

HEC MONTRÉAL

Formation des cadres
et des dirigeants



Séminaires en gouvernance

Novembre 2008 à juin 2009

www.hec.ca/cadresetdirigeants



Voici trois séances de formation de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques qui se distinguent par leur côté pratique.

Les animateurs ont occupé durant plusieurs années des postes importants dans différentes organisations et siégé au sein de plusieurs conseils d'administration.

L'accent est mis sur les meilleures pratiques en matière de gouvernance; le modèle de la « *gouvernance créatrice de valeurs* » mis au point par les professeurs Yvan Allaire et Mihaela Firsirotu sert de cadre général de référence. Les animateurs utilisent également les résultats des recherches appliquées menées par différents chercheurs pour le compte de l'Institut.

L'enjeu fondamental de la gouvernance :

« Comment un petit groupe de personnes (travaillant à temps partiel) peut-il réussir à superviser, contrôler et orienter les dirigeants d'une organisation, à prendre les décisions stratégiques et à protéger et promouvoir les intérêts de ses commettants. »

(Professeur Yvan Allaire, 2002)

C'est dans cette perspective qu'en septembre 2005 les établissements universitaires, HEC Montréal et l'École de gestion John-Molson (Université Concordia), annonçaient la mise sur pied de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP). Des contributions de la Fondation Stephen Jarislowsky et de l'Autorité des marchés financiers ainsi que l'appui tangible de plusieurs organismes privés et publics québécois ont donné une assise financière de départ à l'Institut.

L'IGOPP est un organisme sans but lucratif doté d'une mission à quatre volets : **la recherche, la formation, la diffusion et la prise de position.**

1

Le président du conseil d'administration :
enjeux et défis

2

Séminaire de formation en gouvernance :
une gouvernance créatrice de valeurs

4

**Bâtir et gérer un bon conseil
d'administration de PME**

Le président du conseil d'administration : enjeux et défis

17 novembre 2008 ou 11 mai 2009
9h à 17h

Frais : 1 450\$ + taxes

Lieu : Montréal – Club St-Denis

0,6 UEC



COORDONNATEUR

Monsieur Michel Nadeau est directeur général de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques. Il coordonnera une équipe expérimentée d'administrateurs et de dirigeants reconnus.

ANIMATEURS



Formateur et consultant en Gouvernance de conseils d'administration, **monsieur Jean-Claude Deschênes** a occupé la fonction de président du conseil d'administration du Centre hospitalier universitaire de Québec (CHUQ) de 2001 à 2007.



Monsieur Richard Legault est actuellement président du Conseil d'administration de la Caisse Desjardins Dorval-Pointe-Claire et possède plus de trente ans d'expérience comme administrateur au sein de différents conseils d'administration.



Monsieur Jacques Topping est président de MissionBis et siège depuis 2000, à de nombreux conseils d'administration ou comités consultatifs dans trois domaines principaux : le financement, les TI et l'optique-photonique et télécommunication.

Les débats en cours autour de la gouvernance des organisations aboutissent souvent à un renforcement du rôle du conseil d'administration.

Or, pour mieux assumer ses responsabilités, le conseil d'administration doit être dirigé par une personne capable de faire travailler ensemble un groupe d'administrateurs provenant d'horizons divers et apportant des expériences variées. Comment en arriver qu'un conseil composé de gens, œuvrant à temps partiel, pas tous nécessairement experts dans le secteur, puisse superviser, contrôler et orienter l'organisation, prendre les décisions stratégiques ainsi que protéger et promouvoir les intérêts de ses commettants?

Le président du conseil joue un rôle déterminant dans la réussite d'un conseil d'administration. La personne doit d'abord aller chercher la contribution potentielle de chacun des membres; il importe de créer un climat d'échanges qui permettra d'enrichir les décisions. Le président du conseil doit contribuer aux efforts pour attirer toutes les compétences requises au sein du conseil.

Les relations avec le président et chef de la direction doivent être gérées avec beaucoup de tact et délicatesse. Dans les activités de communication externe, les deux personnes doivent bâtir une solide complicité et une bonne compréhension du rôle de chacun.

Enfin, le président du conseil doit posséder de solides habiletés techniques dans la gestion des enjeux inscrits à l'agenda du conseil. Il faut parfois faire rapidement la synthèse d'une discussion, reconnaître un consensus et savoir quand, s'il y a lieu, reporter une décision.

PROGRAMME

Matinée

Présentation aux participants d'un cadre de référence pour le travail du président du conseil.

- Comprendre le rôle du président et son importance
- Les douze ingrédients essentiels au succès de la présidence
- Les qualités essentielles d'un président de conseil
- Les aspects stratégiques de la contribution du président du conseil dans la mise en place d'une gouvernance créatrice de valeurs

Après-midi

Trois présidents du conseil viendront à tour de rôle partager le fruit de leurs expériences dans cette fonction. Chacun racontera comment on en vient à occuper pleinement le fauteuil de la présidence.

Quelles sont les embûches à éviter? Comment à la fois valoriser le président de l'entreprise tout en n'abdiquant pas la fonction de supervision du p.-d.g.?

OBJECTIFS

- Comprendre toutes les ramifications de la fonction stratégique de président d'un conseil d'administration
- Saisir le rôle du président du conseil qui se trouve au confluent des demandes des dirigeants de l'organisation, des attentes des actionnaires et des autres parties intéressées et des exigences de croissance soutenue de l'organisation
- Partager l'expérience vécue de présidents de conseil qui doivent faire des choix dans la gestion de l'agenda et des discussions des administrateurs

PARTICIPANTS

Ce programme s'adresse à des gens qui président un conseil d'administration ou qui, éventuellement pourraient être appelés à en présider un.

Séminaire de formation en gouvernance : une gouvernance créatrice de valeurs

**24, 25, 26 novembre 2008
ou 6, 7, 8 mai 2009
8 h 30 à 17 h**

Frais : 2 395 \$ + taxes

Lieu : Montréal – Club St-Denis

1,9 UEC



COORDONNATEUR-ANIMATEUR

Monsieur Michel Nadeau est directeur général de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques. Il coordonnera une équipe expérimentée d'administrateurs et de dirigeants reconnus.

ANIMATEURS



Monsieur Yvan Allaire est président du conseil d'administration de l'Institut sur la gouvernance d'organisations publiques et privées (HEC Montréal-Concordia).



M^r André Laurin est spécialiste des questions juridiques et éthiques.



Madame Monique Lefebvre est psychologue en *coaching* exécutif et administrateur de sociétés.



Madame Louise Roy est chancelière de l'Université de Montréal. Elle est fellow invitée au CIRANO (Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations) et y préside le Forum de réflexion sur le Leadership d'avenir.

Les récents scandales financiers aux États-Unis et au Canada ont placé les conseils d'administration, leurs membres et les dirigeants au centre des préoccupations non seulement des grands financiers mais également chez les petits investisseurs, les particuliers, les fournisseurs, les clients, les gouvernements et la communauté. Afin de contrer de telles catastrophes financières et d'améliorer la performance des organisations, de nouvelles règles de gouvernance et de meilleures pratiques de gestion ont été élaborées pour mieux encadrer les administrateurs et dirigeants.

PROGRAMME

Modèles de gouvernance, stratégie et aspects financiers

Jour 1 – avant-midi

- Évolution historique des modes et des normes de gouvernance : trois périodes
- Scandales et mauvaise gouvernance
- La gouvernance, un système de partage du pouvoir : équilibre entre trois forces
- Modèles de gouvernance des entreprises : fiduciaires, droits des actionnaires et création de valeur
- Comment faire rimer croissance, performance et gouvernance
- Bénéfices qualitatifs et quantitatifs de la gouvernance
- Importance de la stratégie corporative
- Trois niveaux de stratégie : organisationnel, opérationnel et fonctionnel
- Bien comprendre et analyser un plan stratégique
- Le processus, les outils et les « frameworks » pour planifier la stratégie
- Implanter et assurer un bon suivi de la stratégie d'entreprise
- Interactions stratégiques
- Choisir des indicateurs de performance propres à l'entreprise
- Déterminer l'information financière requise par le conseil d'administration
- Suivi de la planification des stratégies financières
- Nouvelles responsabilités civiles des administrateurs à l'égard de la publication de l'information financière pour les entreprises cotées
- La fraude et l'information financière : définition, composantes, traitement et rôle du conseil
- Le rôle de l'Autorité des marchés financiers
- L'organisation, la supervision et l'évaluation de la vérification externe; rôle du comité de vérification et comprendre les travaux et les communications du vérificateur externe
- La vérification interne : sa raison d'être, son organisation, son apport au conseil et à ses comités

Aspects juridiques et éthiques

Jour 1 – après-midi

- Principales réglementations canadiennes, américaines et internationales
- Principales règles et normes comptables
- Autorités de surveillance et principaux organismes de réglementation
- Conflits d'intérêts
- Responsabilité et imputabilité des administrateurs et dirigeants
- Comprendre et mesurer la gestion des risques d'entreprise (ERM)
- L'importance des contrôles internes
- Divulgaration et certifications
- Sujets à plus grande complexité (e.g. M&A, pilule empoisonnée, etc.)
- Les rôles et relations avec les vérificateurs externes, consultants et avocats
- La gouvernance vs l'éthique
- Intégrer les valeurs de l'éthique dans les activités courantes (codes, formation, gestion des plaintes, etc.)
- Structures encadrant l'éthique (comités, ombudsman, officiers à la conformité, etc.)
- La nécessité de mécanismes solides et crédibles pour traiter les actes fautifs (« whistleblower »)
- Gouvernance sociale et environnementale

Administrateurs et dirigeants : les meilleures pratiques de gouvernance

Jour 2

- Actionnaires : assemblée des actionnaires, imputabilité du Conseil devant les actionnaires, droits de votes multiples et questions d'intérêt particulier
- Modèles et structure des conseils d'administration
- Composition et nomination : conseil d'administration, comités du conseil et direction
- Qualités et compétences clés des administrateurs et dirigeants performants
- Responsabilités principales et secondaires des administrateurs et dirigeants
- Recours aux administrateurs indépendants
- Description et fonctionnement des principaux comités du conseil d'administration (audit, gouvernance, pension, ressources humaines et rémunération, scientifique, technologies de l'information, etc.)
- Comment le conseil d'administration travaille efficacement avec la direction
- Rémunération et évaluation des administrateurs et dirigeants

Ce séminaire est organisé en collaboration avec :

||| Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

Accès au titre de «Accredited Director»

Les participants qui auront été présents aux trois jours du séminaire et qui le désirent, pourront passer un examen (1,5 h) menant au titre de «Accredited Director» (*Acc. Dir.*) décerné par *International Chartered Secretaries and Director (ICSA-Canada)*. Fondé il y a plus de 100 ans, cet organisme sans but lucratif est une des grandes organisations internationales impliquées dans l'analyse des questions de gouvernance; l'ICSA est présente dans une vingtaine de pays. Le chapitre canadien publie depuis plusieurs années le *Corporate Governance Quarterly*. On peut obtenir plus d'information sur le site suivant : www.icsacanada.org.

- Durée des mandats et renouvellement
- Réunions et dynamiques du conseil d'administration
- Documents et informations disponibles (agenda, minutes, résolutions, approbations, etc.)
- Relations entre administrateurs, actionnaires, dirigeants et groupes externes «*stakeholders*»
- Nouveaux enjeux

Leadership, gestion de crise et présidence du conseil d'administration

Jour 3 – avant-midi

- Sélection du président du conseil d'administration
- Importance du rôle de président du conseil d'administration
 - Rôle à l'égard du conseil
 - Rôle à l'égard des comités
 - Importance de l'information
 - Évaluation du rôle du président
 - Évolution du rôle du président
 - Responsabiliser et hausser la performance de chacun («*empowerment*»)
 - Développer les habiletés permettant de reconnaître différents styles de pensées, de prendre des décisions et de gérer les conflits
 - Comment mener une réunion efficace
 - Gestion de crise et gestion de la réputation
 - Rôle du président du conseil vs la direction
- Le leadership
 - Mieux comprendre, analyser et faire évoluer ses capacités et son style de leadership
 - PDG et président : créer un tandem efficace dans le respect des rôles de chacun
 - L'intelligence émotionnelle et le leadership
 - Bien communiquer avec les employés, les actionnaires, le secteur financier, les clients et la communauté
 - Créer un climat de confiance, de support, d'ouverture et d'engagement
 - Implanter une véritable culture de bonne gouvernance

La gouvernance des C.A., au-delà des mots... : conseils pratiques

Jour 3 – après-midi

- Occuper sa place au sein du C.A.
- Participer activement aux décisions stratégiques
- Tenir des réunions efficaces et bonne gestion des interactions
- Savoir adapter les bonnes pratiques de gouvernance à son entreprise (contrôle familial, sans actionnaire dominant...)
- Faire face aux nouveaux défis : développement durable, les intérêts des «*stakeholders*»
- Débat autour de situations ambiguës
- Perspectives futures de l'évolution des C.A. dans le contexte de la globalisation
- Étude de cas : simulation d'une séance du conseil d'administration

OBJECTIFS

Ce séminaire vise à familiariser les participants aux nouvelles règles et aux meilleures pratiques de gouvernance. Il permettra de discuter : des principaux modèles de gouvernance; de l'importance de la stratégie; des principaux aspects juridiques, financiers et éthiques; des principaux rôles et responsabilités du conseil, des administrateurs, des dirigeants et des comités; de la responsabilité personnelle des administrateurs et dirigeants; de l'importance du rôle du président du conseil; et adressera certaines situations ambiguës. Faisant appel aux expériences des participants, ceux-ci approfondiront et s'approprient les habiletés de gestion requises pour assurer une saine gouvernance adaptée à l'environnement de l'organisation ou des organisations au(x)quelle(s) ils participent. L'objectif principal de ce séminaire est de démontrer et d'enseigner aux participants que la gouvernance a beaucoup évolué et continuera de le faire, n'étant plus limitée à un rôle fiduciaire mais à un rôle essentiel pour le succès d'une entreprise, soit celui d'une «**gouvernance créatrice de valeurs**».

PARTICIPANTS

Ce programme intéressera tous les membres de conseils d'administration, dirigeants d'entreprises et professionnels œuvrant en gouvernance, qu'ils proviennent d'organisations privées ou publiques.

Bâtir et gérer un bon conseil d'administration de PME

1^{er} décembre 2008 ou 6 avril 2009
ou 8 juin 2009
9 h à 17 h

Frais : 745 \$ + taxes

Lieu : HEC Montréal

0,6 UEC



Pierre A. Baril et Paul Juneau

ANIMATEURS

Monsieur Pierre A. Baril est administrateur de plusieurs sociétés et agit à titre de *coach* pour des dirigeants de PME. Il a acquis une vaste expérience de la gestion à titre de propriétaire et de principal dirigeant d'une entreprise manufacturière pendant plus de quinze ans. Il a aussi été directeur du marketing auprès de grandes entreprises canadiennes. Il a complété sa formation en commerce, marketing et finance à l'École des HEC Montréal et à l'Université McGill.

Monsieur Paul Juneau, B.A.; B. Sc. (économique) agit comme conseiller spécialisé auprès d'entrepreneurs engagés dans la mise en place de plans de relève. Il a acquis au cours des trente dernières années, une vaste expérience à titre de gestionnaire et de spécialiste en financement et en investissement auprès des PME. Il a été notamment président d'une société spécialisée dans les placements privés auprès des entreprises et a acquis une vaste expérience en ce qui concerne la formation et la gestion des conseils d'administration.

CONFÉRENCIER INVITÉ

Monsieur Michel Nadeau est directeur général de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques.

Les scandales financiers des dernières années ont attiré l'attention sur le fonctionnement de la haute direction des entreprises. Une importante réflexion a été amorcée pour, non seulement améliorer la protection des investisseurs, mais aussi la performance des entreprises. Ce questionnement concerne également les propriétaires de PME qui eux aussi font face à des défis importants.

Les conseils d'administration jouent un rôle de plus en plus important dans la gestion des entreprises. Les propriétaires de PME recherchent un modèle de gouvernance qui soit bien adapté à leur situation et qui n'alourdit pas indûment le processus de gestion.

Ce programme d'une journée constitue une formation de base qui vous permettra d'acquérir les notions essentielles pour mettre en place un conseil d'administration et le gérer efficacement. De plus vous verrez que des administrateurs compétents peuvent s'avérer des plus utiles pour vous supporter dans la prise de décisions importantes, l'analyse de situations complexes et la mise en place de stratégies efficaces.

PROGRAMME

Module 1 : le président et son conseil – avant-midi

- La gouvernance : quelques notions
- Pourquoi implanter un CA
- Les PME et les conseils d'administration : situation
- Les avantages et les contraintes
- Ce qui va changer avec un CA

Module 2 : comment former un CA – avant-midi

- Le mandat du conseil
- Les modalités de démarrage
- La transition par un comité consultatif
- Les implications légales
- L'assurance responsabilité
- Discussion : un cas pratique

Module 3 : le fonctionnement lors de la tenue du CA – après-midi

- La représentation des actionnaires
- La mise en place des modalités de fonctionnement
- Le déroulement des réunions
 - Ordre du jour
 - Documentation
 - Interventions
- Les relations entre les divers intervenants

Module 4 : études de cas – après-midi

OBJECTIFS

- Fournir aux participants les connaissances nécessaires pour bâtir et gérer un conseil d'administration
- Apprendre des « trucs » pour bien contribuer à la dynamique du conseil
- Développer de bonnes pratiques de fonctionnement
- Comprendre le rôle et les responsabilités d'un conseil
- Prendre des décisions plus éclairées
- Participer à des ateliers portant sur des « cas réels » qui permettent des échanges enrichissants

PARTICIPANTS

- Propriétaires de petites et moyennes entreprises (PME) qui désirent implanter un conseil d'administration dans leur société
- Dirigeants d'entreprises et d'organismes publics qui souhaitent devenir administrateurs et/ou améliorer leur expertise à titre d'administrateurs
- Cadres d'entreprises et autres dirigeants qui ont à présenter des rapports au conseil d'administration
- Cadres supérieurs, professionnels, gestionnaires financiers qui s'intéressent à la « nouvelle gouvernance d'entreprises »
- Nouveaux membres d'un conseil d'administration
- Administrateurs qui recherchent des façons d'améliorer la performance des entreprises

www.hec.ca/cadresetdirigeants/dirigeants/bgca.htm

Demande d'inscription

Prêre de remplir entièrement, une demande par personne (écrire en caractères d'imprimerie)

Je désire m'inscrire au(x) programme(s) et date(s) suivante(s) :

1. Mme M. prénom _____ nom _____ app. _____ Matricule HEC si disponible _____ an _____ mois _____ jour _____ date de naissance – important

2. Adresse à domicile ville _____ province/pays _____ code postal _____ téléphone interurbain téléphone interurbain bureau/étage _____ code postal _____ bureau/étage _____ code postal _____ service/division _____ téléphone interurbain téléphone interurbain postale _____ adresse _____ bureau/étage _____ code postal _____ bureau/étage _____ code postal _____ ville _____ province/pays _____ code postal _____ bureau/étage _____ code postal _____ service/division _____ téléphone interurbain téléphone interurbain postale _____

3. Employeur nom de l'entreprise _____ service/division _____ adresse _____ bureau/étage _____ code postal _____ bureau/étage _____ code postal _____ ville _____ province/pays _____ code postal _____ bureau/étage _____ code postal _____ service/division _____ téléphone interurbain téléphone interurbain postale _____

4. Votre titre _____ courriel _____

5. Veuillez décrire vos activités de gouvernance : _____

6. Quelles sont vos attentes vis-à-vis du programme? _____

7. J'ai pris connaissance des « Renseignements généraux » et de la « Politique d'annulation » au verso. Signature _____ Date _____

8. J'autorise HEC Montréal à communiquer avec moi pour m'informer de ses activités en plus de celles de la Formation des cadres et des dirigeants (par ex. : les conférences, le Bureau de développement, HEC Mag). Signature _____

Facturation le participant recevra une confirmation d'inscription indiquant le montant facturé

Chèque ci-joint (libellé à l'ordre de l'École des hautes études commerciales)

Facturer mon entreprise

au responsable du paiement de cette facture à mon attention

nom _____ service/division _____

adresse (si elle diffère de celle ci-dessus) _____

Me facturer personnellement (à l'adresse de mon domicile ci-dessus)

Carte de crédit Titulaire de la carte _____

No _____ Expiration _____

Visa MasterCard Signature _____

Je désire recevoir ma correspondance :

domicile entreprise

Je suis admissible à un des rabais suivants :
(Veuillez cocher s.v.p., un seul rabais)

RAP

Groupe (3 inscriptions et plus)

nom _____

nom _____

nom _____

Diplômé HEC Montréal

matricule _____

Autre : _____

Prêre de retourner le formulaire :

- Par télécopie : 514 340-6470
- Par courrier : HEC Montréal Formation des cadres et des dirigeants 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine Montréal (Québec) H3T 2A7
- Par le Web www.hec.ca/cadresetdirigeants/gen/dirigeants.html

Pour tout renseignement : 514 340-6001

Numéro de TVQ : 1006085748 TV 0001
Numéro de TPS : R-107278905

matricule _____ org/pay _____ le _____

org _____ contrat _____ par _____

rabais _____ demande _____ conv. _____

ab % _____ remb _____ le _____

ab demande _____ ajust _____ par _____

sub ou réins. _____

Modalités d'inscription

- **Remplissez** la demande d'inscription et **transmettez-la** sans tarder, car plusieurs de nos programmes affichent rapidement « complet ».
- Par télécopie : **514 340-6470**
- Par Internet : **www.hec.ca/cadresetdirigeants/gen/dirigeants.html**
Veuillez remplir la demande d'inscription électronique
- Par courrier : **HEC Montréal**
Formation des cadres et des dirigeants
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal (Québec) H3T 2A7
- Pour tout renseignement : **514 340-6001**

Lieux

Les séminaires se donnent au Club St-Denis – Montréal, sauf celui indiqué à HEC Montréal. L'endroit exact sera confirmé par une lettre de convocation.

Frais

Les **frais d'inscription** doivent être acquittés en entier avant le début du programme. Vous pouvez payer seulement par chèque ou par carte de crédit (Interac non disponible). Ils incluent le matériel pédagogique, les pauses-café et le(s) repas du midi. Tout participant hors Canada doit régler la totalité des frais dix jours ouvrables avant le début du programme. **Les frais de stationnement ne sont pas compris.**

Admission

L'expérience et le niveau de responsabilité sont les seuls critères d'évaluation. **Aucune formation** n'est exigée. Le participant recevra une confirmation dans les dix jours ouvrables suivant la réception de sa demande d'inscription.

Rabais non cumulatifs

- **Rabais de groupe de 20%** à trois inscriptions ou plus d'une même entreprise aux conditions suivantes :
 - inscriptions à un ou des programme(s) diffusé(s) de septembre 2008 à juin 2009;
 - inscriptions déposées à la même date;
 - **ou**
 - **RAP** (Regroupement des achats en perfectionnement du gouvernement du Québec) **rabais de 15 %;**
 - **ou**
 - **Diplômés HEC Montréal - rabais 10 %;**
- HEC Montréal n'applique qu'un seul rabais par inscription à un séminaire.

Politique d'annulation et de substitution

Toute annulation de participation doit d'abord être signalée verbalement et ensuite **confirmée par écrit**. Les frais suivants seront exigés ou retenus dans le cas où l'annulation a lieu :

- le dernier jour ouvrable ou le jour même du début du programme : 100 % des frais d'inscription,
- de deux à cinq jours ouvrables avant la date du début du programme : 25 % des frais d'inscription.

Les substitutions de participants sont acceptées sans frais jusqu'à la tenue de l'activité.

HEC Montréal se réserve le droit d'annuler tout programme de formation. Le cas échéant, la responsabilité de HEC Montréal consistera uniquement à rembourser en totalité les frais d'inscription déjà versés.

Attestation

Une attestation de réussite de HEC Montréal sera remise aux personnes ayant suivi leur programme à la satisfaction de l'École. Une unité « UEC » correspond à dix heures de participation à un programme de perfectionnement.

Membre participant de l'ICI



En vous inscrivant à un séminaire, vous recevrez des renseignements sur les formations futures de HEC Montréal - Formation des cadres et des dirigeants.

Loi 90 - Pour toute information, adressez-vous à Emploi-Québec au 1-888-643-4721.

Soucieuse de l'environnement, HEC Montréal privilégie l'utilisation de papier recyclé fabriqué au Québec dans le respect de normes environnementales reconnues.



Expéditeur :

HEC MONTRÉAL

Formation des cadres
et des dirigeants

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

