de la phase 2 du programme, à l'intérieur de quatre trimestres. S'ajoutent à cela des bourses au cours de la phase 3 pour soutenir la préparation de thèse et des montants supplémentaires conditionnels à un dépôt rapide. Une aide financière est également disponible aux étudiants désirant présenter leurs recherches à des colloques. Les étudiants sont également admissibles à un soutien financier lorsqu'ils collaborent, à titre de co-auteurs, à des articles publiés ou acceptés pour publication dans des revues scientifiques. Ces mesures favoriseront la persévérance et la diminution du temps requis pour compléter les études.

En plus des mesures précédentes, l'École propose de nombreux services de soutien à tous les étudiants afin de maximiser leurs chances de réussite: le Service aux étudiants, le Bureau des étudiants internationaux, le Bureau de liaison à Paris, le Centre d'aide en mathématiques, des laboratoires informatiques, des cours de perfectionnement, la Direction de la qualité de la communication qui propose des cours de langue des affaires (français, anglais, espagnol, mandarin), un service de soutien psychologique et le Service de gestion de carrière en sont quelques exemples.

Mentionnons également que l'École embauche de nombreux jeunes diplômés à titre d'assistants de recherche. Les meilleurs étudiants au niveau du doctorat peuvent également être embauchés comme assistants d'enseignement ou comme conférenciers.

Le tableau suivant présente des statistiques sur la réussite des étudiants, la rétention et le taux d'abandon pour chaque programme. On peut voir que le taux de diplomation varie de 55,2 % au Ph.D. à 99,3 % au MBA en anglais. Ces taux sont considérés comme des taux de réussite élevés.

Taux de persévérance et de succès par programme.

Rapport de performance ¹									
Programme	Nombre de crédits	Régime d'études	Persévérance après un an ²	Ayant complété				N'ayant pas complété	
				Diplomation	Durée des études		Attrition ³	En cours	
					Théorique	Observée			
B.B.A.	Français	90	T. plein	89,6%	83,7%	9 trim.	9,3 trim.	14,9%	1,4%
	Trilingue	90	T. plein	94,3%	92,1%	9 trim.	9,0 trim.	7,6%	0,3%
MBA	Français intensif	57	T. plein	5,1%	97,2%	3 trim.	3,2 trim.	2,3%	0,6%
	Anglais intensif	57	T. plein	3,9%	99,3%	3 trim.	3,1 trim.	0,7%	
	Temps partiel	57	T. partiel	91,3%	88,4%	9 trim.	8,4 trim.	11,3%	0,3%
M.Sc.		45	T. plein	90,1%	78,5%	6 trim.	8,7 trim.	20,3%	
LL.M.		45	T. partiel	83,1%	69,5%	12 trim.	9,5 trim.	30,5%	
M.Sc.Commerce électronique		45	T. plein	90,9%	81,8%	5 trim.	6,4 trim.	18,2%	
Ph.D.		90	T. plein	84,5%	55,2%	15 trim.	16,3 trim.	43,1%	1,7%

1) Moyenne de trois cohortes d'entrants (2004-2006), sauf au doctorat, où cinq cohortes ont été utilisées (1998-2002). Tel qu'observé à l'automne 2012.

2) Pour le MBA à temps plein, la durée normale des études est d'un an, expliquant le faible taux de persévérance observé.

3) Étudiants non inscrits durant plus de quatre trimestres consécutifs.

Recommandation 7) QUE l'ensemble des universités québécoises prépare une stratégie concertée qui permettra d'orienter les actions dans un contexte d'ouverture sur le monde.

Stratégie d'ouverture

Bien qu'il existe depuis longtemps des initiatives communes pour favoriser l'ouverture internationale, pensons à la gestion des programmes d'échanges étudiants de la CREPUQ, il n'y a pas, à ce jour, de stratégie concertée au Québec visant à favoriser l'internationalisation des activités universitaires. Chaque établissement est libre de développer ses partenariats et ses marchés, en fonction de sa mission et de l'orientation de chacun de ses programmes.

Une stratégie dite concertée relève généralement des gouvernements, dans ce cas-ci le Québec, avec pour but de se faire connaître comme une destination de choix pour compléter des études supérieures. Campagnes d'information et de promotion, partenariats et ententes de mobilité avec d'autres états, mise en place d'infrastructures permettant notamment d'accueillir et d'envoyer les étudiants à l'étranger sont autant de moyens de réaliser cet objectif. Ces initiatives sont encore embryonnaires au Québec, lorsque l'on se compare à l'Europe (programme ERASMUS²), ou à l'Australie (WEP Australia³), où on a développé des stratégies nationales favorisant l'accueil et la mobilité étudiante au niveau international (infrastructures, promotion, organisation, etc.). L'engagement des gouvernements est essentiel dans le développement de ces initiatives d'envergure.

Efforts déployés par HEC Montréal

Dans le milieu des écoles de gestion, l'ampleur et l'importance de l'internationalisation des activités s'est accrue au cours des dernières années, de sorte que les meilleures écoles au monde et celles qui aspirent à le devenir se dotent d'une image de marque, propose des programmes pour attirer une clientèle internationale, satisfont les standards internationaux de qualité, se démarquent dans les palmarès des meilleures universités. HEC Montréal a pris ce virage international il y a plusieurs années et a orienté ses efforts de développement en conséquence.

Au niveau de l'internationalisation, l'École dispose des **atouts** suivants :

- un corps professoral et une population étudiante de plus en plus internationaux;
- une offre de programmes multilingues; des cours préparatoires en français et en anglais ; sa plateforme d'enseignement à distance *EDUlib* et, à venir, une école d'été en français, qui débutera ses activités en 2014 ;
- le plus important programme d'échanges étudiants au Canada, avec 116 partenaires renommés;
- les *Campus Internationaux*, dans plusieurs programmes;
- une expertise inégalée avec ses programmes de formation pour dirigeants, notamment en Chine et en Afrique du Nord.

² <http://www.erasmusprogramme.com/>

³ <http://wep.org.au/info/>

Afin d'attirer de nouvelles clientèles dans des programmes spécialisés tels que le B.A.A. trilingue, la M.Sc. et le MBA, l'École a déployé des efforts considérables dans l'amélioration de l'expérience internationale de ses étudiants, à travers plusieurs initiatives:

- amélioration du contenu international dans les programmes ;
- expansion du programme d'échanges étudiants *Passeport pour le monde*. Trente nouveaux accords de partenariat ont été signés au cours des cinq dernières années. La participation des étudiants «entrants» a augmenté de 48 % en cinq ans, celle des étudiants «sortants», de 7 % (bien qu'elle ait augmenté de 24 % pour les cinq années précédentes). Aujourd'hui, ce sont plus de 400 étudiants, annuellement, qui font un séjour d'un trimestre ailleurs dans le monde. Au total, l'École a signé des ententes avec 116 grandes écoles et universités, dans 38 pays. Une bourse de 1000\$ est accordée en soutien à tous les participants ;
- développement des *Campus internationaux* au B.A.A., au MBA et à la M. Sc., avec de nouvelles destinations chaque année ; condensés sur 2 semaines, ils permettent à l'étudiant de vivre une expérience à l'étranger. Sous la supervision d'un professeur, les étudiants assistent à des cours spécialisés, visitent des entreprises locales et rencontrent des leaders politiques et des milieux d'affaires. En 2013-2014, cinq campus internationaux seront proposés, en Afrique du sud, au Brésil, en Chine, en France et en Suisse ;
- participation à des compétitions d'études de cas internationales ;
- développement de partenariats, pour des visites d'entreprises, avec des multinationales en appui aux *Campus internationaux*, notamment chez Bombardier, GE et la Corporation du Barrage des Trois-Gorges (Chine); *Mercantile Exchange*, la Réserve fédérale de New York, Nokia (États-Unis); Hermès International, HSBC et Phillips (France) ;
- projets supervisés impliquant des entreprises, de la petite entreprise à la multinationale ;
- nouveaux partenariats avec des écoles étrangères et des multinationales pour la formation des cadres à l'étranger ;
- programmes de perfectionnement linguistique offerts à l'interne (français, anglais, espagnol et mandarin) ;
- introduction d'une année préparatoire au B.A.A., maintenant offerte en français et en anglais ;
- offre de bourses dédiées aux étudiants internationaux.

Bureau des activités étudiantes internationales

L'École dispose d'un Bureau des activités étudiantes internationales, le BAEI, un service offert par le Service aux étudiants, responsable des échanges internationaux (accueil des étudiants internationaux, information sur l'hébergement, sur la vie au Québec, et autres sujets). Il coordonne également le programme *Passeport pour le monde*.

Les efforts investis depuis cinq ans par le Service aux étudiants pour améliorer les ressources professionnelles offertes aux étudiants ont largement contribué à attirer des étudiants internationaux.

Les efforts ont été concentrés dans quatre secteurs :

- la consolidation du système de bourses et d'aide financière aux étudiants, par la création de deux nouveaux postes, et l'ajout d'un système de gestion de bourses d'études intégré à *PeopleSoft* ;

- l'encouragement à la participation active à la vie étudiante, avec la création d'un nouveau poste ; la création d'un programme formel de reconnaissance des bénévoles et le soutien du Fonds de leadership HEC;
- le renforcement des services de soutien aux étudiants, notamment pour les étudiants internationaux, avec un nouveau «Service aux étudiants internationaux» ; l'ajout d'une personne responsable d'un programme de mentorat pour les étudiants en année préparatoire ; l'ajout d'un nouvel atelier (*Choc culturel, Québec inc.*) et un nouveau programme d'activités d'intégration;
- la mise en place d'un programme de persévérance et de réussite par le biais d'une politique sur l'accessibilité pour les étudiants handicapés ; la nomination d'une personne chargée du soutien à l'apprentissage ; la mise en œuvre d'un programme de soutien psychologique et une nouvelle plateforme pour des services de tutorat, avec une entreprise partenaire.

Service de gestion de carrière

En aval, l'École offre également des services aux étudiants finissants et aux diplômés, grâce à son Service de gestion de carrière (SGC). En plus d'offrir entre 4 000 et 5 000 emplois par an, le SGC offre des services d'orientation professionnelle, d'orientation à la recherche d'emploi, des ateliers et activités telles que des salons de l'emploi, des séminaires de recherche d'emploi à l'international, des petits déjeuners de mentorat, et des activités de réseautage. Il donne également accès à des ressources professionnelles dédiées et à des outils comme *CareerLeader* ou *InterviewStream*. Il offre aussi des services de visioconférence pour le bénéfice de partenaires nationaux et internationaux.

Au cours des trois à cinq dernières années, de nouvelles initiatives ont été apportées par ce service:

- nomination d'un coordinateur de projets supervisés pour la M. Sc. Les projets supervisés sont très populaires et permettent aux étudiants d'avoir un premier contact avec l'entreprise;
- nouveau partenariat avec Alzea, qui offre des services spécialisés dans plus de 14 pays, pour permettre aux étudiants d'accéder à plus de stages au niveau international ;
- organisation de voyages d'exploration à Wall Street (New York) pour les étudiants en finance;
- coordination de groupes de discussion (aux 1^{er} et 2^e cycles) pour évaluer les besoins et les défis spécifiques aux étudiants internationaux ;
- développement de deux nouveaux ateliers pour les étudiants internationaux: *Comprendre les règles du jeu du marché de l'emploi canadien* et *Pratique d'entrevue pour les étudiants internationaux* ;
- nouveau partenariat avec *Wetfeet*, permettant d'accéder à des guides de carrière et autres ressources en ligne liées à la carrière, pour les étudiants en commerce;
- nouveaux ateliers pour les étudiants au MBA: *Comment identifier et articuler ses valeurs personnelles* et *Comment monétiser sa valeur personnelle*.

Formation des cadres à l'international

Grâce à sa branche internationale, la Direction de la formation des cadres et des dirigeants (DFCD), se spécialise également dans les séminaires de formation des cadres à l'étranger. La Direction participe également à des projets de développement à l'international.

Chaque année, cette direction offre environ 50 séminaires de formation sur mesure à l'international, activités s'adressant à plus de 1 500 cadres, dans un certain nombre de pays.

Parmi les initiatives récentes visant à développer l'offre de services à l'international, notons la mise sur pied de centres de transfert des connaissances dans plusieurs domaines d'expertise, dont la gestion de la santé, l'innovation, la gestion de l'énergie, les entreprises familiales, les services financiers, la logistique, les médias, l'économie et le développement social. La DFCD a également recruté plusieurs cadres seniors d'entreprise à titre de maîtres de conférences au sein de ses programmes de formation. L'École entend ainsi maintenir son statut d'école de gestion au service de l'entreprise, à tous les échelons.

Recommandation 8) QUE les établissements d'enseignement de niveau universitaire fassent un suivi de leur politique linguistique.

L'École se veut un chef de file en ce qui a trait à la qualité de la langue française dans les études en gestion et à la diffusion de la terminologie française des affaires. Elle dispose à ce titre d'une *Politique linguistique* depuis 2004. Cette politique encadre l'utilisation du français et des autres langues dans l'enseignement, la recherche, et la conduite des affaires courantes de l'École.

De plus, l'École a également adopté une *Politique de la qualité de la communication* en 1989, qui a placé HEC Montréal à l'avant-garde des établissements quant aux exigences linguistiques. La Politique de la qualité de la communication est un objet de fierté pour l'École qui vise à ce que ses étudiants maîtrisent le français et soient encouragés à apprendre d'autres langues. Des mises à jour de la Politique ont été faites en 1992, 2000, et mai 2013. Plusieurs changements ont été apportés aux exigences linguistiques dans les programmes d'études de l'École.

Les politiques sont disponibles sur le site Web de l'École⁴.

Recommandation 9) QUE les universités francophones se dotent de lignes directrices claires si elles donnent de l'enseignement dans d'autres langues que le français.

De par sa mission, HEC Montréal est une école de gestion francophone ancrée dans son milieu et ouverte sur le monde. «Or, cette ouverture sur le monde est, plus que jamais,

4

http://www.hec.ca/direction_services/secretariat_general/juridique/reglements_politiques/documents/politique_qualite_communication.pdf
http://www.hec.ca/direction_services/secretariat_general/juridique/reglements_politiques/documents/politique_linguistique.pdf

essentielle à la préparation d'une relève en gestion rompue aux nouvelles exigences du monde des affaires et du commerce international»⁵.

Par conséquent, HEC Montréal doit :

- s'assurer que ses diplômés, francophones ou non, soient en mesure de faire des affaires avec des partenaires étrangers;
- permettre aux étudiants étrangers, francophones ou non, d'être exposés à toute la richesse de l'expérience francophone de gestion ainsi qu'à la culture québécoise.

Un nouvel article a été ajouté dans la dernière mise à jour de la *Politique de la qualité de la communication* afin de tenir compte des balises pour le déploiement de l'offre de cours en anglais dans les programmes de 2^e cycle, balises adoptées par le Conseil pédagogique de l'École, le 24 avril 2013, dans un document intégrant alors l'ensemble des documents traitant de la question des langues de l'enseignement. L'École a par ailleurs adopté en mai 2013 un document intitulé «*Principes directeurs – Langues de l'enseignement dans les programmes de 2^e cycle*».

Deux principes sont mis de l'avant dans le document.

Le premier stipule d'abord que tous les programmes de 2^e cycle de 30 crédits ou plus (incluant les options) de HEC Montréal doivent être normalement donnés en français et que l'offre de cours en anglais peut compléter l'offre de cours en français pour attirer une clientèle internationale et favoriser les programmes en collaboration avec d'autres universités, incluant les programmes d'échanges internationaux. Avec l'approbation du Conseil pédagogique, ce complément de cours pourrait permettre aux étudiants de suivre un cheminement complet en anglais.

Exceptionnellement, des cours ou un groupe de cours (option) peuvent se donner uniquement en anglais lorsqu'il est clairement démontré que l'offre en français n'est pas viable. Une telle offre devra obligatoirement s'ancrer dans un créneau fort de l'École, reconnu internationalement.

Le deuxième principe stipule que, dans tous les programmes ou options (30 crédits et plus) où l'étudiant peut obtenir son diplôme en suivant tous ses cours en anglais, des mesures incitatives sont mises en place afin de le familiariser avec le français, langue des affaires. Selon le programme d'études, sa mission, ses buts et ses objectifs d'apprentissage, ces mesures pourraient être obligatoires. Ceci signifie que les étudiants pourront effectuer une activité pédagogique d'intégration créditée visant à les familiariser avec le français. Cette activité sera reconnue parmi les cours du programme.

En conjuguant les mesures citées précédemment, HEC Montréal enrichit l'expérience d'apprentissage des étudiants québécois, mais également étrangers, qui souvent choisissent le Québec comme terre d'accueil.

L'École fait également connaître et rayonner le milieu d'affaires québécois en familiarisant ses étudiants venus de l'extérieur à la culture et aux pratiques managériales du Québec.

⁵ Michel Patry, directeur de HEC Montréal, *Priorités 2012-2013*, Présentation à l'Assemblée des professeurs, 10 octobre 2012.

Recommandation 10) QUE les universités collaborent davantage afin que l'offre de cours dans les différents campus soit complémentaire et ne cause pas de situations de compétition qui pourraient nuire à la qualité de la formation.

HEC Montréal collabore de façon régulière avec l'Université de Montréal et Polytechnique Montréal à la gestion de l'offre de cours offerts par les trois institutions. Cette collaboration est encadrée par des protocoles qui visent à éviter le chevauchement de l'offre par le respect des compétences mutuelles. Des instances existent à cet effet, sous l'égide de la Commission des études (COMET), qui assure la coordination de l'enseignement à l'Université de Montréal. Ainsi, les nouveaux programmes développés par l'École, de même que les modifications de programmes, doivent être soumis à l'approbation des instances de la Commission.

En plus de disposer de ce mécanisme de contrôle, l'École collabore avec plusieurs établissements dans la création de programmes d'enseignement, le meilleur exemple étant le programme conjoint de doctorat (HEC Montréal- McGill-UQAM-Concordia), établi depuis les années 70. Un autre exemple est le programme d'EMBA conjoint McGill-HEC Montréal, créé en 2008. Un troisième exemple concerne un projet de MBA en gestion de l'innovation, en discussion présentement avec Polytechnique Montréal.

Il est à noter que l'École a déjà offert des cours dans des locaux situés à Laval et à Longueuil, ce qu'elle ne fait plus depuis 2011.

HEC Montréal
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal (Québec) Canada H3T 2A7
Téléphone : 514 340-6000
www.hec.ca