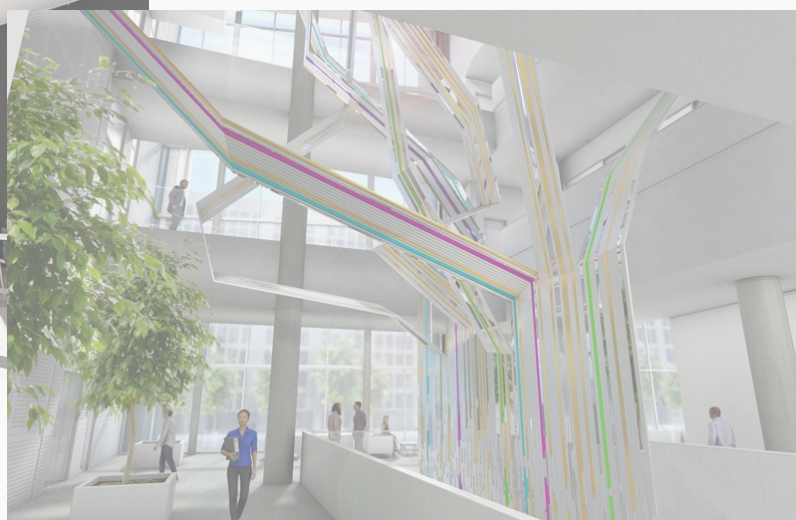


HEC MONTRÉAL



RAPPORT 2022-2023 EN VERTU DE LA LOI 95

ÉTATS FINANCIERS
ÉTAT DU TRAITEMENT DE LA DIRECTION
RAPPORT SUR LA PERFORMANCE
PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT

Document présenté au
ministère de l'Enseignement supérieur
en vertu du premier alinéa de l'article 4.1 de la *Loi sur
les établissements d'enseignement de niveau
universitaire*

31 octobre 2023



Table des matières

États financiers	3
Rapport de l'auditeur indépendant	3
Système d'information financière universitaire (SIFU)	11
États du traitement	22
Rapport de l'auditeur indépendant	22
Formulaire de déclaration	26
Rapport sur la performance.....	30
Grille des indicateurs.....	30
Mesures prises pour l'encadrements des étudiants	46
Mesures phares d'encadrement des étudiants	47
Autres mesures d'encadrement des étudiants	53
Programmes d'activités de recherche	56
Principales orientations de recherche.....	57
Réalisations marquantes sur le plan de la recherche	58
Rapport sur les perspectives de développement	63
Priorités de développement	63
Orientations en lien avec la politique de financement du MES.....	66
Plan stratégique (2020 - 2023)	73

ÉTATS FINANCIERS

Rapport de l'auditeur indépendant

Rapport de mission de procédures convenues à l'égard de l'information financière

**Raymond Chabot
Grant Thornton S.E.N.C.R.L.**
Bureau 2000
Tour de la Banque Nationale
600, rue De La Gauchetière Ouest
Montréal (Québec)
H3B 4L8

T 514 878-2691

Au ministère de l'Enseignement supérieur

Objectif du présent rapport de mission de procédures convenues

Notre rapport vise uniquement à aider le ministère de l'Enseignement supérieur à déterminer si l'information financière présentée aux pages 1 à 4, aux annexes 12 et 12A et aux comptes 402, 403, 404 et 406 du Système d'information financière des universités 2022-2023 (SIFU) de la Corporation de l'École des hautes études commerciales de Montréal (ci-après l'« université ») est conforme aux états financiers audités de l'université. Il est possible que ce rapport ne puisse se prêter à un usage autre.

Responsabilités du donneur de mission et de la partie responsable

L'université a confirmé que les procédures convenues étaient appropriées par rapport à l'objectif de la mission.

L'université est responsable des objets considérés visés par les procédures convenues mises en œuvre.

Responsabilités du professionnel en exercice

Nous avons réalisé la mission de procédures convenues conformément à la Norme canadienne de services connexes (NCSC) 4400, *Missions de procédures convenues*. Une mission de procédures convenues implique la mise en œuvre des procédures convenues avec l'université ainsi que la communication des constatations dans un rapport, c'est-à-dire les résultats factuels de la mise en œuvre des procédures convenues. Nous ne faisons aucune déclaration quant au caractère approprié des procédures convenues.

La mission de procédures convenues ne constitue pas une mission de certification. Par conséquent, nous n'exprimons aucune opinion ou conclusion fournissant une assurance.

Si nous avons mis en œuvre des procédures supplémentaires, nous aurions pu prendre connaissance d'autres éléments que nous vous aurions communiqués.

Éthique professionnelle

Nous nous sommes conformés aux règles de déontologie des comptables professionnels agréés et à la Règle d'indépendance 204 du Code de déontologie des CPA du Canada applicables aux missions de certification.

Procédures et constatations

Nous avons mis en œuvre les procédures décrites en annexe, qui ont été convenues avec l'université à l'égard du SIFU. Les constatations résultant de la mise en œuvre des procédures convenues figurent également en annexe du présent rapport.

Montréal

Le 12 octobre 2023

¹ CPA auditeur, permis de comptabilité publique n° A111208

ANNEXE – PROCÉDURES CONVENUES ET CONSTATATIONS PORTANT SUR L'INFORMATION FINANCIÈRE

No	Postes	Procédures	Constatations
1	Concordance du SIFU par rapport aux états financiers audités (sous-section 4.1 du mandat)	Obtenir le plus récent SIFU de l'université.	
		Remplir l'outil interactif « Formulaire_Explication des écarts » (format Excel).	
		À partir de l'état de la situation financière du SIFU (page 1) et des états financiers audités, comparer les totaux respectifs des actifs à court terme, des actifs à long terme, des passifs à court terme, des passifs à long terme et du total des soldes de fonds, et ce, par fonds ainsi que pour la colonne « total des fonds ». Advenant le cas où une université ne présente pas dans ses états financiers audités l'information financière par fonds, le professionnel en exercice devra comparer ces totaux, pour chacun des fonds, avec la balance de vérification de l'université et comparer la colonne « total des fonds » aux états financiers audités.	
		À partir des produits et charges du SIFU (pages 2 et 3) et des états financiers audités, comparer les totaux respectifs des produits (sans distinction des « autres produits » que l'on retrouve dans certains états financiers audités), des charges et de l'excédent (insuffisance) des produits par rapport aux charges, et ce, par fonds ainsi que pour la colonne « total des fonds ». Advenant le cas où une université ne présente pas dans ses états financiers audités l'information financière par fonds, le professionnel en	

No	Postes	Procédures	Constatations
		exercice devra comparer ces totaux, pour chacun des fonds, avec la balance de vérification de l'université et comparer la colonne « total des fonds » aux états financiers audités.	
		À partir de l'évolution des soldes de fonds du SIFU (page 4) et des états financiers audités, comparer les totaux respectifs des soldes de fonds à la fin de l'exercice, et ce, par fonds ainsi que pour la colonne « total des fonds ». Advenant le cas où une université ne présente pas dans ses états financiers audités l'information financière par fonds, le professionnel en exercice devra comparer ces totaux, pour chacun des fonds, avec la balance de vérification de l'université et comparer la colonne « total des fonds » aux états financiers audités.	
		Une capture d'écran des deux tableaux de l'onglet « Tableaux de concordance SIFU – EF » doit être jointe au présent document.	Voir la capture d'écran jointe
2	Concordance entre les annexes 12 et 12A du SIFU (sous-section 4.2 du mandat)	Volet 1 Retracer chacun des montants inscrits à l'annexe 12A aux résolutions qui auront été fournies au préalable par l'université.	Aucune anomalie relevée
		Dans le cas où des montants ne sont corroborés par aucune résolution, demander, pour chacun de ces montants, une confirmation signée du responsable des ressources financières quant à la nature et à l'utilisation des sommes. Inscrive aux constatations sur les procédures convenues le nombre de confirmations signées obtenues de l'université et les annexer au rapport.	Non applicable

No	Postes	Procédures	Constatations
		Volet 2	Aucune anomalie relevée
		Comparer le total à la ligne 14 de la colonne 6 de l'annexe 12A avec le total à la ligne 7 de la colonne 6 de l'annexe 12.	
		Comparer le total à la ligne 28 de la colonne 6 de l'annexe 12A avec le total à la ligne 12 de la colonne 1 de l'annexe 12.	Aucune anomalie relevée
		Advenant un écart entre les annexes 12 et 12A, et que l'écart n'est pas dû au fait que l'annexe 12A indique seulement les virements interfonds de plus de 100 000 \$, faire corriger ces annexes par l'université. Consigner aux constatations sur les procédures convenues les corrections effectuées ou les écarts relevés.	Aucune anomalie relevée
3	Inscription des montants forfaitaires des étudiants internationaux (sous-section 4.3.1 du mandat)	Obtenir de l'université les listes des montants par étudiant présentés aux comptes numéros 402 et 404.	
		Recalculer le total des listes et comparer ces totaux avec les montants aux comptes numéros 402 et 404 respectivement. En cas de non-concordance, demander des explications à l'université.	Aucune anomalie relevée
		À partir de ces listes, sélectionner 10 montants. Pour chaque sélection, vérifier la concordance entre le statut de l'étudiant à son dossier et la définition d'un étudiant international (aussi appelé « étudiant étranger ») de la sous-section 4.3.1.	Aucune anomalie relevée

No	Postes	Procédures	Constatations
		Retracer la facture de l'étudiant international émise par l'université et l'encaissement du montant forfaitaire facturé au cours de l'exercice et recalculer le montant excédant le seuil établi à la sous-section 3.5 des Règles budgétaires.	Aucune anomalie relevée
		Comparer les montants (réglementés et dérogementés (excédant le seuil)) ainsi recalculés aux montants apparaissant aux listes des comptes numéros 402 et 404 respectivement.	Aucune anomalie relevée
		Consigner aux constatations sur les procédures convenues la nature et les montants des opérations ne correspondant pas aux dispositions du <i>Cahier des normes</i> et des <i>directives de présentation</i> du SIFU, et ce, pour chacun des tests ayant échoué.	Aucune anomalie relevée
3	Inscription des montants forfaitaires des étudiants canadiens non-résidents du Québec (sous-section 4.3.2 du mandat)	Obtenir une liste des montants par étudiant présentés au compte numéro 403.	
		Recalculer le total de la liste et comparer ce total avec le montant au compte numéro 403. En cas de non-concordance, demander des explications à l'université.	Aucune anomalie relevée
		Sélectionner 10 montants. Pour chaque sélection, vérifier la concordance entre le statut de l'étudiant à son dossier et la définition d'un étudiant canadien non-résident du Québec.	Aucune anomalie relevée
		Retracer la facture de l'étudiant et l'encaissement du montant forfaitaire facturé au cours de l'exercice, qui doit correspondre aux montants établis à la sous-section 3.4 des Règles budgétaires.	Aucune anomalie relevée

No	Postes	Procédures	Constatations
		Comparer ce montant à celui apparaissant à la liste du compte numéro 403.	Aucune anomalie relevée
		Consigner aux constatations sur les procédures convenues la nature et les montants des opérations ne correspondant pas aux dispositions du <i>Cahier des normes</i> et des <i>directives de présentation</i> du SIFU, et ce, pour chacun des tests ayant échoué.	Aucune anomalie relevée
3	Inscription des droits de scolarité des étudiants déréglémentés (sous-section 4.3.3 du mandat)	Obtenir du Ministère une liste des étudiants déréglémentés ayant fréquenté l'université à la session d'automne de l'année financière visée par le mandat.	
		Sélectionner 10 étudiants (attention : un étudiant peut se retrouver sur plusieurs lignes du fichier Excel).	Aucune anomalie relevée
		Pour chaque sélection, retracer la facture de l'étudiant et l'encaissement du montant des droits de scolarité facturés au cours de l'exercice.	Aucune anomalie relevée
		Comparer ce montant à celui apparaissant à la liste du compte numéro 406 fournie par l'université. En cas de non-concordance, demander des explications à l'université.	Aucune anomalie relevée
		Consigner aux constatations sur les procédures convenues la nature et les montants des opérations ne correspondant pas aux dispositions du <i>Cahier des normes</i> et des <i>directives de présentation</i> du SIFU, et ce, pour chacun des tests ayant échoué.	Aucune anomalie relevée

Systeme d'information financière universitaire (SIFU)

HEC Montréal
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE
au 30 avril 2023
en \$

Page 1 A

ACTIF		Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation 4	Autres fonds 5	Ajustements 6	Total 7
Actif à court terme									
1	Encaisse (001)	s/o	52 609 196	-	-	47 352	-	-	52 656 548
2	Placements à court terme (005)	s/o	-	-	-	-	-	-	-
3	Intérêts courus à recevoir (010)	s/o	-	-	-	18 894	-	-	18 894
4	Fonds détenus par un fiduciaire (090)	s/o	-	-	-	-	-	-	-
5	Subventions à recevoir Ministère (015)	Note#2 (annexe 20)	14 571 137	-	-	-	-	-	14 571 137
6	Comptes débiteurs - Droits de scolarité (020)	s/o	3 950 980	-	-	-	-	-	3 950 980
7	Autres montants à recevoir (025, 026, 030, 170)	s/o	8 636 636	3 196 489	15 015 734	114 097	-	-	26 962 955
8	Encassements exigibles à court terme (141, 142)	s/o	-	-	-	-	-	-	-
9	Avances à d'autres fonds (040, 045, 050, 055, 060, 065)	s/o	50 671 143	67 171 802	20 083 991	-	-	(137 926 935)	-
10	Frais payés d'avance (070)	s/o	3 236 659	-	-	-	-	-	3 236 659
11	Stocks (075)	s/o	67 673	-	-	-	-	-	67 673
Total de l'actif court terme			133 743 423	70 368 290	35 099 725	180 342	-	(137 926 935)	101 464 845
Actif à long terme									
12	Frais reportés (080)	s/o	-	-	-	-	-	-	-
13	Subventions et autres apports à recevoir à long terme (171, 172, 173, 174)	s/o	-	-	141 215 229	-	-	-	141 215 229
14	Placements à long terme (125, 130)	s/o	-	-	-	6 510 340	-	-	6 510 340
15	Effets à recevoir à long terme (124)	s/o	-	-	-	-	-	-	-
16	Prêts hypothécaires et autres prêts (135, 140)	s/o	144 420	403 307	-	79 591 484	-	-	80 139 211
17	Immobilisations (105)	Annexe 16	-	-	350 176 612	-	-	-	350 176 612
18	Contributions du siège social aux constituantes de l'UQ (110)	s/o	-	-	-	-	-	-	-
19	Autres actifs (085, 115, 150, 155, 160, 165)	Annexe 9	-	-	-	-	-	-	-
20	Juste valeur des instruments financiers dérivés (180)	s/o	-	-	6 689 738	-	-	-	6 689 738
21	TOTAL DE L'ACTIF		133 887 842	70 771 598	533 181 304	86 282 166	-	(137 926 935)	686 195 975

HEC Montréal
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE
au 30 avril 2023
en \$

PASSIF		Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement	Fonds avec restrictions	Fonds d'immobilisations	Fonds de dotation	Autres fonds	Ajustements	Total
			1	2	3	4	5	6	7
Passif à court terme									
22	Découvert de banque (201)	s/o	-	-	-	-	-	-	-
23	Emprunts à court terme (205, 206)	Note#4 (annexe 20)	-	-	25 576 602	-	-	-	25 576 602
24	Dépôts de garantie et retenues sur contrats (305, 310)	s/o	3 590 231	-	15 770 022	-	-	-	19 360 254
25	Subventions à rembourser au Ministère (210)	Note#2 (annexe 20)	11 653 702	---	---	---	---	-	11 653 702
26	Salaires et charges sociales à payer (255, 256, 257, 258)	s/o	21 438 175	-	---	-	-	-	21 438 175
27	Avantages sociaux futurs à payer (259)	s/o	-	-	---	-	-	-	-
28	Comptes créditeurs (215, 220)	s/o	8 221 703	298 819	4 085 938	122 535	-	-	12 728 996
29	Produits reportés (260)	Annexe 7	6 915 308	-	---	---	-	-	6 915 308
30	Apports reportés à court terme (261, 262, 263, 264)	s/o	-	34 784 508	11 245 949	-	-	-	46 030 457
31	Portion de la dette exigible à court terme (313, 314)	s/o	-	-	14 499 590	-	-	-	14 499 590
32	Avances d'autres fonds (225, 230, 235, 240, 245, 250)	Annexe 12	87 245 382	-	-	50 681 554	-	(137 926 935)	-
Total du passif à court terme			139 064 500	35 083 327	71 178 101	50 804 089	-	(137 926 935)	158 203 083
Passif à long terme									
33	Avantages sociaux futurs à payer à long terme (370)	s/o	(5 410 600)	-	-	-	-	-	(5 410 600)
34	Dettes à long terme (315, 320, 321, 325, 330)	s/o	-	-	149 099 199	-	-	-	149 099 199
35	Obligations découlant des contrats de location - acquisition (335; 336)	s/o	-	-	-	-	-	-	-
36	Apports reportés (360, 361, 362, 363)	s/o	-	35 688 270	202 601 792	---	---	-	238 290 063
37	Juste valeur des instruments financier dérivés (365)	s/o	-	-	-	-	-	-	-
38	Autres passifs (265, 270, 275, 280, 285)	Annexe 9	-	-	-	-	-	-	-
39	TOTAL DU PASSIF		133 653 900	70 771 598	422 879 093	50 804 089	-	(137 926 935)	540 181 744
SOLDES DE FONDS ¹									
40	Grevé d'affectations d'origine interne	Annexe 8	8 065 119	-	12 142 481	5 124 986	-	-	25 332 586
41	Grevé d'affectations d'origine externe (FD et AF)	s/o	---	---	---	30 353 091	-	-	30 353 091
42	Non grevé d'affectation (FF)	s/o	(7 831 177)	---	---	---	-	-	(7 831 177)
43	Produits nets non transférés d'affectation d'origine interne (FD)	s/o	---	---	---	-	---	-	-
44	Produits nets non transférés d'affectation d'origine externe (FD)	s/o	---	---	---	-	---	-	-
45	Investi en immobilisations (FI)	s/o	---	---	---	---	-	-	-
46	TOTAL DES SOLDES DE FONDS		233 942	-	110 302 211	35 478 078	-	-	98 159 731
47	TOTAL DU PASSIF ET DES SOLDES DE FONDS		133 887 842	70 771 598	533 181 304	86 282 166	-	(137 926 935)	686 195 975

Note 1: Les montants de ce tableau correspondent au solde de fonds du début de l'exercice plus les variations de l'exercice.

	Annexe et note à compléter	1	2	3	4	5	6	7
		Fonds de fonctionnement	Fonds avec restrictions	Fonds d'immobilisations	Fonds de dotation (Note 1)	Autres fonds	Ajustements	Total
1	Droits de scolarité de base (étudiants réglementés) (401)	23 492 001	---	---	---	---	---	23 492 001
2	Montants forfaitaires internationaux des étudiants réglementés (402)	216 327	---	---	---	---	---	216 327
3	Montants forfaitaires canadiens des étudiants réglementés (403)	5 004 067	---	---	---	---	---	5 004 067
4	Montants supplémentaires chargés aux étudiants assujettis aux forfaits internationaux (10% du foritaire international) (404)	21 631	---	---	---	---	---	21 631
5	Droits de scolarité des étudiants dérogés (406)	10 596 550	---	---	---	---	---	10 596 550
6	Droits de scolarité des étudiants inscrits à des programmes crédités et autofinancés (407)	24 875	---	---	---	---	---	24 875
7	Revenus de scolarité des étudiants inscrits à des programmes ou des activités non crédités (408)	10 492 439	---	---	---	---	---	10 492 439
8	Frais institutionnels obligatoires (FIQ) (447, 448, 449, 451, 452, 453, 454, 456, 457)	13 995 714	---	---	---	---	---	13 995 714
9	Autres frais facturés aux étudiants (458, 459, 462, 463, 464, 465)	724 616	-	---	-	-	-	724 616
10	TOTAL DES PRODUITS PROVENANT DES ETUDIANTS	64 568 218	-	-	-	-	-	64 568 218
11	Subventions du Ministère (515)	95 651 185	2 290 830	7 329 664	---	---	---	105 271 679
12	Autres subventions provinciales (405, 410, 411, 427, 495, 496, 497)	33 056	7 984 184	-	-	-	-	8 017 240
13	Subventions du gouvernement du Canada (415, 416, 417, 418, 419, 420, 421, 422, 423)	1 653 315	5 750 769	-	-	-	-	7 404 084
14	Autres produits et autres aides (424, 426, 428, 429, 431)	154 000	529 656	-	-	-	-	683 656
15	Contributions du siège social aux constituantes de TIQ (520)	---	---	-	---	---	-	-
Amortissement des apports reportés affectés aux immobilisations:								
16	Ministère (530)	---	---	-	---	---	-	-
17	Entités incluses dans le périmètre comptable du gouvernement du Québec, autre que le Ministère (531)	---	---	447	---	---	---	447
18	Organismes inclus au périmètre comptable du gouvernement du Canada (532)	---	---	820 909	---	---	---	820 909
19	Autres (533)	---	---	35 516	---	---	---	35 516
20	TOTAL DES SUBVENTIONS	97 401 556	16 555 439	8 186 535	-	-	-	122 233 531
21	Intérêts et dividendes (435)	2 988 445	4 643 434	-	-	-	-	7 631 879
22	Intérêts sur les avances interfonds (440)	-	-	-	-	-	-	-
23	Produits provenant du fonds de dotation (445)	9 400	(2 273 318)	-	---	-	-	(2 263 918)
24	Produits provenant d'une fondation (446)	1 642 371	6 494 923	-	-	-	-	8 137 294
25	Produits non gouvernementaux (450)	132 413	8 628 952	-	-	-	-	8 761 365
26	Gains sur vente de placements (526)	45 551	407 410	-	-	-	-	452 960
27	Gains sur la cession d'immobilisations (525)	---	---	-	---	---	-	-
28	Recouvrement des coûts indirects (465)	2 113 588	---	---	---	---	---	2 113 588
29	Ventes externes (460)	7 407 157	0	-	---	---	---	7 407 157
30	Autres produits (466, 470)	889 172	-	-	-	-	-	889 172
31	TOTAL DES PRODUITS AUTRES	15 228 097	17 901 402	-	-	-	-	33 129 498
32	TOTAL DES PRODUITS	177 287 871	34 456 841	8 186 535	-	-	-	219 931 247

HEC Montréal
État des charges
de l'exercice terminé le 30 avril 2023
en \$

		Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement	Fonds avec restrictions	Fonds d'immobilisations	Fonds de dotation (Note 1)	Autres fonds	Ajustements	Total
			1	2	3	4	5	6	7
Masse salariale									
1	Direction	s/o	10 451 999	2 094 910	---	---	---	---	12 546 909
2	Gérance	s/o	-	-	---	---	---	---	-
3	Enseignants-chercheurs	s/o	55 350 309	2 261 287	---	---	---	---	57 611 596
4	Chargés de cours	s/o	10 755 953	285 346	---	---	---	---	11 041 299
5	Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	s/o	497 778	1 919 226	---	---	---	---	2 417 004
6	Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	s/o	2 364 933	536 744	---	---	---	---	2 901 677
7	Personnel professionnel non enseignant	s/o	20 056 494	4 280 698	---	---	---	---	24 337 193
8	Personnel de soutien technique	s/o	8 813 979	629 060	---	---	---	---	9 443 038
9	Personnel de soutien de bureau	s/o	7 003 207	796 915	---	---	---	---	7 800 123
10	Personnel de métier et ouvrier	s/o	3 991 854	-	---	---	---	---	3 991 854
11	Avantages sociaux (700)	Annexe 14	21 895 851	2 413 337	---	---	---	---	24 309 187
12	Variation de la provision pour heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages (701, 702, 703)	s/o	1 183 702	430 119	---	---	---	---	1 613 820
13	TOTAL DE LA MASSE SALARIALE ET DES AVANTAGES SOCIAUX		142 366 060	15 643 641	-	-	-	-	158 013 701
14	Avantages sociaux futurs (704)	s/o	(306 500)	---	---	---	---	---	(306 500)
15	Frais pour congés subsidiaires et d'études (705)	s/o	120 500	-	---	---	---	---	120 500
16	Stagiaires postdoctoraux (706)	s/o	139 143	1 274 697	---	---	---	---	1 413 840
17	Formation et perfectionnement (710)	s/o	602 792	336 342	---	---	---	---	939 134
18	Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	s/o	2 243 177	1 980 962	---	---	---	---	4 224 139
19	Bourses (735)	s/o	2 335 766	8 034 755	---	---	---	---	10 370 521
20	Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	s/o	3 762 652	847 211	---	-	---	---	4 609 863
21	Fournitures et matériel (745)	s/o	1 441 575	316 623	---	---	---	---	1 758 198
22	Couts des marchandises vendues (755)	s/o	380 820	89 778	---	---	---	---	470 598
23	Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795)	s/o	15 908 591	2 429 738	---	---	---	---	18 338 329
24	Volumes et périodiques (750)	s/o	3 556 229	121 962	---	---	---	---	3 684 191
25	Charges relatives aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	s/o	2 451 069	2 427	---	---	---	---	2 453 496
26	Location de locaux et de bâtiments (840, 845)	s/o	1 075 817	156 469	---	---	---	---	1 232 286
27	Location-exploitation (830)	s/o	-	-	---	---	---	---	-
28	Transfert de coûts indirects (865)	s/o	---	1 835 170	---	---	---	---	1 835 170
29	Pertes sur vente de placements (886)	s/o	7 061	138 008	---	---	---	---	145 069
30	Biens sous le seuil de capitalisation (892)	Note#3 (annexe 20)	243 546	29 969	134 217	---	---	---	407 732
31	Biens de nature non capitalisable (893)	Note#3 (annexe 20)	-	-	-	---	---	---	-
32	Frais bancaires et charges financières (850, 851, 852, 853, 856, 857, 858)	s/o	138 799	3 951	2 072 424	-	---	---	2 215 174
33	Intérêts relatifs aux avances interfond (855)	s/o	---	---	---	-	---	---	-
34	Perte sur la cession d'immobilisations (885)	s/o	---	---	30 872	---	---	---	30 872
35	Amortissement des immobilisations (890)	s/o	---	---	9 447 991	---	---	---	9 447 991
36	Autres charges (860, 870)	Annexe 10	505 720	40 951	---	-	---	---	546 671
37	TOTAL DES AUTRES CHARGES		34 606 757	17 645 014	11 685 502	-	-	-	63 937 273
38	Ventes internes (878) ²	s/o	(281 697)	(1 148 248)	---	---	---	---	(1 429 944)
39	Achats internes (711, 716, 721, 726, 731, 746, 751, 761, 776, 796, 806, 811, 821, 827, 831, 841, 846, 873, 894, 895)	s/o	134 297	1 295 647	-	-	-	-	1 429 944
40	Gains et pertes latents (879)	s/o	250 761	593 625	(2 594 222)	-	-	-	(1 749 836)
41	Total des autres charges incluant les gains et pertes latents		34 710 118	18 386 039	9 091 280	-	-	-	63 187 437
42	TOTAL DES CHARGES		177 076 177	34 033 681	9 091 280	-	-	-	220 201 138
43	EXCÉDENT (INSUFFISANCE) DES PRODUITS PAR RAPPORT AUX CHARGES		211 694	423 160	(904 745)	-	-	-	(269 891)
44									

Note 1: Dans le cadre de la méthode du report, le fonds de dotation sert uniquement à présenter les ressources détenues à titre de dotation. Ainsi, les nouvelles dotations doivent être présentées en augmentation directe du solde de fonds à la page 4 (figure 8 "Apports reçus à titre de dotations").

Normalement, il n'y a pratiquement rien qui devrait passer par l'état des produits ou par l'état des charges.

Note 2: Le montant total des ventes internes présenté à la ligne 39 doit être annulé par le montant total des achats internes présenté à la ligne 40.

HEC Montréal
Évolution des soldes de fonds
de l'exercice terminé le 30 avril 2023
en \$

	Annexe à compléter	Fonds de fonctionnement	Fonds avec restrictions	Fonds d'immobilisations	Fonds de donation (Note 1)	Autres fonds	Ajustements	Total
		1	2	3	4	5	6	7
1	SOLDE AU DÉBUT DE L'ANNÉE	7 018 285	(0)	101 054 821	35 403 192	-	-	143 476 297
2	Redressement des années précédentes (comptes 306, 307 et 308)	(2 454 099)	1	9 728 975	1	-	-	7 274 877
3	Solde de fonds redressé	4 564 186	0	110 783 796	35 403 192	-	-	150 751 174
4	Produits de l'année	177 287 871	34 456 841	8 186 535	-	-	-	219 931 247
5	Charges de l'année	177 076 177	34 033 681	9 091 280	-	-	-	220 201 138
6	Excédent (insuffisance) des produits par rapport aux charges	211 694	423 160	(904 745)	-	-	-	(260 891)
7	Réval. autres éléments afférents au régime de retraite et d'avantages complé. de retraite (309)	(4 493 500)	---	---	---	-	-	(4 493 500)
8	Apports reçus à titre de dotations (compte 311)	-	-	-	26 447	-	-	26 447
9	Apports reçus pour le financement d'actifs non amortissables (compte 312)	-	-	-	-	-	-	-
10	Virements d'autres soldes de fonds	-	-	423 160	48 438	-	-	471 598
11	Virements vers d'autres soldes de fonds	48 438	423 160	-	-	-	-	471 598
12	Sous-total	(4 330 244)	(0)	(481 585)	74 886	-	-	(4 736 944)
13	SOLDE À LA FIN DE L'EXERCICE	233 942	0	110 302 211	35 478 078	-	-	146 014 231

RÉPARTITION DES SOLDES DE FONDS²

14	Grevé d'affectations d'origine interne	Annexe 8	8 065 119	---	12 142 481	5 124 986	-	25 332 586
15	Grevé d'affectations d'origine externe (FD et AF)	s/o	---	---	---	30 353 091	-	30 353 091
16	Non grevé d'affectation (FF)	s/o	(7 831 177)	---	---	---	-	(7 831 177)
17	Produits nets non transférés d'affectation d'origine interne (FD)	s/o	---	---	---	---	-	-
18	Produits nets non transférés d'affectation d'origine externe (FD)	s/o	---	---	---	---	-	-
19	Investi en immobilisations (FI)	s/o	---	---	98 159 731	---	-	98 159 731
20	TOTAL DES SOLDES DE FONDS		233 942	-	110 302 211	35 478 078	-	146 014 231

Note 1 : Dans le cadre de la méthode du report, le fonds de dotation sert uniquement à présenter les ressources détenues à titre de dotation. Ainsi, les nouvelles dotations doivent être présentées en augmentation directe du solde de fonds (ligne 8 "Apports reçus à titre de dotations"). Normalement, il n'y a pratiquement rien qui devrait passer par l'état des produits ou par l'état des charges.

Note 2 : Les montants de ce tableau correspondent au solde de fonds du début de l'exercice plus les variations de l'exercice.

Ces montants doivent être saisis manuellement.

HEC Montréal
Produits par fonction - Fonds de fonctionnement
de l'exercice terminé le 30 avril 2023
en \$

Annexe 1

	Enseignement/ Recherche	Soutien à l'enseignement et à la recherche	Administration	Terrains et bâtiments	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Ajustements	Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Droits de scolarité de base (étudiants réglementés) (401)	23 481 323	---	-	---	10 678	---	---	-	23 492 001
2 Montants forfaires internationaux des étudiants réglementés (402)	---	---	216 327	---	---	---	---	-	216 327
3 Montants forfaires canadiens des étudiants réglementés (403)	---	---	5 004 067	---	---	---	---	-	5 004 067
4 Montants supplémentaires chargés aux étudiants assujettis aux forfaires internationaux (10% du fo	---	---	21 631	---	---	---	---	-	21 631
5 Droits de scolarité des étudiants dérogatoires (406)	10 596 550	---	-	---	-	---	---	-	10 596 550
6 Droits de scolarité des étudiants inscrits à des programmes crédité et autofinancés (407)	24 875	---	-	---	-	---	---	-	24 875
7 Revenus de scolarité des étudiants inscrits à des programmes ou des activités non crédité (408)	-	---	-	---	10 492 439	---	---	-	10 492 439
8 Frais institutionnels obligatoires (FTO) (447, 448, 449, 451, 452, 453, 454, 456, 457)	9 220 564	-	-	-	4 538	4 341 596	429 017	-	13 995 714
9 Autres frais facturés aux étudiants (458, 459, 462, 463, 464, 467)	724 616	-	-	-	-	-	-	-	724 616
10 Total des produits provenant des étudiants	44 047 927	-	5 242 025	-	10 507 654	4 341 596	429 017	-	64 568 218
11 Subventions du Ministère (515)	-	-	94 651 185	---	-	1 000 000	---	-	95 651 185
12 Autres subventions provinciales (405, 410, 427)	-	-	-	-	33 056	-	-	-	33 056
13 Subventions du gouvernement du Canada (415, 416, 417, 418, 419, 420, 421, 422)	70 646	-	1 582 669	-	-	-	-	-	1 653 315
14 Autres produits et autres aides (424, 426, 428, 429)	-	-	-	-	154 000	-	-	-	154 000
15 Total des subventions	70 646	-	96 233 854	-	187 056	1 000 000	-	-	97 491 556
16 Intérêts et dividendes (435)	---	---	2 988 445	---	-	-	-	-	2 988 445
17 Intérêts sur les avances interfonds (440)	---	---	-	---	---	---	---	-	-
18 Produits provenant du fonds de dotation (445)	-	-	-	---	9 400	-	-	-	9 400
19 Produits provenant d'une fondation (446)	4 760	-	387 611	-	1 250 000	-	-	-	1 642 371
20 Subventions et dons non gouvernementaux (430)	-	-	132 295	-	118	-	-	-	132 413
21 Gains sur vente de placement (526)	---	---	45 551	---	---	---	---	-	45 551
22 Recouvrement des coûts indirects (465)	1 303 373	-	-	---	810 215	-	-	-	2 113 588
23 Ventes externes (460)	508 174	122 078	885 185	365 992	2 086 087	26 219	3 413 423	-	7 407 157
24 Autres produits (466, 470)	170 012	-	71 439	-	647 700	-	-	-	889 172
25 Total des produits autres	1 986 320	122 078	4 510 546	365 992	4 803 520	26 219	3 413 423	-	15 228 097
26 TOTAL DES PRODUITS	46 104 892	122 078	105 986 425	365 992	15 498 230	5 367 814	3 842 439	-	177 287 871

HEC Montréal
Charges par fonction - Fonds de fonctionnement
de l'exercice terminé le 30 avril 2023
en \$

Annexe 2

	Enseignement/ Recherche	Soutien à l'enseignement et à la recherche	Administration	Terrains et bâtiments Détail Annexe 15	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Ajustements	Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Masse salariale									1
2 Direction	2 816 170	1 611 755	3 793 204	791 470	924 922	514 477	-	-	10 451 999
3 Gérance	-	-	-	-	-	-	-	-	3
4 Enseignants-chercheurs	53 513 511	-	50 891	-	1 785 907	-	-	-	55 350 309
5 Chargés de cours	9 701 118	-	-	-	1 054 835	-	-	-	10 755 953
6 Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	380 031	-	-	-	117 748	-	-	-	497 778
7 Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	2 345 652	-	16 044	-	3 220	17	-	-	2 364 933
8 Personnel professionnel non enseignant	6 234 476	5 332 876	4 605 517	682 343	1 525 977	1 663 848	11 456	-	20 056 094
9 Personnel de soutien technique	2 248 709	3 246 502	2 231 421	331 594	367 665	305 672	82 416	-	8 813 979
10 Personnel de soutien de bureau	3 664 948	483 616	1 638 074	177 074	731 338	308 434	(276)	-	7 003 207
11 Personnel de métier et ouvrier	-	-	1 159	3 785 855	-	-	204 840	-	3 991 854
12 Avantages sociaux (700) - Complétez l'annexe 14	14 066 277	2 251 704	2 677 289	1 241 186	1 003 079	589 913	66 402	-	21 895 851
13 Variation de la provision heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages (701, 702, 703)	498 094	152 488	392 140	73 736	(78 831)	141 752	4 321	-	1 183 702
14 Total de la masse salariale et des avantages sociaux	95 468 987	13 078 942	15 405 741	7 083 258	7 435 860	3 524 113	369 159	-	142 366 060
15 Avantages sociaux futurs (704)	---	---	---	---	---	---	---	(306 500)	(306 500)
16 Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	120 500	-	-	-	-	-	-	-	120 500
17 Autres Postdoctoraux (706)	139 143	-	-	-	-	-	-	-	139 143
18 Formation et perfectionnement (710)	274 178	96 038	170 923	17 988	32 551	11 114	-	-	602 792
19 Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	893 631	16 207	311 129	24 839	826 159	174 260	6 953	-	2 243 177
20 Bourses (735)	1 748 772	-	2 238	-	158 217	426 540	-	-	2 335 766
21 Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	140 523	18 081	1 604 672	11 344	1 601 562	386 470	-	-	3 762 652
22 Fournitures et matériel (745)	276 513	68 671	146 171	558 660	125 003	16 773	249 785	-	1 441 575
23 Coûts des marchandises vendues (755)	-	-	-	-	380 820	-	-	-	380 820
24 Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795)	2 279 017	4 713 414	2 960 790	2 616 513	1 108 695	1 790 733	439 428	-	15 908 591
25 Volumes et périodiques (750)	388 798	2 509 391	69 726	-	145 878	6 287	436 148	-	3 556 229
26 Charges reliées aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	427	26 242	962	2 317 778	-	-	105 659	-	2 451 069
27 Locations de locaux et de bâtiments (840, 845)	220 679	-	-	608 997	245 892	249	-	-	1 075 817
28 Locations-exploitation (830)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
29 Pertes sur vente de placements (886)	-	-	7 061	-	-	-	-	-	7 061
30 Biens sous le saut de capitalisation (892)	19 854	189 165	39	16 968	15 989	330	1 200	-	243 546
31 Biens de nature non capitalisable (893)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
32 Frais bancaires et charges d'intérêts (850, 851, 852, 853, 856, 857, 858)	4 231	-	173 983	-	(693)	(38 723)	-	-	138 799
33 Intérêts relatifs aux avances interfinde (855)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
34 Autres charges (860, 870)	140 618	-	426 742	-	(65 596)	3 955	-	-	505 720
35 Total des charges autres	6 636 885	7 637 210	5 874 436	6 173 086	4 574 477	2 777 989	1 239 174	(306 500)	34 606 757
36 Ventes internes (879)	-	(281 697)	-	-	-	-	-	-	(281 697)
37 Actifs internes (711, 716, 721, 726, 731, 746, 751, 761, 776, 796, 806, 811, 821, 827, 831, 841, 846, 873, 894, 895)	29 083	37 429	3 686	1 304	62 534	260	-	-	134 297
38 Gains et pertes latents (879)	-	-	250 761	-	-	-	-	-	250 761
Total des autres charges incluant les gains et pertes latents ainsi que les ventes et les achats internes	6 665 968	7 392 943	6 128 883	6 174 390	4 637 011	2 778 249	1 239 174	(306 500)	34 710 118
39 ventes et les achats internes									39

40	TOTAL DES CHARGES	102 134 955	20 471 885	21 534 624	13 257 647	12 072 871	6 302 362	1 608 333	(306 500)	177 076 177	40
----	-------------------	-------------	------------	------------	------------	------------	-----------	-----------	-----------	-------------	----

HEC Montréal
Produits par fonction - Fonds avec restrictions
de l'exercice terminé le 30 avril 2023
en \$

Annexe 3

	Enseignement/ Recherche	Enseignement	Recherche	Soutien à l'enseignement et à la recherche	Administration	Terrains et bâtiments	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Ajournements	Total
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	11
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	-	(421 656)	-	129 137	-	-	122 700	2 510 649	-	-	2 590 830
4	-	2 395	2 495 568	-	-	-	5 477 921	8 560	-	-	7 984 184
5	-	-	5 032 991	-	-	-	20 018	697 761	-	-	5 750 769
6	-	-	355 217	-	-	-	174 139	-	-	-	539 656
7	-	(469 261)	7 883 576	129 137	-	-	5 795 079	3 216 910	-	-	16 555 439
8	-	-	10 555	-	4 632 879	-	-	-	-	-	4 643 14
9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10	-	-	966 966	-	(3 999 701)	-	27 817	731 600	-	-	(2 273 318)
11	-	219 113	2 320 569	-	-	-	2 392 369	1 562 873	-	-	6 494 923
12	-	69 116	6 696 104	-	-	-	1 271 821	1 191 912	-	-	8 628 952
13	-	-	-	-	407 410	-	-	-	-	-	407 410
14	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0
15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
16	-	288 229	9 394 193	-	1 040 588	-	3 692 007	3 486 385	-	-	17 901 402
17	-	(181 033)	17 277 769	129 137	1 040 588	-	9 487 086	6 703 295	-	-	34 456 841

HEC Montréal
Charges par fonction - Fonds avec restrictions
de l'exercice terminé le 30 avril 2023
en \$

Annexe 4

	Enseignement/ Recherche	Enseignement	Recherche	Soutien à l'enseignement et à la recherche	Administration	Terrains et bâtiments	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Ajoutements	Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Masses salariales										1
2	Direction	-	940 608	-	-	-	1 040 892	113 410	-	-	2 094 910
3	Gérance	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
4	Enseignants-chercheurs	1 600	1 791 250	-	-	-	468 437	-	-	-	2 661 287
5	Charges de cours	19 680	-	-	-	-	253 815	11 851	-	-	285 346
6	Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	2 862	1 726 034	-	-	-	190 331	-	-	-	1 919 226
7	Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	78 183	410 394	-	-	-	29 689	9 478	-	-	536 144
8	Personnel professionnel non enseignant	57 391	1 462 659	-	-	-	2 182 369	578 280	-	-	4 280 698
9	Personnel de soutien technique	28 954	369 728	8 323	-	-	132 268	89 787	-	-	629 660
10	Personnel de soutien de bureau	14 419	279 178	-	-	-	438 933	64 386	-	-	796 915
11	Personnel de métier et ouvrier	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11
12	Avantages sociaux (700) - Complétez l'annexe 14	30 182	1 392 356	1 024	-	-	817 203	172 571	-	-	2 413 337
13	Variation de la provision heures supplémentaires, maladies, vacances, congés sociaux et autres avantages (701, 702, 703)	29 116	171 426	-	-	-	188 600	40 976	-	-	430 119
14	Total de la masse salariale et des avantages sociaux	262 386	8 552 632	9 347	-	-	5 742 537	1 080 740	-	-	15 647 641
15	Frais pour congés subitiques et d'indus (705)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15
16	Saginaires postdoctoraux (706)	-	1 274 697	-	-	-	-	-	-	-	1 274 697
17	Formation et perfectionnement (710)	-	282 646	-	-	-	53 303	393	-	-	336 342
18	Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	23 028	652 592	-	-	-	947 778	357 564	-	-	1 980 962
19	Bonuses (735)	103 375	3 440 989	-	-	3 000	181 761	4 286 630	-	-	8 834 555
20	Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	1 409	622 604	-	-	69 015	113 069	40 574	-	-	847 211
21	Fournitures et matériel (745)	12 743	67 316	-	-	-	228 310	8 253	-	-	316 623
22	Coûts des marchandises vendues (755)	-	-	-	-	-	89 778	-	-	-	89 778
23	Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795)	71 949	869 998	-	-	236 087	1 001 034	250 670	-	-	2 429 738
24	Volumes et périodiques (750)	1 789	88 951	-	-	-	36 595	627	-	-	127 962
25	Charges relatives aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	-	2 427	-	-	-	-	-	-	-	2 427
26	Location de locaux et de bâtiments (840, 845)	-	5 347	-	-	-	16 489	134 633	-	-	156 469
27	Location exploitation (830)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
28	Transfert de coûts indirects (865)	3 469	987 762	-	-	-	83 1354	(7 415)	-	-	1 835 170
29	Pertes sur vente de placements (886)	-	-	-	-	138 008	-	-	-	-	138 008
30	Biens sous le seuil de capitalisation (892)	-	27 064	-	-	-	2 905	-	-	-	29 969
31	Biens de nature non capitalisable (893)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
32	Frais bancaires et charges d'intérêts (850, 851, 852, 853, 856, 857, 858)	1 742	-	-	-	852	3 936	(2 579)	-	-	3 951
33	Intérêts relatifs aux avances interfonds (855)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
34	Autres charges (860, 870)	-	33 405	-	-	-	2 547	-	-	-	40 951
35	Total des charges autres	219 503	8 364 798	-	-	446 962	3 534 598	5 079 352	-	-	17 645 014
36	Ventes internes (878)	-	(750 586)	-	-	-	(397 681)	-	-	-	(1 148 268)
37	Achats internes (711, 716, 721, 726, 731, 746, 751, 776, 796, 806, 811, 821, 827, 831, 841, 846, 873, 894, 895)	-	742 554	119 790	-	-	431 408	-	-	-	1 295 647
38	Gains et pertes internes (879)	-	-	-	-	593 625	-	-	-	-	593 625
39	Total des autres charges incluant les gains et pertes latents ainsi que les ventes et les achats internes	221 398	8 356 786	119 790	-	1 040 588	3 568 125	5 079 352	-	-	18 386 039
40	TOTAL DES CHARGES	-	483 784	129 137	-	1 040 588	9 310 662	6 160 092	-	-	34 033 681

ÉTATS DU TRAITEMENT

Rapport de l'auditeur indépendant

Rapport de l'auditeur indépendant

Raymond Chabot
Grant Thornton S.E.N.C.R.L.
Bureau 2000
Tour de la Banque Nationale
600, rue De La Gauchetière Ouest
Montréal (Québec)
H3B 4L8

T 514 878-2691

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

Opinion

Nous avons effectué l'audit de la valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt pour les membres du personnel de direction supérieure et pour les autres catégories de personnel de direction incluses dans l'état du traitement (ci-après « l'état du traitement ») de la Corporation de l'École des hautes études commerciales de Montréal (ci-après « l'université ») pour l'exercice terminé le 30 avril 2023.

À notre avis, l'état du traitement ci-joint a été préparé, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux dispositions en matière d'information financière stipulées à la section 3 du *Guide de déclaration et mandat d'audit de l'état du traitement 2022-2023*.

Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit de l'état du traitement » du présent rapport. Nous sommes indépendants de l'université conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à notre audit de l'état du traitement au Canada et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Observations – référentiel comptable et restriction à l'utilisation

Nous attirons l'attention sur le fait que le référentiel comptable appliqué est détaillé dans la section 3 du *Guide de déclaration et mandat d'audit de l'état du traitement 2022-2023*. L'état du traitement a été préparé afin de permettre à l'université de répondre aux exigences des articles 4.3 à 4.5 de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire (RLRQ, chapitre E-14.1). En conséquence,

il est possible que l'état du traitement ne puisse se prêter à un usage autre. Notre rapport est destiné uniquement aux membres du conseil d'administration de l'université et au ministère l'Enseignement supérieur et ne devrait pas être utilisé par d'autres parties. Notre opinion n'est pas modifiée à l'égard de ce point.

Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard de l'état du traitement

La direction est responsable de la préparation de l'état du traitement conformément aux dispositions en matière d'information financière stipulées à la section 3 du *Guide de déclaration et mandat d'audit de l'état du traitement 2022-2023*, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'un état du traitement exempt d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

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

Responsabilité de l'auditeur à l'égard de l'audit de l'état du traitement

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

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

- nous identifions et évaluons les risques que l'état du traitement comporte des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'université;

- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière.

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

Montréal
Le 12 octobre 2023

¹ CPA auditeur, permis de comptabilité publique n° A111208

Formulaire de déclaration

État du traitement 2022-2023 requis en vertu des articles 4.3 à 4.5 de la Loi sur les établissements d'enseignements de niveau universitaire (RLRQ, chapitre E-14.1.)

TABLEAU 1 - Traitement imposable du personnel de direction supérieure et valeur pécuniaire non vérifiée des allocations et des frais remboursés

Tableau 1 - Page 1 de 1

Nom de l'établissement :

HEC Montréal

TABLEAU 2 - Traitement imposable des autres catégories de personnel de direction ⁽¹⁾

Catégorie de personnel	Effectif total de la catégorie ⁽²⁾	Valeur des éléments composant le traitement imposable (en \$)		
		Étendue du traitement	Salaire de base	Autres éléments du traitement imposable
Personnel de direction des composantes de l'établissement, tel que défini au paragraphe 1° du premier alinéa de l'article 4.5 de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire (RLRQ, chapitre E-14.1)	22,54	Le plus élevé	163 054	8 792
		Moyenne	117 538	5 002
		Le moins élevé	41 898	1 971
Personnel de direction des services	94,11	Le plus élevé	196 848	58 876
		Moyenne	122 542	5 648
		Le moins élevé	84 486	93
Personnel de gérance des emplois de soutien		Le plus élevé		
		Moyenne		
		Le moins élevé		

⁽¹⁾ Éléments de l'état du traitement requis en vertu des articles 4.3 à 4.5 de la Loi sur les établissements de niveau universitaire (RLRQ, chapitre E-14.1)

⁽²⁾ Effectif total de chaque catégorie en équivalence en temps plein (EETP)

TABLEAU 3 - Valeur pécuniaire non vérifiée des allocations et des frais remboursés des autres catégories de personnel de direction ⁽¹⁾

Catégorie de personnel	Effectif concerné par un remboursement ⁽²⁾	Allocations et frais remboursés	
		Étendue des frais remboursés	Valeur (en \$)
Personnel de direction des composantes de l'établissement, tel que défini au paragraphe 1° du premier alinéa de l'article 4.5 de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire (RLRQ, chapitre E-14.1)	23	Le plus élevé	37 002
		Moyenne	5 234
		Le moins élevé	68
Personnel de direction des services	83	Le plus élevé	44 918
		Moyenne	3 784
		Le moins élevé	22
Personnel de gérance des emplois de soutien		Le plus élevé	
		Moyenne	
		Le moins élevé	

⁽¹⁾ Éléments de l'état du traitement requis en vertu des articles 4.3 à 4.5 de la Loi sur les établissements de niveau universitaire (RLRQ, chapitre E-14.1)

⁽²⁾ Effectif concerné par un remboursement de chaque catégorie en équivalence en temps plein (EETP)

ÉTAT DU TRAITEMENT 2022-2023

Nom de l'établissement :

HEC Montréal

NOTES COMPLÉMENTAIRES

	<i>Oui ou non</i>
Pendant l'année 2022-2023, est-ce que des membre du personnel de direction supérieure bénéficient d'une indemnité de transition au sein de l'établissement?	
Est-ce que des droits d'indemnité de départ sont détenus et non exercés pendant l'année 2022-2023 par les membre du personnel de direction supérieure?	

[illegible]

RAPPORT SUR LA PERFORMANCE

Grille des indicateurs

[pages 1 à 6 de l'annexe 4]

Nom de l'établissement :		HEC Montréal						Date :	
I. Éléments d'information		II. Observations						Page 1 de 6	
INDICATEURS - EFFECTIFS ÉTUDIANTS ET ENSEIGNANTS									
		Année universitaire (Effectif au trimestre d'automne)							
		Unité	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	provenance	
Étudiant									
1	Effectif étudiant total	n	14 227	14 577	15 069	14 429	13 663	MES	
2	Effectif étudiant au 1er cycle à temps plein	%	49,0%	49,2%	48,3%	49,5%	51,3%	MES	
3	Effectif étudiant au 1er cycle à temps partiel	%	51,0%	50,8%	51,7%	50,5%	48,7%	MES	
4	Effectif étudiant au 2e cycle professionnel*	%	n.d.	89,3%	89,1%	89,2%	89,6%	MES	
5	Effectif étudiant au 2e cycle recherche	%	n.d.	10,7%	10,9%	10,8%	10,4%	MES	
6	Effectif étudiant au 3e cycle	%	0,8%	0,8%	0,8%	1,0%	0,9%	MES	
7	Effectif étudiant internationaux	n	2 141	2 205	1 921	2 132	2 241	MES	
8	Effectif étudiant internationaux	%	15,0%	15,1%	12,7%	14,8%	16,4%	MES	
9	Étudiants d'universités québécoises à l'étranger	n	146	146	12	45	105	MES	
10	Stagiaires postdoctoraux	n	37	42	48	48	43	MES	
11	Résidents en médecine	n	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	MES	
Enseignants-chercheurs									
12	Nombre de professeurs récemment embauchés	n	11	15	27	11	13	U	
13	Hommes	n	7	7	11	6	7	U	
14	Femmes	n	4	8	16	5	6	U	
15	Nombre de professeurs à temps plein au 1er octobre de l'année universitaire	n	234	231	240	250	n.d.	BCI	
16	Hommes	n	162	160	161	166	n.d.	BCI	
17	Femmes	n	72	71	79	84	n.d.	BCI	
18	Nombre de chargés de cours de l'année universitaire	n	343	332	243	294	n.d.	BCI	
19	Hommes	n	214	216	165	191	n.d.	BCI	
20	Femmes	n	129	116	78	103	n.d.	BCI	
21	Nombre moyen de cours par professeur	n	2,9	2,8	2,8	2,7	2,6	U	
22	Nombre moyen de cours par chargé de cours	n	2,1	2,2	2,4	2,3	2,1	U	
23	Ratio étudiants au 1er cycle / professeur	n	46: 1	47: 1	45: 1	42: 1	38 : 1	U	
24	Ratio étudiants aux 2e et 3e cycles / professeur	n	16: 1	17: 1	18: 1	17: 1	16 : 1	U	
25	Cours donnés par les professeurs	%	32,5%	29,4%	32,5%	31,3%	31,2%	U	
26	Cours donnés par les chargés de cours	%	48,6%	50,7%	47,2%	49,2%	47,3%	U	
27	Cours donnés par d'autres catégories d'enseignants	%	18,9%	19,9%	20,3%	19,6%	21,5%	U	
Remarques									
En raison de la déréglementation des étudiants internationaux, la variable Type de maîtrise est disponible depuis l'automne 2019-2020.									
* : Regroupe tous les étudiants, de deuxième cycle, qui ne sont pas inscrits à la maîtrise recherche.									
Note 1: Le décompte des embauches de professeurs exclut les attachés d'enseignement, maîtres d'enseignement et chargés d'enseignement.									
Note 4: Basé sur nb de crédits enseignés équiv 3 crédits. Excluant année préparatoire au B.A.A., cours de langue des affaires.									
Note 6: Excluant cours de langues des affaires, année préparatoire au B.A.A., M.Sc.Préparation.									
La catégorie "Autres catégories d'intervenants" inclut : attachés d'enseignement, maîtres d'enseignement et professeurs associés.									

Nom de l'établissement :		HEC Montréal					Date :	
I. Éléments d'information		II. Observations					Page 1 de 6	
INDICATEURS - EFFECTIFS ÉTUDIANTS ET ENSEIGNANTS								
Professeurs à temps plein selon le regroupement disciplinaire		Unité	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	provenance
28 Hommes		n	162	160	161	166	n.d.	BCI
29 Sciences de la santé		n	0	0	0	0	n.d.	BCI
30 Sciences pures		n	20	0	0	0	n.d.	BCI
31 Sciences appliquées		n	11	11	12	11	n.d.	BCI
32 Arts		n	0	0	0	0	n.d.	BCI
33 Lettres		n	0	0	0	0	n.d.	BCI
34 Sciences humaines		n	17	18	18	19	n.d.	BCI
35 Éducation		n	0	0	0	0	n.d.	BCI
36 Droit		n	0	0	0	0	n.d.	BCI
37 Administration		n	114	131	131	136	n.d.	BCI
38 Autres		n	0	0	0	0	n.d.	BCI
39 Femmes		n	72	71	79	84	n.d.	BCI
40 Sciences de la santé		n	0	0	0	0	n.d.	BCI
41 Sciences pures		n	5	0	0	0	n.d.	BCI
42 Sciences appliquées		n	6	7	7	7	n.d.	BCI
43 Arts		n	0	0	0	0	n.d.	BCI
44 Lettres		n	0	0	0	0	n.d.	BCI
45 Sciences humaines		n	2	2	1	3	n.d.	BCI
46 Éducation		n	0	0	0	0	n.d.	BCI
47 Droit		n	0	0	0	0	n.d.	BCI
48 Administration		n	59	62	71	74	n.d.	BCI
49 Autres		n	0	0	0	0	n.d.	BCI
50 Total		n	234	231	240	250	n.d.	BCI
51 Sciences de la santé		n	0	0	0	0	n.d.	BCI
52 Sciences pures		n	25	0	0	0	n.d.	BCI
53 Sciences appliquées		n	17	18	19	18	n.d.	BCI
54 Arts		n	0	0	0	0	n.d.	BCI
55 Lettres		n	0	0	0	0	n.d.	BCI
56 Sciences humaines		n	19	20	19	22	n.d.	BCI
57 Éducation		n	0	0	0	0	n.d.	BCI
58 Droit		n	0	0	0	0	n.d.	BCI
59 Administration		n	173	193	202	210	n.d.	BCI
60 Autres		n	0	0	0	0	n.d.	BCI
Remarques								

Nom de l'établissement :		HEC Montréal					Date :	
							Page 1 de 6	
I. Éléments d'information		II. Observations						
INDICATEURS - EFFECTIFS ÉTUDIANTS ET ENSEIGNANTS								
		Année universitaire (Effectif par regroupement disciplinaire et sexe, durant l'année universitaire)						
		Unité	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	provenance
Chargés de cours selon le secteur disciplinaire								
61	Hommes	n	214	216	165	191	n.d.	BCI
62	Sciences de la santé	n	0	0	0	0	n.d.	BCI
63	Sciences pures	n	15	11	3	11	n.d.	BCI
64	Sciences appliquées	n	17	14	10	6	n.d.	BCI
65	Arts	n	0	0	0	0	n.d.	BCI
66	Lettres	n	5	3	4	5	n.d.	BCI
67	Sciences humaines	n	31	24	13	20	n.d.	BCI
68	Éducation	n	0	0	0	0	n.d.	BCI
69	Droit	n	19	19	13	13	n.d.	BCI
70	Administration	n	127	145	122	135	n.d.	BCI
71	Autres	n	0	0	0	1	n.d.	BCI
72	Femmes	n	129	116	78	103	n.d.	BCI
73	Sciences de la santé	n	0	0	0	0	n.d.	BCI
74	Sciences pures	n	10	6	5	8	n.d.	BCI
75	Sciences appliquées	n	3	3	1	2	n.d.	BCI
76	Arts	n	0	0	0	0	n.d.	BCI
77	Lettres	n	13	7	6	12	n.d.	BCI
78	Sciences humaines	n	15	11	8	7	n.d.	BCI
79	Éducation	n	0	0	0	0	n.d.	BCI
80	Droit	n	9	9	6	5	n.d.	BCI
81	Administration	n	79	80	52	68	n.d.	BCI
82	Autres	n	0	0	0	1	n.d.	BCI
83	Total	n	343	332	243	294	n.d.	BCI
84	Sciences de la santé	n	0	0	0	0	n.d.	BCI
85	Sciences pures	n	25	17	8	19	n.d.	BCI
86	Sciences appliquées	n	20	17	11	8	n.d.	BCI
87	Arts	n	0	0	0	0	n.d.	BCI
88	Lettres	n	18	10	10	17	n.d.	BCI
89	Sciences humaines	n	46	35	21	27	n.d.	BCI
90	Éducation	n	0	0	0	0	n.d.	BCI
91	Droit	n	28	28	19	18	n.d.	BCI
92	Administration	n	206	225	174	203	n.d.	BCI
93	Autres	n	0	0	0	2	n.d.	BCI
Remarques								

Nom de l'établissement :										Date :	
I. Éléments d'information		Page 2 de 6									
II. Observations											
INDICATEURS - EFFECTIFS ÉTUDIANTS											
Année universitaire (Effectif étudiant par secteur disciplinaire et sexe, au trimestre d'automne)											
1er cycle - Baccalauréat et autres sanctions	Unité	2018-2019		2019-2020		2020-2021		2021-2022		2022-2023	
		Bacc.	Autres sanction s	Bacc.	Autres sanctions	Bacc.	Autres sanctions	Bacc.	Autres sanctions	Bacc.	Autres sanctions
94 Total'	n	4 097	5 962	4 168	5 984	4 243	6 252	4 197	5 722	4 048	5 144
95 Sciences de la santé	n										
96 Sciences pures	n										
97 Sciences appliquées	n		134		125		157		122		137
98 Arts	n										
99 Lettres	n										
100 Sciences humaines	n										
101 Éducation	n										
102 Droit	n										
103 Administration	n	4 097	5 828	4 168	5 859	4 243	6 095	4 197	5 600	4 048	5 007
104 Autres	n										
105 Femmes	%										
106 Sciences de la santé	%										
107 Sciences pures	%										
108 Sciences appliquées	%		26,9%		24,0%		19,7%		19,7%		20,4%
109 Arts	%										
110 Lettres	%										
111 Sciences humaines	%										
112 Éducation	%										
113 Droit	%										
114 Administration	%	49,0%	54,0%	48,0%	54,3%	48,6%	54,1%	48,0%	55,3%	47,8%	54,2%
115 Autres	%										
1 : La valeur de genre n'a pas été transmise pour un certain nombre de personnes. Le total prend en considération toutes les valeurs de genre.											
Remarques											
Les valeurs Sans objet et Valeur indéterminée, de la variable domaine, ne sont pas comptabilisées.											

	2e cycle - Maîtrise + autres sanctions	Unité	2018-2019		2019-2020		2020-2021		2021-2022		2022-2023	
			Maîtrise	Autres sanctions	Maîtrise	Autres sanctions	Maîtrise	Autres sanctions	Maîtrise	Autres sanctions	Maîtrise	Autres sanctions
116	Total	n	1 821	1 598	2 112	1 589	2 265	1 899	2 248	1 675	2 120	1 702
117	Sciences de la santé	n										
118	Sciences pures	n										
119	Sciences appliquées	n	122		182		202		192		177	
120	Arts	n										
121	Lettres	n										
122	Sciences humaines	n										
123	Éducation	n										
124	Droit	n	19		124		151		139		131	
125	Administration	n	1 680	1 598	1 806	1 589	1 912	1 899	1 917	1 675	1 812	1 702
126	Autres	n										
127	Femmes	%										
128	Sciences de la santé	%										
129	Sciences pures	%										
130	Sciences appliquées	%	41,0%		36,8%		31,7%		37,5%		39,5%	
131	Arts	%										
132	Lettres	%										
133	Sciences humaines	%										
134	Éducation	%										
135	Droit	%	73,7%		57,3%		51,7%		45,3%		44,3%	
136	Administration	%	47,8%	61,0%	50,4%	61,1%	51,6%	62,3%	52,8%	61,7%	53,1%	60,0%
137	Autres	%										
	Remarques											

	3e cycle - Doctorat + autres sanctions	Unité	2018-2019		2019-2020		2020-2021		2021-2022		2022-2023	
			Doctorat	Autres sanctions	Doctorat	Autres sanctions	Doctorat	Autres sanctions	Doctorat	Autres sanctions	Doctorat	Autres sanctions
138	Total	n	111	0	112	0	124	0	138	0	128	0
139	Sciences de la santé	n										
140	Sciences pures	n										
141	Sciences appliquées	n										
142	Arts	n										
143	Lettres	n										
144	Sciences humaines	n										
145	Éducation	n										
146	Droit	n										
147	Administration	n	111		112		124		138		128	
148	Autres	n										
149	Femmes	%										0
150	Sciences de la santé	%										
151	Sciences pures	%										
152	Sciences appliquées	%										
153	Arts	%										
154	Lettres	%										
155	Sciences humaines	%										
156	Éducation	%										
157	Droit	%										
158	Administration	%	42,3%		47,3%		39,5%		42,0%		46,1%	
159	Autres	%										
	Remarques											

	Total - Grades + autres sanctions	Unité	2018-2019		2019-2020		2020-2021		2021-2022		2022-2023	
			Grades	Autres sanction	Grades	Autres sanction	Grades	Autres sanction	Grades	Autres sanction	Grades	Autres sanction
160	Total	n	6 029	7 560	6 392	7 573	6 632	8 151	6 583	7 397	6 296	6 846
161	Sciences de la santé	n										
162	Sciences pures	n										
163	Sciences appliquées	n	122	134	182	125	202	157	192	122	177	137
164	Arts	n										
165	Lettres	n										
166	Sciences humaines	n										
167	Éducation	n										
168	Droit	n	19		124		151		139		131	
169	Administration	n	5 888	7 426	6 086	7 448	6 279	7 994	6 252	7 275	5 988	6 709
170	Autres	n										
171	Femmes	%										
172	Sciences de la santé	%										
173	Sciences pures	%										
174	Sciences appliquées	%	41,0%	26,9%	36,8%	24,0%	31,7%	19,7%	37,5%	19,7%	39,5%	20,4%
175	Arts	%										
176	Lettres	%										
177	Sciences humaines	%										
178	Éducation	%										
179	Droit	%	73,7%		57,3%		51,7%		45,3%		44,3%	
180	Administration	%	48,5%	55,5%	48,7%	55,8%	49,4%	56,0%	49,3%	56,7%	49,4%	55,7%
181	Autres	%										

INDICATEURS - RÉUSSITE ACADÉMIQUE		Cohorte de nouveaux inscrits à temps plein au trimestre d'automne dans un diplôme de grade													
		2012		2014		2016		2018		2019		2020		2021	
	Taux de réussite des études de baccalauréat	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
	Taux de réussite des études de 3e cycle (doctorat) après 8 ans, par domaine CLASS dominant	13	68,4%	8	61,5%										
205	Sciences de la santé														
206	Sciences pures														
208	Sciences appliquées														
209	Arts														
210	Lettres														
211	Sciences humaines														
212	Éducation														
213	Droit														
214	Administration	13	68,4%	8	61,5%										
215	Autres														

Nom de l'établissement : HEC Montréal								Date :
								Page 4 de 6
I. Éléments d'information		II. Observations						
INDICATEURS - RÉUSSITE ACADÉMIQUE		Cohorte de nouveaux inscrits à temps plein au trimestre d'automne dans un diplôme de grade						
Durée moyenne des études au baccalauréat		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
216	Sciences de la santé						n.d.	n.d.
217	Sciences pures						n.d.	n.d.
218	Sciences appliquées						n.d.	n.d.
219	Arts						n.d.	n.d.
220	Lettres						n.d.	n.d.
221	Sciences humaines						n.d.	n.d.
222	Éducation						n.d.	n.d.
223	Droit						n.d.	n.d.
224	Administration	3,3	3,3	3,3	3,4	3,3	n.d.	n.d.
225	Autres						n.d.	n.d.
226	Ensemble des secteurs	3,3	3,3	3,3	3,4	3,3	n.d.	n.d.
Durée moyenne des études de maîtrise		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
227	Sciences de la santé							
228	Sciences pures							
229	Sciences appliquées	1,9	1,9	2	1,8	1,7	2	1,8
230	Arts							
231	Lettres							
232	Sciences humaines							
233	Éducation							
234	Droit	3,3						
235	Administration	1,6	1,6	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9
236	Autres							
237	Ensemble des secteurs	1,6	1,6	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9
Durée moyenne des études de doctorat		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
238	Sciences de la santé				n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
239	Sciences pures				n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
240	Sciences appliquées				n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
241	Arts				n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
242	Lettres				n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
243	Sciences humaines				n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
244	Éducation				n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
245	Droit				n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
246	Administration	5,7	5,1	5,5	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
247	Autres				n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
248	Ensemble des secteurs	5,7	5,1	5,5	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

	Nom de l'établissement :						Date :
	I. Éléments d'information		II. Observations				Page 5 de 6
	INDICATEURS - EFFECTIF DU PERSONNEL						
	Année universitaire (Effectif au 1er octobre de l'année universitaire)						
	Effectif à temps plein selon le groupe d'emploi	Unité	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
249	Hommes	n	432	439	443	445	n.d.
250	Direction	n	40	41	41	42	n.d.
251	Haute direction	n	3	2	2	2	n.d.
252	Autre personnel de direction	n	37	39	39	40	n.d.
253	Professeurs	n	164	160	161	166	n.d.
254	Autre personnel d'ens. ou de rech. (incluant périphérique d'ens. ou de rech.)	n	45	50	54	47	n.d.
255	Autre personnel d'ens. ou de rech.	n	39	43	43	41	n.d.
256	Personnel périphérique d'ens. et de rech.	n	6	7	11	6	n.d.
257	Personnel de gérance	n	0	0	0	0	n.d.
258	Personnel professionnel	n	86	87	84	90	n.d.
259	Personnel technique	n	35	39	42	43	n.d.
260	Personnel de bureau	n	8	11	10	9	n.d.
261	Personnel métiers et services (incluant périphérique de soutien)	n	54	51	51	48	n.d.
262	Personnel métiers et services	n	54	51	51	48	n.d.
263	Personnel périphérique de soutien	n	0	0	0	0	n.d.
264	Femmes	n	478	506	517	552	n.d.
265	Direction	n	35	36	40	45	n.d.
266	Haute direction	n	0	1	1	1	n.d.
267	Autre personnel de direction	n	35	35	39	44	n.d.
268	Professeurs	n	75	75	84	88	n.d.
269	Autre personnel d'ens. ou de rech. (incluant périphérique d'ens. ou de rech.)	n	38	38	35	42	n.d.
270	Autre personnel d'ens. ou de rech.	n	34	34	34	36	n.d.
271	Personnel périphérique d'ens. et de rech.	n	4	4	1	6	n.d.
272	Personnel de gérance	n	0	0	0	0	n.d.
273	Personnel professionnel	n	137	153	161	164	n.d.
274	Personnel technique	n	74	84	84	93	n.d.
275	Personnel de bureau	n	111	112	105	112	n.d.
276	Personnel métiers et services (incluant périphérique de soutien)	n	8	8	8	8	n.d.
277	Personnel métiers et services	n	8	8	8	8	n.d.
278	Personnel périphérique de soutien	n	0	0	0	0	n.d.

	Nom de l'établissement :					Date :	
						Page 5 de 6	
	I. Éléments d'information			II. Observations			
	INDICATEURS - EFFECTIF DU PERSONNEL						
	Année universitaire (Effectif au 1er octobre de l'année universitaire)						
	Effectif à temps plein selon le groupe d'emploi	Unité	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
279	Total	n	910	945	960	997	n.d.
280	Direction	n	75	77	81	87	n.d.
281	Haute direction	n	3	3	3	3	n.d.
282	Autre personnel de direction	n	72	74	78	84	n.d.
283	Professeurs	n	239	235	245	254	n.d.
	Autre personnel d'ens. ou de rech. (incluant périphérique d'ens. ou de rech.)	n	83	88	89	89	n.d.
284	Autre personnel d'ens. ou de rech.	n	73	77	77	77	n.d.
286	Personnel périphérique d'ens. et de rech.	n	10	11	12	12	n.d.
287	Personnel de gérance	n	0	0	0	0	n.d.
288	Personnel professionnel	n	223	240	245	254	n.d.
289	Personnel technique	n	109	123	126	136	n.d.
290	Personnel de bureau	n	119	123	115	121	n.d.
	Personnel métiers et services (incluant périphérique de soutien)	n	62	59	59	56	n.d.
292	Personnel métiers et services	n	62	59	59	56	n.d.
293	Personnel périphérique de soutien	n	0	0	0	0	n.d.

Nom de l'établissement :					Date :
					Page 6 de 6
	I. Éléments d'information	II. Observations			
	INDICATEURS - INTENSITÉ DE RECHERCHE				
	Fonds de recherche par source de financement	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
		k\$	k\$	k\$	k\$
294	Fonds de recherche (total)	18 096	18 231	18 541	18 211
295	Subventions d'infrastructure de la FCI	680	633	1 717	17
296	Subventions de recherche du Canada (excluant les revenus de la FCI)	4 558	6 173	5 522	7 179
297	Chaires de recherche du Canada	1 040	980	955	1 015
298	Organismes subventionnaires canadiens	3 389	4 260	3 632	5 372
299	Gouvernement du Canada	129	933	935	792
300	Subventions de recherche du Québec	3 728	2 017	2 077	1 727
301	Fonds de recherche du Québec	1 269	1 290	1 136	1 323
302	Gouvernement du Québec	2 459	727	941	403
303	Autres sources	9 131	9 407	9 224	9 289
304	Contrats	685	415	627	454
	Remarques				
	Les E/F de la recherche pour 2022-2023 ne sont pas finalisés; info non disponible				
	Chaires de recherche (nombre)	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
		n	n	n	n
305	Unité de recherche	88	92	100	102
306	Chaire de recherche du Canada	7	7	7	8
307	Autres chaires de recherche	28	27	29	28
	Remarques				
	Inclut les unités stratégiques interinstitutionnelles				

	Fonds de recherche par secteur disciplinaire		2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
			k\$	k\$	k\$	k\$	k\$
308	Fonds de recherche (total)		18 096	18 231	18 577	18 211	n.d.
309	Sciences de la santé						n.d.
310	Sciences pures		3 024	3 157	4 336	4 315	n.d.
311	Sciences appliquées		2 318	2 796	3 243	2 340	n.d.
312	Arts						n.d.
313	Lettres						n.d.
314	Sciences humaines		3 805	2 710	1 418	1 138	n.d.
315	Éducation						n.d.
316	Droit						n.d.
317	Administration		8 949	9 568	9 580	10 418	n.d.
318	Autres						n.d.
	Remarques						
	Taux de professeurs disposant de fonds de recherche		2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
			%	%	%	%	%
319	Professeurs-chercheurs financés		66	68	61	66	n.d.
320	Sciences de la santé						n.d.
321	Sciences pures		85	86	82	87	n.d.
322	Sciences appliquées		53	56	50	53	n.d.
323	Arts						n.d.
324	Lettres						n.d.
325	Sciences humaines		89	85	79	68	n.d.
326	Éducation						n.d.
327	Droit						n.d.
328	Administration		61	64	57	64	n.d.
329	Autres						n.d.
	Remarques						

	Montant médian des fonds de recherche disponibles par professeur	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
		\$	\$	\$	\$	\$
330	Financement médian (ensemble des secteurs)	10 000	10 000	10 000	10 000	n.d.
331	Sciences de la santé					n.d.
332	Sciences pures	68 763	46 000	44 500	38 500	n.d.
333	Sciences appliquées	10 000	16 500	5 000	10 675	n.d.
334	Arts					n.d.
335	Lettres					n.d.
336	Sciences humaines	15 000	12 500	10 110	10 000	n.d.
337	Éducation					n.d.
338	Droit					n.d.
339	Administration	4 750	10 000	10 000	10 000	n.d.
340	Autres					n.d.
	Remarques					

MESURES PRISES POUR L'ENCADREMENTS DES ÉTUDIANTS

L'étudiant est au cœur des préoccupations d'HEC Montréal. Ceci se reflète dans notre plan stratégique, qui oriente nos priorités et nos actions afin de soutenir notre réputation au Québec et à l'international pour la qualité de nos enseignements et de notre recherche, et ce, autant pour le bénéfice de nos étudiants et des employeurs que pour la société dans son ensemble.

Cette section regroupe les différentes actions menées et projets amorcés au cours des dernier mois visant l'amélioration de l'expérience étudiante. Celle-ci passe non seulement par l'amélioration de la pédagogie en classe, mais également par une multitude d'initiatives visant à renforcer la qualité et l'efficacité de notre corps professoral, les services offerts sur nos campus, la production de connaissances de pointe, le respect et l'inclusion et la responsabilité sociale.

D'entrée de jeu, mentionnons l'événement majeur que fut l'inauguration, à l'automne 2023, du campus au centre-ville, l'Édifice Hélène-Desmarais. Axée sur la formation continue diplômante et de courte durée, ce nouveau campus offrira des possibilités accrues aux apprenants en emploi et aux cadres, soit des groupes d'apprenants dont les besoins en formation sont en croissance.

Ce projet a fédéré des investissements du gouvernement, du milieu des affaires, des diplômés et de la communauté de HEC Montréal. En respectant ses contraintes budgétaires, l'École a démontré sa capacité à mener à bien ce projet audacieux et, – il faut le souligner – à mobiliser les acteurs de divers milieux qui croient en l'avenir de notre École. Ce projet majeur a pu se réaliser grâce à une gestion rigoureuse et prudente, à la collaboration de la communauté et le tout, malgré les vents contraires, incluant notamment les retards et les incertitudes causés par la pandémie.

Depuis ses débuts en 1910, l'École a évolué remarquablement pour devenir un fleuron de l'enseignement universitaire au Québec et parmi les meilleures écoles de gestion à l'international. Elle maintient une santé financière exemplaire, notamment par le biais d'une planification rigoureuse et d'une gestion efficace des ressources.

Nous continuons d'appliquer une politique de gestion très prudente. Cette dernière évolue dans un contexte d'éléments plus défavorables sur le plan des revenus, qui ne suivent pas le rythme de l'inflation, de diverses mesures gouvernementales qui incitent les étudiants et étudiantes, notamment les personnes étrangères, à poursuivre leurs études dans des domaines connexes mais autres que celui de la gestion et enfin de la pénurie de main-d'œuvre qui crée une pression à la hausse sur les salaires et une pression à la baisse sur les inscriptions dans des programmes ciblés tels les Certificats.

Dans ce contexte marqué par l'incertitude sur le plan financier, HEC Montréal se doit, de plus, d'investir pour accélérer sa transformation numérique et pour réussir son ancrage au centre-ville grâce à son nouvel édifice. Devant tous ces facteurs combinés, il convient de réitérer l'importance d'augmenter le financement gouvernemental dans l'esprit de la position collective des établissements universitaires québécois dans le cadre des consultations prébudgétaires 2024-2025.

HEC Montréal fait bien, très bien même comme on pourra le constater dans les pages qui suivent, mais elle pourrait faire mieux si l'environnement dans lequel elle évolue était plus favorable. Cela passe nécessairement par un financement prévisible et à la hauteur de celui de ses concurrentes au Canada et à l'étranger.

MESURES PHARES D'ENCADREMENT DES ÉTUDIANTS

Les initiatives présentées ici sont regroupées sous les principales priorités de notre plan stratégiques les plus directement en lien avec l'encadrement des étudiants.

• Accentuer l'apprentissage par l'expérience

L'École a poursuivi la mise en place de nouvelles structures administratives et optimisé celles qui existent, en vue de favoriser **l'apprentissage par l'expérience**, notamment par l'entremise de la pédagogie inversée, des stages en entreprise, des simulations, et des compétitions universitaires.

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

Les réalisations mises en place par la DAIP en 2022-2023 incluent notamment :

- Plusieurs initiatives permettant de faire vivre des expériences concrètes (jeux de rôle, simulation, situation authentique, ludification...) aux personnes enseignantes afin qu'elles puissent les réinvestir dans leurs pratiques. Ex. : École d'été en pédagogie universitaire, l'atelier de pédagogie pour les nouvelles personnes professeures et divers ateliers interactifs.
- Un atelier « La séance synchrone : d'ennuyante à engageante » qui démontre de manière expérientielle comment mettre en place de multiples stratégies de pédagogie actives à distance afin de garder les participantes et participants actifs.
- L'accompagnement d'enseignants et d'enseignantes qui expérimentent des activités à caractère expérientiel.
- L'animation d'un atelier sur la ludification encourageant la mise de pratiques ludiques et expérientielles.
- La mise en ligne d'une page web sur la pédagogie active.

Service de gestion de carrière (SGC)

Le SGC a mis en mise en place, au cours des deux dernières années, un bureau des stages pour coordonner, faciliter et surveiller les stages au sein de la communauté étudiante. Il a de plus :

- Mis en ligne un site web (hec.ca/stages) visant à sensibiliser les étudiants à l'importance des stages;
- Développé un indicateur de performance lié au suivi des stages;
- Mis en place une programmation solide pour promouvoir et faciliter les stages :
 - La semaine des stages en janvier, axée sur les opportunités et expériences de stage. Nos associations étudiantes contribuent à la programmation.
 - Foire de recrutement pour les stages.
 - Campagne de marketing intensive.
 - Sessions d'information d'envergure (3+ par année).
 - Disponibilités pour des consultations sans rendez-vous.
 - Événement collaboratif avec IVADO.
 - Ateliers "tout-en-un" sur la mise en candidature.

Bibliothèque

La bibliothèque a offert plusieurs ateliers d'initiation aux bases de données à l'intérieur des cours, en collaboration avec le personnel enseignant et l'équipe de la bibliothèque. Pour l'année 2022-2023, près de quarante ateliers ont été donnés dans différents cours. Ces ateliers permettent à l'étudiant de développer des habiletés lui permettant de filtrer l'information pertinente et crédible en s'appuyant sur l'état actuel des connaissances. De l'avis des étudiants eux-mêmes et du personnel enseignant, l'utilisation des bases de données par les étudiants améliorent grandement la qualité de leurs travaux et de leur expérience d'apprentissage.

• **Offrir un milieu de vie bienveillant, équitable, diversifié, inclusif et sécuritaire**

L'École a favorisé la mise en place d'actions concrètes pour assurer un milieu d'études, de travail et de vie sain pour tous les membres de sa communauté. Parmi celles-ci, mentionnons celles de la DAIP, des services aux étudiants et de la bibliothèque.

Direction de l'apprentissage et de l'innovation pédagogique

- Diffusion d'un [guide sur les bonnes habitudes dans un cours à distance](#)
- Animation d'une formation de 9 heures destinée aux nouvelles personnes professeures sur la pédagogie inclusive ;
- Création d'une séance de découverte à la pédagogie inclusive offerte à toute la communauté enseignante ;
- Mise en place d'une modalité d'enseignement comodal (présentiel-adapté) permettant que les personnes étudiantes forcées d'être à distance à cause de la pandémie puissent assister à leurs cours : [création d'une vidéo](#), [d'une page web](#) et de formations ;
- Organisation d'une conférence sur la tenue de discussions en classe comportant des sujets sensibles ;
- Développement d'une plateforme de sensibilisation aux personnes étudiantes en situation de handicap (avec le SAE et l'équipe Équité, diversité et inclusion) ;
- Changement de l'environnement numérique d'apprentissage (en cours) ;
- Réflexion sur les enjeux de l'intelligence artificielle en équipe et avec les personnes enseignantes ;
- Création de modules d'autoformation en collaboration avec le SAE dans le cadre du projet Volatus¹ dont le but est de favoriser la réussite et la persévérance dans les études.
- Développement d'ateliers de soutien asynchrone et autoportant en mathématiques pour les étudiants (en cours) ;

- ¹ Volatus consiste en une série de modules en ligne abordant plusieurs thématiques permettant aux étudiantes et étudiants de davantage se connaître, de déterminer leurs objectifs, de développer de nouvelles compétences et de réfléchir sur leur parcours pour mieux orienter leur avenir. Une dizaine de modules ont été créés et mis en ligne à ce jour, sur des thèmes tels la gestion du temps, les stratégies de lecture, la communication, etc.

- Création de matériel et de ressources pour aider au développement des compétences rédactionnelles des personnes étudiantes : module d'autoformation portant sur la citation correcte des sources ;
- Organisation d'une conférence sur la tenue de discussions en classe sur des sujets sensibles.

Services aux étudiants

- Une politique a été adoptée en matière de santé mentale étudiante, de façon à soutenir la persévérance et la réussite académique des membres de la communauté étudiante de HEC Montréal.
- Une directive relative aux parents aux études a été émise. Divers services sont offerts aux étudiants-parents, en santé, soutien à la réussite, aide financière, service de garde, activités et ressources à leur disposition, afin de faciliter leur parcours en tant qu'étudiants-parents à HEC. La directive adoptée vise les étudiantes enceintes et les nouveaux parents afin de faciliter leur parcours.
- L'AEHEC (association des étudiants au BAA) a mis l'accent sur des activités d'intégration plus inclusives;
- Une escouade, HEC 360, a été mise sur pied par les étudiants du BAA qui souhaitent avoir des activités sécuritaires. L'objectif est d'étendre ce service à l'ensemble des programmes ;
- Une formation pour lutter contre les VACS a été offerte à tous les étudiants et étudiantes de l'année préparatoire (300 personnes), ainsi qu'aux membres impliqués (150 personnes) ;
- L'ensemble des activités et soutien de l'équipe soutien aux étudiants en situation de handicap (rencontre individuelle, ateliers, suivi auprès des enseignants, collaboration inter-services, campagne de sensibilisation, etc.) ;
- De nombreuses activités ont été menées au cours de l'année par l'équipe santé-bien-être (semaine du bien-être, semaine de sensibilisation aux VACS, moments sexo, rendez-vous bien-être, accompagnement des asso, entre autres) ;
- Une salle a été aménagée au nouvel édifice Hélène-Desmarais axée sur le bien-être ;
- Des ateliers sur la gestion budgétaire ont été offerts aux étudiantes et étudiants pour diminuer le stress relié aux difficultés financières ;
- Une halte-garderie a été organisée pour les étudiants-parents durant les examens ;
- Une escouade des services aux étudiants a organisé des activités d'intégration à la vie au Québec pour les personnes étudiantes internationales ;
- Le programme Sentinelle (prévention du suicide) a été mis sur pied ;
- Une formation sur les premiers soins psychologiques a été offerte ;
- Des formations ont été offertes aux personnes impliquées dans la vie associative sur la gestion de conflits afin de mieux les accompagner ;
- De nombreuses activités ont été offertes par l'équipe soutien à l'apprentissage (Atelier de soutien aux études, activité Thé's études², zone zen, programme de tutorat de l'AEPC, mise sur pied du projet Volatus, etc.).

² Les rencontres thés-études consistent en des journées d'études structurées permettant d'offrir lieu de travail et de rencontres, conseils personnalisés, outils et stratégies d'études, le but étant de favoriser la réussite et augmenter la motivation des étudiants. Les activités sont offertes en français et en anglais.

Bibliothèque

- La bibliothèque a développé une offre de services en matière de bien-être. À l'occasion de la semaine du bien-être du 23 au 27 janvier 2023, la bibliothèque a installé du mobilier de détente pour les étudiants. Depuis lors, quatre stations de détente sont installées en permanence à la bibliothèque. De plus, un espace polyvalent de méditation et d'expression de la spiritualité a été aménagé. Cet espace est également conçu pour être utilisé par des étudiants en situation d'handicaps lors des périodes d'examens.
- Dans le cadre de l'EDI, plusieurs activités ont été organisées. En collaboration avec le Comité de l'histoire des Noirs, l'équipe EDI de HEC Montréal et la *NOLA Project Foundation*, la bibliothèque a inauguré le 8 février 2023 l'exposition « Leadership au féminin : dix portraits de jeunes femmes sénégalaises », qui s'est avérée un franc succès, et s'est poursuivi jusqu'en mai 2023. Lors du lancement, un midi-causerie sur le thème du leadership au féminin s'est tenu le jour même.

Équipe EDI du Secrétariat général

L'engagement de HEC Montréal pour l'EDI s'est traduit par de nombreuses actions au cours des dernières années, dont l'inclusion de priorités en matière d'EDI dans son plan stratégique, une politique sur l'EDI, un programme de formation et l'embauche de ressources professionnelles permanentes dédiées et la création d'un comité permanent EDI. Mentionnons diverses actions entreprises en 2022-23 :

- Adoption d'une directive et d'un guide sur la communication inclusive.
- Poursuite du parcours de formation en EDI, qui a formé plusieurs centaines de personnes employés et membres d'associations étudiantes.
- Poursuite du plan de développement professionnel des nouveaux membres du corps professoral. Il inclut un atelier sur les enjeux stratégiques en EDI.
- Réalisé la 2^e édition du recensement de la diversité des membres du personnel.
- Mené une campagne de sensibilisation dans la cadre de la semaine de l'accessibilité québécoise.
- Organisé l'événement « Vivre l'EDI à HEC Montréal » pour la communauté.
- Organisé les « Journées EDI » qui se dérouleront à l'automne 2023.

Registrariat

Des modifications ont été apportées à la Politique de reconnaissance des acquis et des compétences, portant essentiellement sur l'amélioration du processus de reconnaissance des acquis expérientiels.

- **Miser sur un corps professoral engagé qui excelle en enseignement et en recherche**

Direction des affaires professorales

La consolidation du corps professoral a des impacts bénéfiques sur la qualité de l'enseignement, de la recherche et de l'encadrement de nos étudiantes et étudiants. En ce qui concerne ce dernier aspect, mentionnons trois volets liés au développement du corps professoral à l'École : le recrutement, l'accueil et l'intégration, et les efforts visant le développement de ses compétences.

Recrutement

Nous avons complété **16 embauches** en 2022-2023, incluant les postes de professeurs réguliers et maitres d'enseignement. Plus précisément, 12 nouveaux professeurs ont été embauchés pour un

total de 76 nouveaux professeurs au cours des cinq dernières années. Durant la même période, un total de 59 professeurs ont quitté pour la retraite ou pour poursuivre leur carrière ailleurs. En ce qui concerne le personnel enseignant régulier complémentaire, on compte 4 nouveaux maîtres d'enseignement pour un total de 30 depuis 5 ans. L'École compte un total de **321 professeurs, maîtres et attachés d'enseignement réguliers** au 1er octobre 2023.

Le succès de nos processus de recrutement au cours des dernières années nous ont permis de non seulement relever le défi inhérent à l'évolution démographique de notre corps professoral mais également d'accroître le nombre de professeurs et de maîtres d'enseignement au sein de notre institution et de pouvoir compter sur relève de grande qualité.

Accueil et intégration des professeurs

Des efforts particuliers ont été déployés dans les dernières années afin d'assurer une bonne intégration des nouveaux professeur(e)s, notamment à travers un plan de développement professionnel contenant un parcours de différents ateliers (intégration, pédagogie, rédaction scientifique, ainsi qu'équité-diversité-inclusion). En 2022-2023, un atelier d'intégration spécifique pour les maîtres d'enseignement a été créé, ainsi que le développement et lancement d'un nouvel et cinquième atelier lié à la gestion de la carrière en recherche pour les professeurs et professeures en début de carrière. À ces ateliers s'ajoute un sondage auprès des nouveaux membres du corps professoral sur les services offerts en accueil et intégration.

La Direction des affaires professorales collabore également étroitement avec la Direction de la recherche et du transfert pour renouveler des chaires et des *professorships*, afin de soutenir nos professeurs et professeures et promouvoir leur implication dans des projets liés aux orientations stratégiques de l'École.

Développement des expertises et optimisation des ressources

- Intelligence artificielle. L'arrivée des outils d'intelligence artificielle (IA) offrent des opportunités, notamment sur le plan pédagogique, mais ils soulèvent également des enjeux réels et importants sur l'enseignement et la recherche :
 - Nous avons amorcé une réflexion collective et modifié notre règlement sur l'intégrité intellectuelle. De plus, des ressources ont été mises à la disposition des enseignants, enseignantes, étudiants et étudiantes.
- Augmentation de la présence du corps professoral dans les domaines stratégiques. Les efforts se sont poursuivis afin de renforcer la présence de professeurs et professeures de carrière dans des domaines clés tels l'intelligence artificielle, le développement durable et la responsabilité sociale, ainsi que la transformation numérique.
- Investissements dans la recherche en pédagogie. Un des nouveaux projets de recherche de Arpège – Pôle de recherche en pédagogie de la gestion, en collaboration avec l'Observatoire interuniversitaire sur les pratiques innovantes d'évaluation des apprentissages (OPIEVA), visait le développement de connaissances quant aux pratiques évaluatives des enseignants et les actions qui pourraient être mises en œuvre aux cours des prochaines années pour améliorer les pratiques évaluatives à HEC Montréal.
- Prix d'impact en recherche. Ce nouveau prix a été créé pour reconnaître les retombées exceptionnelles d'un projet de recherche au cours des trois dernières années. Ces retombées peuvent concerner les organisations, les politiques publiques et/ou la société.

- Modification de la Politique d'évaluation des maîtres d'enseignement. Cette politique prévoit maintenant un processus de promotion pour cette catégorie d'enseignants. Désormais, une personne maître d'enseignement qui est à l'emploi de HEC Montréal et qui a à son actif au moins 15 années d'expérience professionnelle pertinente, dont au moins 10 années comme maître d'enseignement à HEC Montréal, devient éligible à une promotion au rang de maître d'enseignement senior.

Comité de pilotage de la formation à distance 2022-2023

Pour l'année 2021-2022, le Comité de pilotage sur l'enseignement à distance avait pour mandat d'établir une stratégie visant à mettre en place une offre de cours à distance structurée à l'automne 2022 et à plus long terme, en réfléchissant aux implications pédagogiques, à la démarche de déploiement et au soutien à mettre en place pour les membres de la communauté étudiante et le personnel enseignant.

Un nouveau mandat a été confié au Comité de pilotage pour 2022-2023, à savoir de mener à bien le suivi et l'évaluation des cours hybrides/à distance aux programmes de certificats et aux diplômes d'études supérieures, ainsi qu'une revue de littérature sur l'enseignement hybride. Le Comité offrira en 2023-2024 ses constats et recommandations aux niveaux stratégique, structurel et pédagogique, notamment sur les cours 100 % à distance.

Activités et ateliers de perfectionnement offerts par la DAIP

La DAIP a offert de nombreux ateliers et activités afin d'accompagner la communauté enseignante dans la pédagogie et de viser l'excellence dans l'encadrement des personnes étudiantes :

- Atelier de pédagogie pour les nouvelles personnes enseignantes ;
- Atelier d'intégration pour les maîtres d'enseignement et les nouvelles personnes enseignantes ;
- Journée d'accueil des nouvelles personnes enseignantes ;
- Observations des pratiques en salle de classe et rétroaction à la personne enseignante ;
- Consultation pédagogique individuelle pour accompagnement dans un projet ou dans la résolution d'une problématique ;
- Midis coordination ;
- Ateliers (4) sur l'enseignement en grands groupes (évaluation, enseignement et communication, relation pédagogique et gestion de classe et Formules pédagogiques et participation ;
- Deux ateliers sur l'intelligence artificielle (rédaction de requêtes et IA en enseignement) ;
- Refonte de son site web qui contient de nombreuses ressources en lien avec la pédagogie et la technopédagogie ;
- Activités portant sur l'encadrement des personnes étudiantes aux cycles supérieurs pour les personnes étudiantes et le corps professoral (conférence, panel).

Bibliothèque et la Direction de la transition durable

Une initiative de ces deux unités a permis la mise en place de mesures de soutien, par les bibliothécaires, au personnel enseignant pour l'aider à identifier le matériel pédagogique sous les thèmes liés à la RSE et assurer une « veille des publications » dans le domaine. Ceci est en réponse aux orientations de l'École en ESG et à l'intérêt des professeurs d'intégrer des notions de développement durable, RSE et éthique dans leurs cours et donc d'avoir accès au matériel pédagogique (articles, cas, livres, etc.) lié à leur domaine spécifique.

AUTRES MESURES D'ENCADREMENT DES ÉTUDIANTS

• Développements dans chacun de nos programmes

Formation continue (Certificats, D.E.S.) :

- Mise en place d'une offre de cours à distance structurée à l'automne 2022.
- Amélioration des cours à distance asynchrone (10 cours 100% en ligne) avec l'augmentation du nombre de séances synchrones pour améliorer l'expérience HEC.
- Déploiement de **séances synchrones** (versus mode asynchrone qui est éloigné de notre paradigme pédagogique) **et présence dans la distance** (« high touch »), afin de préserver **l'expérience HEC**.
- Amélioration de la communication des attentes envers les étudiantes et les étudiants qui s'inscrivent dans un programme à distance. Une réflexion est en cours sur les implications pédagogiques, la démarche de déploiement et le soutien à mettre en place pour les étudiantes et les étudiants et les enseignantes et enseignants.
- Développement d'une nouvelle démarche de RAC expérientielle à déployer aux certificats et aux D.E.S. La RAC est particulièrement pertinente dans un contexte de formation continue car elle permet de reconnaître les années d'expérience professionnelle dans un domaine à travers une démarche rigoureuse.
- Déploiement de stages aux **certificats**, la grande majorité des programmes ayant opté pour l'intégration d'un stage (proposé dès l'automne 2022).
- Développement de mesures de soutien à la réussite par le Service aux étudiants, face au contexte spécifique des étudiantes et étudiants en formation continue.
- Création de 2 nouveaux programmes, soit un D.E.S.S. en gestion - option personnalisée et un microprogramme de 2e cycle en gestion - option personnalisée.
- Création d'une nouvelle passerelle du D.E.S.S. Secteurs privé et public vers les Maîtrises Secteurs privé et public de l'ENAP et HEC Montréal.

B.A.A.

- Poursuite de la mise en œuvre du parcours AGIR (Pédagogie inversée et expérientielle). Nous envisageons d'autres innovations pédagogiques.
- Révision du processus de l'assurance de l'apprentissage avec l'implantation d'un système de mesures des acquis chez l'ensemble des étudiants (versus échantillonnage).
- Avec le Service des activités internationales et de la mobilité étudiante, poursuite de l'évolution des ententes de double diplôme (accueil et nouvelles ententes). Plan à moyen terme d'une cohorte « *élite* » où chaque étudiante et étudiant admis aura une place garantie dans un programme de double diplôme avec une école prestigieuse.
- Discussions sur une entente de double diplôme avec l'Université de Montréal ainsi que sur un programme de bac-maîtrise intégré avec Polytechnique Montréal.
- Révision et harmonisation des conditions d'admission pour les diplômes autres que DEC et BAC français.

Maîtrises recherche (M.Sc.)

- Réflexion stratégique entamée sur le développement futur de la M. Sc.
- Développement et diffusion de ressources (guides, formulaires, gabarits, etc.) à la M. Sc.

- Révision du processus d'assurance apprentissage du programme (en cours).
- En collaboration avec la direction du B.A.A. : réflexion sur le parcours Honor pour faciliter le passage direct à la M. Sc. pour nos meilleurs étudiants et étudiantes du B.A.A.
- Création de contenu sur la relation d'encadrement à la M. Sc. sur l'intranet destiné au corps professoral, en collaboration avec la DAIP (en cours).
- Poursuite du projet de formation des étudiants à la conduite responsable en recherche.

Master in Business Administration (MBA)

- Travaux de repositionnement du programme MBA HEC Montréal face aux pressions des contextes.
- Déménagement du programme vers l'édifice Hélène-Desmarais.

Ph.D.

- Développement du portail Ph. D. : première phase d'implantation terminée. Lors de la prochaine année, une deuxième phase comprenant trois formulaires additionnels et leur « workflow » respectif seront conçus, programmés, testés puis intégrés au portail.
- Élaboration d'une politique sur le statut du stagiaire postdoctoral et formalisation des politiques et processus entourant les stages postdoctoraux (admission, évaluation, etc.).
- Examen du MOOC sur la conduite responsable en recherche pour les étudiants au doctorat, développé par la professeure Joé Trempe-Martineau, des collègues de l'UdeM et la DAIP. Développement d'une stratégie d'intégration du MOOC dans le parcours doctoral (formation obligatoire, mais non créditée).
- Balisage du passage direct M. Sc. → Ph. D., identification des spécialisations cibles et élaboration des structures et voies de passage.
- Création d'un prix d'excellence en pédagogie dédié aux doctorants.
- Financement des études – congés parentaux : étude de différents scénarios pour assurer un financement adéquat.
- Amélioration de l'expérience étudiante : chaque doctorante et doctorant sera désormais assigné à une bibliothécaire-conseil du début à la fin de son parcours doctoral.
- Envisager des avenues permettant de mieux faire rayonner l'excellence du programme de doctorat sur le site web, en donnant plus de visibilité aux réalisations des étudiants et étudiantes du programme de doctorat.

• **Assurer la gestion efficiente des ressources et la gestion des risques**

Nos actions à travers divers services de l'École ont des retombées positives pour nos étudiants et la qualité de l'enseignement et de la recherche. Mentionnons les suivantes :

- L'accélération du traitement des dossiers d'admission vise à offrir des réponses plus rapides aux candidats et à assurer un meilleur taux de conversion des offres en inscrits;
- Une politique a été développée sur la sécurité des membres de notre communauté en déplacement à l'international, incluant l'application pour l'enregistrement et les informations consulaires. En partenariat avec SOS international.
- La Fondation HEC Montréal s'approche de sa cible de 40M\$ de dons pour l'édifice centre-ville; Par ailleurs, le budget pour la construction de l'Édifice du centre-ville sera respecté;

- Avec encore plusieurs mois avant la fin de l'année, la Fondation HEC Montréal a déjà atteint son objectif annuel de 13M\$ de dons, ce qui lui permettra d'offrir davantage de bourses et de soutenir davantage de projets pédagogiques et de développement;
- De nombreux financements octroyés assureront la continuité de plusieurs activités liées à l'entrepreneuriat (Next AI, CDL Montréal, Base entrepreneuriale);
- Cette année encore, l'École des dirigeants est très bien positionnée pour battre son record de revenus.

Livraison du campus Centre-ville à l'été 2023.

- Le rapprochement de notre offre près du milieu des affaires et des transports en commun (REM) faciliteront l'accessibilité à nos programmes pour la clientèle de travailleurs et la clientèle délocalisée.
 - L'offre de cours au centre-ville débute à l'automne.
- **Développer des pratiques exemplaires en matière de responsabilité sociale, de développement durable et d'éthique au sein de notre organisation**
 - Poursuite du développement de cours et contenus liés au développement durable et à la responsabilité sociale dans nos programmes;
 - Développement de l'École des dirigeants des Premières Nations, lancée en 2021. Cette initiative offre plusieurs programmes de formation pour cadres visant les membres des communautés autochtones, dont 3 ont été lancés en 2022. Voir également la section Perspectives de développement pour d'autres détails.
 - Mise en place de mesures de recensement des contenus en DD;
 - Accompagnement des membres du corps professoral qui veulent ajouter du contenu relatif à la transition durable dans leurs cours;
 - Nouvelle politique sur la liberté académique, qui concilie à la fois les pratiques de la communauté de l'enseignement et de la recherche de HEC Montréal et les exigences de la Loi 32;
 - Mise à jour du code d'éthique du corps enseignant;
 - Élaboration d'une politique d'investissement responsable, qui vise à soutenir la prise de décision permettant de mieux aligner notre stratégie d'investissement à nos valeurs.

- **S'appuyer sur l'international comme vecteur de développement, de richesse culturelle et de notoriété**

Notre équipe du service des activités internationales et de la mobilité étudiante ont poursuivi leur développement d'activités à l'international. Celles-ci incluent notamment :

- La signature de nouvelles ententes de collaboration et l'expansion d'ententes existantes avec des écoles de gestion à l'étranger, dont une entente majeure avec l'Université d'Oxford. HEC Montréal compte plus de 135 partenaires actifs pour son programme d'échange étudiants. En 2022-2023, elle a accueilli plus de 500 étudiants étrangers et permis à près de 400 étudiants d'effectuer un trimestre d'études à l'étranger.

- Permis à près de 300 étudiants de 1^{er} et 2^e cycle de vivre une expérience à l'étranger à travers notre programme de Campus internationaux³, un cours expérientiel crédité se déroulant à l'étranger sur une période de deux semaines. Les destinations incluent notamment l'Allemagne, le Maroc, le Mexique, Paris-Bruxelles et les Émirats Arabes Unis. Le programme est assorti d'un programme de bourses;
- Poursuivi son programme de mobilité étudiante au niveau des doubles diplômes et de l'école d'été, qui permettent à des étudiants de décrocher un double diplôme avec une école de gestion partenaire ainsi qu'à des étudiants étrangers de profiter de cours d'immersion en langue française en vue de leur intégration à la société québécoise. HEC Montréal offre également, en partenariat avec la prestigieuse université de Californie - Berkeley, une immersion linguistique en format école d'été, à nos étudiants du B.A.A.
- L'équipe de la mobilité étudiante accompagne les étudiantes et étudiants, offre des ateliers d'information, gère les dossiers et accueille les étudiantes et étudiants internationaux. Elle offre des activités pour faciliter l'intégration des étudiantes et étudiants internationaux à Montréal.

D'autre part, l'École a renouvelé son agrément AACSB en 2023, qu'elle détient depuis 20 ans et qui nécessite un processus rigoureux d'évaluation périodique incluant un examen par les pairs. Le label AACSB est reconnu internationalement comme un gage de qualité d'enseignement et de création de connaissances en gestion. HEC Montréal est aussi l'une des rares écoles – moins de 1 % dans le monde – à détenir les trois agréments les plus recherchés pour l'enseignement universitaire de la gestion, soit AACSB, AMBA et EQUIS.

Mentionnons enfin nos efforts afin de voir l'École reconnue dans les classements internationaux. HEC Montréal figure encore cette année parmi les 100 meilleures écoles au monde en recherche (classement UTD Dallas), notre MBA se situe parmi les 3 meilleurs au Canada selon le magazine *BusinessWeek*, parmi les 30 premiers au monde en développement durable, selon *Corporate Knights* et plusieurs de nos programmes de M.Sc. figurent parmi les 100 meilleurs au monde selon le palmarès QS, pour ne nommer que ceux-ci. Nous poursuivons nos efforts d'amélioration continue qui permettront de consolider ce positionnement enviable, contribuant ainsi à la notoriété de l'École.

PROGRAMMES D'ACTIVITÉS DE RECHERCHE

La recherche et le transfert sont au cœur de la mission de HEC Montréal, comme en témoignent notamment ses 36 chaires de recherche, ses 33 professorships et ses 26 groupes de recherche et pôles de transfert.

La vision, telle qu'elle apparaît dans le plan stratégique de recherche⁴, est d'être un carrefour du savoir en gestion qui inspire, innove et rayonne mondialement par la qualité et la pertinence de son

³ <https://www.hec.ca/campus-international/index.htm>

⁴ https://www.hec.ca/recherche/documents/PlanStrat_web_VF_FR.pdf

enseignement et de sa recherche ; son influence et son engagement au sein des communautés locales, nationales et internationales et son approche humaine, responsable et collaborative.

PRINCIPALES ORIENTATIONS DE RECHERCHE

HEC Montréal met de l'avant six valeurs clés que nous traduisons ici sous l'angle de la recherche et du transfert.

- 1) **Pertinence** : HEC Montréal priorise la recherche qui porte sur des enjeux et des besoins pertinents pour la société, tant ici qu'à l'international.
- 2) **Rigueur** : HEC Montréal s'attend à ce que ses chercheurs et chercheuses fassent preuve d'une grande rigueur dans leur démarche de recherche en adoptant des approches méthodologiques éprouvées et en respectant les règles d'éthique de la recherche.
- 3) **Audace** : HEC Montréal vise à accroître son impact en incitant ses chercheurs et chercheuses à réaliser des recherches innovantes et ambitieuses et à contribuer au développement de nouvelles méthodologies de recherche.
- 4) **Engagement** : HEC Montréal incite ses chercheurs et chercheuses à investir leur talent, leur temps et leur énergie dans des activités de recherche et de transfert qui ont des retombées tangibles pour les étudiants et étudiantes, le milieu des affaires et la société.
- 5) **Respect** : HEC Montréal valorise l'ouverture à différentes disciplines, approches et méthodologies. HEC Montréal tient également à ce que les chercheurs et chercheuses adhèrent à des principes d'équité, de diversité et d'inclusion dans toutes leurs activités de recherche et de transfert.
- 6) **Collaboration** : HEC Montréal croit en la puissance du travail en équipe en soutenant la recherche interdisciplinaire, la science ouverte et le développement de partenariats prometteurs avec des collaborateurs du milieu académique interne et externe, du milieu des affaires et de la communauté.

L'École a identifié 6 objectifs transversaux dans son plan stratégique de recherche et de transfert.

Objectif 1 : Augmenter l'impact scientifique de nos recherches en favorisant la réalisation de recherches pertinentes, rigoureuses et innovantes et encourager les chercheurs et chercheuses à en diffuser les résultats dans les meilleures revues et forums de leur domaine.

Objectif 2 : Favoriser le transfert des résultats de recherche vers la communauté étudiante, le milieu des affaires et la société en soutenant le développement de partenariats de recherche, le libre accès aux publications, ainsi que la diffusion et la mise en application des données probantes au bénéfice de la communauté.

Objectif 3 : Améliorer le rayonnement des membres du corps professoral en développant des stratégies et des moyens de communication pour mieux mettre en valeur les expertises et réalisations de nos chercheurs et chercheuses autant à l'échelle locale qu'internationale, en démontrant, entre autres, l'impact de leurs recherches pour les gestionnaires, les organisations et les gouvernements.

Objectif 4 : Élargir le bassin de nos professeurs et professeures qui bénéficient de financement externe en accompagnant les chercheurs et chercheuses dans le financement de leurs activités de recherche et valoriser l'obtention de subventions de recherche externes.

Objectif 5 : Favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion pour favoriser la réussite de toutes et de tous en créant un environnement de recherche et de transfert équitable basé sur des valeurs d'ouverture et de respect.

Objectif 6 : Assurer une formation en recherche efficace en soutenant les étudiants et étudiantes de M. Sc., de Ph. D. et de postdoctorat dans le développement de leurs compétences en recherche et leur dossier de réalisations (ex. : stages de recherche, publications).

RÉALISATIONS MARQUANTES SUR LE PLAN DE LA RECHERCHE

Nouvelles unités de recherche

Afin d'augmenter l'impact de nos recherches et de favoriser le transfert de connaissances, HEC Montréal a créé de nouvelles unités de recherche :

1. De nouvelles chaires de recherche ont été créées en 2022-2023 :
 - a. La Chaire de recherche Jacques Parizeau en politiques économiques dont le titulaire est le professeur Pierre-Carl Michaud du département d'économie appliqué.
 - b. La Chaire en finance durable dont le titulaire est le professeur Iwan Meier du département de finance.

Ces deux Chaires permettront d'augmenter l'impact des recherches portant sur les aspects financiers et économiques d'évolution de la société québécoise dans le contexte de la transition durable et des changements démographiques. Notons que le financement des Chaires permettra également l'attraction et l'implication d'étudiants des cycles supérieurs dans ces domaines de recherche.

2. Création de l'Institut multidisciplinaire en cybersécurité et cyberrésilience - 'IMC2
L'École Polytechnique de Montréal, l'Université de Montréal et HEC Montréal ont uni leurs forces pour créer l'Institut multidisciplinaire en cybersécurité et cyberrésilience - 'IMC2. L'IMC2 facilitera non seulement l'émergence de solutions technologiques en cybersécurité, mais prendra aussi en compte la place de l'humain dans la réalité de ses partenaires. L'IMC2 prévoit agir comme créateur de liens entre le monde universitaire et les acteurs externes spécialisés en cybersécurité et en cyberrésilience, et se positionner en complémentarité du travail que mènent déjà ses partenaires de longue date, tels que l'OSBL Cybereco et la grappe IN-SEC-M, deux acteurs incontournables de l'écosystème québécois et canadien de la cybersécurité. La création de l'IMC2 a été rendue possible en partie par une subvention Alliance du CRSNG.
3. La Chaire de recherche du Canada en communication numérique et comportement multitâche (titulaire Ann-Frances Cameron)
La chaire a inauguré le Laboratoire de recherche en réunion numérique, financé via la FCI et le programme des Chaires de recherche du Canada. Ce laboratoire permettra aux chercheurs d'examiner en quoi les systèmes pour les réunions numériques, la technologie de réalité augmentée et autres technologies de communication changent la nature et les résultats des réunions virtuelles, une thématique particulièrement importante dans le contexte du travail à distance et en mode hybride suivant la pandémie mondiale.

Financement de la recherche et du transfert

HEC Montréal et sa Direction de la recherche et du transfert déploie de nombreux efforts pour encourager le financement de la recherche et du transfert. Lors des cinq dernières années. Le taux de succès global des chercheurs de HEC Montréal aux concours réguliers des organismes subventionnaires québécois et canadiens est de 61 %. Le financement d'activités de transfert et d'activités de services à la collectivité est passé de 2,5M\$ à 5,1M\$ plusieurs financements de recherche et de transfert important ont été obtenus en 2022-2023, en voici quelques-uns :

- 1) Financement du projet IAR3 d'IVADO gérer conjointement par l'Université de Montréal, l'Université McGill, l'Université Laval, l'École Polytechnique et HEC Montréal (subvention de 124,5 M\$ d'Apogée Canada). Le projet pour développer une intelligence artificielle (IA) robuste, raisonnée et responsable IAR3 d'IVADO a obtenu une subvention de 124,5 M\$ du Fonds d'excellence en recherche Apogée Canada. IVADO est porté par l'Université de Montréal ainsi que Polytechnique Montréal, HEC Montréal, l'Université Laval et l'Université McGill. Grâce à l'effet de levier de ses différents partenaires, c'est un total d'un demi-milliard de dollars sur sept ans qu'IVADO recevra pour soutenir la recherche, l'enseignement et le transfert de connaissances en intelligence artificielle.
Plus de 150 partenaires du milieu des affaires et de la société civile ont soutenu la demande de subvention et seront associés à la réalisation du projet. IVADO s'est engagé à également associer les communautés autochtones et sous-représentées dans les dimensions autant de la recherche que de la mobilisation des connaissances d'IAR3. Cette initiative démarre alors qu'il reste encore un an et demi au projet *Data serving Canadians*, qui a permis la création d'IVADO grâce à une subvention d'Apogée Canada de 93 M\$ en 2016. En plus de confirmer le leadership international de Montréal dans le domaine de l'intelligence artificielle, le projet IAR3 dotera le Canada d'un avantage concurrentiel majeur dans ce secteur en accord avec ses valeurs.
- 2) Financement total de 18M\$ de financement pour le Tech3Lab
Un groupe de 8 chercheurs du Tech3Lab ont obtenu les deux financements de recherche majeurs totalisant 18 millions \$, provenant du CRSNG et de Prompt pour les travaux de recherche en expérience utilisateur en collaboration avec 13 organisations (BNC, CAE, CN, SRC, LRDG) et Deloitte, Desjardins, D-Box, AlloProf, Blue Yonder, ServiceNow, Sobeys, Vidéotron). Ce financement permettra de développer davantage les nombreuses activités de recherche et de transfert réalisé par le Tech3Lab, dont le laboratoire est également financé par des subventions de la Fondation Canadienne de l'Innovation (FCI) obtenu au cours des dernières années, ayant permis au laboratoire d'assurer des équipements de pointes et d'ouvrir de nouvelles salles d'expérimentations dans le nouvel édifice Hélène-Desmarais de HEC Montréal au cœur du centre-ville de la métropole.
- 3) L'Institut international des coopératives Alphonse-et-Dorimène-Desjardins (IICADD) a obtenu un financement de développement de partenariat du CRSH pour ses activités de recherche et transfert avec une équipe des partenaires de 11 pays d'Amérique et d'Europe.
- 4) Le gouvernement du Québec a renouvelé le financement du Centre sur la productivité et la prospérité – Fondation Walter J. Somers (CPP) en 2022-2023. Également supporté par la Fondation Walter J. Somers, le CPP a publié le rapport « Retard de productivité du Canada : et si la réponse se trouvait du côté de la concurrence ? » a été reconnu comme étant « une des études

les plus complètes sur la concurrence au Canada réalisées au cours de la dernière décennie », selon le Bureau de la concurrence Canada.

Réalisations au niveau du rayonnement

Le rayonnement de la recherche et du transfert à HEC Montréal sur la scène internationale se poursuit avec plusieurs réalisations.

- 1) Le renouvellement des accréditations AACSB (L'Association to Advance Collegiate Schools of Business) et du *Changemaker* Campus de ASHOKA.
- 2) Les professeurs-chercheurs de HEC Montréal ont publié plus de 310 articles de recherche et de transfert dans des revues scientifiques et professionnels évalués par les paires en 2022-2023.
- 3) Pour la même année, 650 collaborations avec des professeurs du monde entier ont été répertoriées, dont 48% à l'extérieur du Canada et des États-Unis d'Amérique.
- 4) HEC Montréal se classe parmi les 100 meilleures écoles de gestion au monde pour sa contribution à la recherche, selon le classement 2018-2022 du Worldwide Business School Rankings de l'Université du Texas à Dallas.
- 5) La direction de la recherche et du transfert a organisé trois « Midis de la recherche », pour diffuser l'importance de la recherche et du transfert via des conférences en direct sur YouTube. Les trois midis ont porté sur : Les enjeux de gestion dans le milieu sportif : le rôle de la recherche et du transfert ; Le Développement et implantation responsable de l'intelligence artificielle ; La logistique hospitalière et les enjeux d'approvisionnement dans le milieu de la santé.

Réalisations en transfert

Afin de favoriser le transfert des résultats de recherche d'améliorer le rayonnement des membres du corps professoral pour mettre en valeur les expertises et réalisations de nos chercheurs et pour assurer une formation en recherche efficace en soutenant les étudiants et étudiantes des cycles supérieurs dans le développement de leurs compétences en recherche et leur dossier de réalisations, l'École a réalisé de nombreuses initiatives en 2022-2023 :

- 1) Les chercheurs de La base entrepreneuriale ont obtenu une subvention du MEIE de près de 1,5M\$ pour le parcours Rémi-Marcoux et l'accélérateur Banque Nationale, qui permet aux entrepreneurs et étudiants-entrepreneurs de profiter des expertises issues de la recherche en matière de création et accélération d'entreprises. La base a également obtenu une subvention de la ville de Montréal de 375 000\$ pour le programme *Entreprism* et un don de 1M\$ de la Fondation Lise et Guiseppe Racanelli.

La base a également lancé le programme Éclosion pour l'accompagnement des jeunes entrepreneurs aux études, le Coursus entrepreneurial et le programme de 12 Entrepreneurs en résidence. La base a accompagné 45 start-ups en 2022-2023.

- 2) Le Pôle Sport de HEC Montréal, dans une enquête, a relevé un besoin de professionnalisations des organisations sportives québécoises et a créé un espace d'apprentissage innovant, l'Espace DG. Le Pôle a mis sur pied une équipe de chercheurs et de plus d'une centaine d'organisations, grâce notamment à une subvention de développement de partenariat.
- 3) Le Pôle Santé de HEC Montréal a réalisé 2 projets en partenariat avec la CSBE sur l'innovation publique ouverte en santé et l'accompagnement de 6 établissements de santé et services sociaux dans leur réflexion sur la congestion médico-administrative. Le Pôle Santé a organisé le colloque

“3ème rendez-vous Kata” avec plus de 240 participants ; présenté 10 webinaires avec une moyenne de 100 participants par webinaire ; déployé 15 formations avec près de 460 participants permettant de mettre en valeur les meilleures pratiques de gestion de la Santé découlant des dernières recherches réalisées par le Pôle.

- 4) Le Portail Coop de l’Institut international des coopératives Alphonse-et-Dorimène-Desjardins (IICADD), la plus grande bibliothèque numérique au monde sur les coopératives et les mutuelles, s’est doté d’une première collection thématique sur l’Économie circulaire. De plus, avec l’objectif de transfert de connaissances en gestion des coopératives axée sur l’innovation, l’IICAD a lancé la formation « Gestion des coopératives et des mutuelles : au cœur d’un mouvement », en collaboration avec l’UQAM, l’Université Laval, l’Université de Sherbrooke, le CQCM et le Comité sectoriel de main-d’œuvre économie sociale et action communautaire.

EDI en recherche

En matière d’équité, diversité et inclusion (EDI) en recherche, plusieurs initiatives ont été mises en œuvre en 2022-2023. Les actions prises ont suivi les objectifs fixés dans le Plan d’action en matière d’équité, de diversité et d’inclusion 2020-2023 pour les chaires de recherche du Canada intitulé « Équité, diversité et inclusion : des clés de l’excellence en recherche ».

Voici un échantillon des actions prises cette année :

1. Intégration des enjeux EDI dans tous les plans stratégiques de recrutement de chaque département.
2. Diversification des sources et des réseaux de diffusion des offres d’emploi pour les postes au sein du corps professoral pour avoir plus de diversité dans les candidatures.
3. Déploiement d’un guide sur les meilleures pratiques en matière de recrutement, de sélection, d’accueil, d’intégration et de rétention en contexte d’EDI, spécifique à HEC Montréal, et présentation au corps professoral.
4. Offre d’un parcours de formation sur l’EDI et les biais inconscients à tous les membres du corps professoral, aux cadres et aux équipes qui soutiennent les processus d’accueil, d’intégration et de progression de carrière.
5. Révision du plan de communication institutionnel en EDI en y incluant des actions spécifiques pour rendre davantage visibles les apports des membres du corps professoral et des titulaires de chaires issus des groupes désignés ainsi que les recherches reliées à l’EDI sur le site Web de HEC Montréal et dans ses médias sociaux.
6. Plus de la moitié des membres du corps professoral qui dirigent une unité de recherche (chaire, pôle, groupe) ont suivi le parcours de formation en EDI. Cette formation vise à comprendre les concepts et les enjeux en matière d’EDI et à outiller les personnes participantes quant aux actions à poser pour créer des milieux plus inclusifs. Les équipes du Secrétariat général et de la Direction de la recherche et du transfert ont également présenté la deuxième édition de la formation sur l’EDI en recherche. Cette formation a pour objectif de donner des pistes d’actions concrètes pour intégrer l’EDI en recherche. Depuis 2021, la formation a été offerte à 20% des membres du corps professoral. Elle continue d’être offerte à l’ensemble des membres du corps professoral qui intègre HEC Montréal, à travers le plan de développement professionnel des professeurs et des professeures.

7. Dans le cadre du 90e Congrès de l'Acfas, des membres du corps professoral de HEC Montréal et de l'Université de Montréal, appuyés par l'équipe EDI du Secrétariat général de HEC Montréal, ont organisé un panel ayant pour thématique « Le rôle des universités dans la carrière des femmes ». Les panélistes invitées ont échangé autour des leviers pour promouvoir la carrière des étudiantes universitaires et les propulser dans des positions de leaders où elles sont en ce moment sous-représentées. Elles ont également témoigné de leur parcours professionnel et personnel.
8. Le Pôle Sport a développé le parcours de formations unique dédié aux leaders féminines de demain dans la gestion des organisations sportives.
9. Au printemps 2022, le Groupe d'études et de recherche en analyse des décisions (GERAD), dirigé par Olivier Bahn - professeur titulaire à HEC Montréal -, s'est doté d'un Comité qui a pour mandat de développer un plan d'action EDI. Un sondage a d'ailleurs été mené auprès de la communauté du GERAD afin de broser un portrait de la perception des enjeux liés à l'EDI au sein de son regroupement.

RAPPORT SUR LES PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT

Priorités de développement

Les principales priorités pour la prochaine année s'articulent autour de trois axes : l'enseignement et le développement de nos programmes, la recherche et la gestion du campus et de nos ressources.

Enseignement

- *Développement et marketing de nos programmes*

- 1) Mesure des effets de nos placements média (ROI) avec notre nouvelle agence pour évaluer et améliorer notre stratégie au niveau du marketing de nos programmes.
- 2) Révision de nos stratégies d'offres de bourses d'admission avec des tests de type AB pour évaluer les stratégies qui fonctionnent le mieux.
- 3) Meilleur suivi de nos offres d'admission en mettant plus de ressources pour la conversion et mesure des efforts (comparaison des taux d'inscriptions avec les années antérieures).
- 4) Mise en place de tableaux de bord de gestion sur les nouvelles demandes, offres et inscriptions.

- *Remplacement de l'environnement numérique d'apprentissage et de la demande d'admission en ligne*

Les trois dernières années ont démontré que l'environnement numérique d'apprentissage est une composante critique pour les établissements d'enseignement supérieur. Il nous a permis de poursuivre notre mission, tout en découvrant son potentiel, mais aussi en confirmant et en mettant en évidence ses lacunes.

L'environnement numérique d'apprentissage de HEC Montréal est hébergé sur les serveurs de l'École. Il repose sur une technologie qui fait face à une décroissance de sa communauté et qui continue de subir une attrition de sa clientèle universitaire. Sa faible capacité de développement de nouveautés et d'amélioration freine notre capacité à évoluer et à mettre en place de bonnes pratiques. Il est donc primordial de se pourvoir d'un nouveau système afin de s'appuyer sur une plateforme évolutive et moderne pour une expérience pédagogique enrichissante.

La phase de planification du projet de remplacement étant terminée, nous en sommes à l'exécution pour une implantation et un déploiement qui s'étendra jusqu'en 2025. Ce déploiement se fera en plusieurs phases : projet pilote avec quelques cours, puis avec quelques programmes pour finir avec l'ensemble de l'École.

- *Réflexion sur notre offre au 2e cycle*

La réflexion sur les programmes de 2ième cycle offerts à HEC Montréal s'insère dans la volonté de l'École d'enrichir et de mettre en valeur l'expérience pédagogique des étudiantes et étudiants inscrits de façon à ce que leurs formations soient pertinentes pour combler les besoins actuels et futurs du milieu des affaires et de la société.

Cette réflexion vise l'atteinte des objectifs suivants :

- Redéfinir les objectifs et les compétences visées par nos programmes d'études et s'assurer que les cours, les activités, et les modes d'évaluation prévues dans ces

programmes permettent la mesure de l'atteinte de ces objectifs et le développement de ces compétences.

- Faciliter le passage entre des programmes de cycles différents en permettant à une personne inscrite au 1^{er} cycle d'effectuer des études de 2^{ème} cycle en écourtant la durée totale des études, et en permettant aux personnes intéressées par la recherche au 2^{ème} cycle d'accélérer son entrée au programme de PhD.
- Clarifier le positionnement de chacun des programmes de 2^{ème} cycle afin de faciliter les activités de communication et le recrutement étudiant.

Développements prévus :

- Identifier les compétences de l'avenir et s'assurer d'offrir dans nos programmes des cours et des activités qui permettent de les acquérir;
- Sensibiliser et former les personnes inscrites aux programmes sur les enjeux de développement durable et l'éthique ;
- Offrir un parcours baccalauréat-maîtrise intégré (BMI) ;
- Offrir un parcours intégré entre le programme de maîtrise recherche et le PhD ;
- Offrir des passerelles qui permettent aux personnes inscrites au programme de DESS de poursuivre leur formation au programme de maîtrise.

Recherche

- **Déploiement de notre partenariat avec l'Université d'Oxford, le laboratoire Tech3lab de HEC Montréal et le Physiological Neuroimaging Group en Angleterre**

Les deux groupes mènent un projet visant l'accessibilité aux technologies de l'information chez les personnes ayant un handicap moteur. Il s'agit de l'initiative *Measuring Beyond*.

HEC Montréal et la Saïd Business School de l'Université d'Oxford s'associent pour développer les connaissances entourant la mesure de performance des entreprises sur les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Cette initiative permet également d'outiller les organisations partenaires en matière de gestion durable et responsable.

Une entente ainsi qu'une bourse permettent de favoriser les échanges étudiants avec Oxford. La bourse est offerte à une personne de la communauté étudiante diplômée de l'Université d'Oxford poursuivant ses études à HEC Montréal. Celle-ci doit être admise à un programme de M. Sc, M.B.A., M.M.I.A.M. ou PhD.

- **Plusieurs projets de recherche et transfert en partenariat**

Mentionnons notamment les projets en développement suivants :

- Déploiement de l'IMC2 et de l'Institut Penner sur les enjeux ESG, en collaboration avec l'Université de Montréal et Polytechnique;
- Création d'une chaire tripartite en transition énergétique;
- Écosystème en développement des organisations et transition durable
- Développement de regroupements sectoriels d'IVADO.

Gestion de nos ressources

- **Déploiement d'un programme d'activités pour notre ancrage au centre-ville**

De nombreux événements, colloques, cafés-causeries, activités expérientielles et autres auront lieu au cours de l'année au nouveau campus du centre-ville, qui permettront de rapprocher les professeurs, étudiants et autres membres de HEC Montréal de la communauté d'affaires du centre-ville et du public en général. Voici quelques exemples d'activités prévues :

- Festival « Management : l'art intervient! », en Octobre 2023, qui a pour but de mettre en lumière les possibilités que peuvent créer les multiples liens entre art et management. Ouvert à tous.
- Séances d'information sur nos programmes de MBA et EMBA, situés maintenant au centre-ville, pour les candidats intéressés, à partir d'octobre.

- **Mise à jour du plan stratégique, qui vient à échéance en 2023**

Le plan stratégique 2020-2023 est actuellement en cours de révision. Dans un souci de continuité, le plan stratégique sera reconduit avec la mission, la vision et les valeurs qui ont été élaborés en 2019. Trois nouveaux grands axes viendront chapeauter les 8 priorités stratégiques qui sont maintenant au nombre de 9, car une des priorités a été scindée en deux. Les facteurs clés de réussite demeurent quant à eux tous pertinents.

En ce qui a trait aux chantiers qui ont permis d'avancer des projets importants au cours des trois dernières années, ils feront maintenant partie des plans d'actions de chacune des directions. Pour cette deuxième mouture du plan stratégique, le but visé est la priorisation des objectifs stratégiques par ordre d'importance et d'impact. La mise en place d'un système de pilotage (tableaux de bord et indicateurs) permettra quant à elle de mieux suivre l'atteinte des objectifs.

- **Développement des profils de compétences pour outiller les gestionnaires**

Élaboré par et pour nos gestionnaires, le profil de compétences de gestion d'HEC Montréal mise sur l'adoption des meilleures pratiques de gestion qui y sont enseignées. Lors du processus d'élaboration, nous avons eu le privilège de compter parmi nos collaborateurs, les directeurs des Départements de management et de gestion des ressources humaines, qui ont pu mettre leur savoir à contribution. Celui-ci mise sur quatre compétences phares permettant aux équipes de relever les défis d'aujourd'hui :

1. Démontrer un leadership transversal et adaptatif
2. Faire preuve de courage managérial
3. Accompagner son équipe vers l'atteinte des objectifs
4. Communiquer et mobiliser avec impact

À la suite de l'identification des priorités de développement à l'aide de l'outil d'auto-évaluation, chacun est invité à s'engager dans un plan de développement. Afin de permettre une appropriation optimale des compétences ciblées, les gestionnaires (et les employés) sont également soutenus par un écosystème de développement : formations, webinaires, conférences, coaching, co-développement le tout avec le soutien de l'équipe des ressources humaines.

- **Poursuite des rendez-vous sur les pratiques RH**

Lancés en 2021, les Rendez-vous RH sont rapidement devenus des événements à ne pas manquer. Tenus entre octobre et mai, ces forums traitent de thèmes de gestion incontournables tels que la reconnaissance au travail, la gestion de la contribution, la gestion en mode hybride, la santé psychologique au travail. Les forums visent plusieurs objectifs :

- D'une part, c'est une occasion pour les gestionnaires d'entendre les dernières recherches et connaissances sur ces sujets. Le tout, présenté par des membres du corps enseignant, qui facilitent également les échanges.
- D'autre part, c'est également un moment privilégié pour prendre du recul et échanger entre gestionnaires sur leur pratique de gestion quotidienne en lien avec ces thèmes lors d'ateliers.
- Finalement, c'est une opportunité de réseautage et d'interactions permettant de renouer avec les collègues en face à face et de se reconnecter avec la culture organisationnelle dans une réalité de gestion par ailleurs souvent en mode hybride.

Deux à trois rendez-vous RH annuellement couvriront les quatre compétences de gestion ainsi qu'une offre de formation approfondie de ces compétences de gestion sera offerte à l'ensemble des cadres pour étudier ces différents aspects. Exemple de formation à venir : « Augmentez votre influence dans vos projets et en situation de gestion » (parties prenantes), « La délégation », « Le climat de travail en mode préventif ».

Orientations en lien avec la politique de financement du MES

Cette section complète la section précédente, en présentant, pour chaque thème de la politique de financement du MES, les orientations et priorités de développement de HEC Montréal à travers le prisme des principales orientations de son plan stratégique.

1. L'accessibilité et la réussite

Trois priorités du plan stratégiques résument les actions que l'École compte prendre pour favoriser l'accessibilité et la réussite de ses étudiants. Le plan stratégique 2020-2023 compte sept priorités, parmi lesquelles trois touchent davantage les questions d'accessibilité et de réussite. La vision, et plusieurs des engagements à court-terme qui découlent de chacune de ces priorités sont résumés ici :

- **Enrichir et mettre en valeur l'expérience pédagogique**

Notre vision est de développer une expérience pédagogique engagée et de placer l'expérience pédagogique au cœur de nos préoccupations. Pour ce faire, des réflexions seront amorcées et des projets seront développés dans de nombreux dossiers à différents niveaux, dont ceux-ci :

- Faire évoluer notre offre de programmes au 2^e cycle pour s'assurer de sa pertinence et son attractivité ;
- Intensifier l'essaimage des apprentissages du programme AGIR (qui fait usage intensif de l'apprentissage expérientiel et de la pédagogie inversée, entre autres) dans d'autres programmes ;

- Multiplier les occasions de stages pour nos étudiantes et étudiants. Nous avons discuté des développements récents en ce sens. Nous poursuivons nos actions afin de développer notre offre de stages et s'outiller afin de bien gérer notre infrastructure de soutien aux stages.
- Informer et soutenir le corps enseignant sur l'apprentissage expérientiel, en leur proposant des innovations pouvant être mise en place dans la salle de classe.
- La création, par la DAIP, de matériel et de ressources pour aider au développement des compétences rédactionnelles des personnes étudiantes.
- *Offrir un campus et des milieux d'études, de travail et de vie bienveillants à la communauté étudiante et à l'ensemble des employées et employés.*
 - Le développement de l'École des dirigeants des Premières Nations, une initiative porteuse à fort impact social.
 - Lancée à l'automne 2021, l'EDPN est le fruit de l'initiative de Manon Jeannotte (Mi'gma) et de Me Ken Rock (Innu), deux diplômés de l'EMBA McGill – HEC Montréal. La vision est d'outiller les leaders pour qu'ils guident les communautés vers le changement et la réussite, des éléments incontournables pour l'autodétermination et l'amélioration des conditions socioéconomiques des Premières Nations. Pour ce faire, l'EDPN offrira aux élus, aux administrateurs, à la relève, aux gestionnaires et aux entrepreneurs issus des Premières Nations des formations universitaires qualifiantes de courte durée, dans les communautés, en ligne et à Montréal. Elle compte des professeurs de HEC Montréal et des formateurs issus des Premières Nations.
 - Un des objectifs pour la nouvelle année est le lancement d'un nouveau programme à l'hiver 2024, *Leaders économiques – Grand Cercle*, le 6^e programme de formation de l'EDPN.
 - Nous prévoyons également multiplier les cohortes.
 - Un projet de réconciliation économique Premières Nations – allochtones est en développement.
 - Plusieurs projets de soutien à la réussite sont prévus par le SAE, dont les suivants :
 - La politique d'aide en santé mentale étudiante (PASME) et des actions concrètes en développement, dont le programme sentinelle, la mise sur pied d'une procédure de « postvention », et la constitution d'un comité institutionnel en lien à la santé mentale (en lien à notre nouvelle Politique).
 - Le programme d'aide à la réussite (PARES), visant la réussite et la persévérance scolaire de toute la communauté étudiante. Les objectifs à court terme sont de consolider l'ensemble des activités de soutien par les pairs et la mise sur pied de matériel numérique de soutien à la réussite (soutien à l'apprentissage et santé-mieux-être).
 - La révision de notre Politique sur "l'intégration des étudiants handicapés".
- L'ouverture de notre campus au centre-ville (inauguré à l'automne 2023) permettra d'enrichir l'offre en formation continue au centre-ville et stimuler la collaboration entre organisations et universitaires. Sa vocation est axée sur la formation continue diplômante et de courte durée, un type de formation dont les besoins sont en croissance au Québec.

- La bibliothèque ouvrira ses portes 24 heures sur 24 pendant la période des examens. Cette initiative est en réponse aux demandes des associations étudiantes et après une période test qui s’est déroulée à l’automne 2022.
- Des services additionnels seront offerts à notre service de numérisation. Lancé en 2020, le service de numérisation connaît une grande popularité et une croissance importante. Des services additionnels sont offerts pour répondre aux besoins des étudiants ayant un handicap audiovisuel.
- ***Miser sur un corps professoral engagé qui excelle en enseignement et en recherche.***
 - Le Comité de pilotage de la formation à distance offrira en 2023-2024 ses constats et recommandations aux niveaux stratégique, structurel et pédagogique, notamment sur les cours 100 % à distance.
 - La bibliothèque compte valoriser et diffuser à l’interne et à l’externe les pratiques d’encadrement innovantes (création d’une infolettre). Des outils seront déployés pour favoriser les bonnes pratiques d’encadrement des personnes étudiantes aux cycles supérieurs (mémoire, thèse et projets supervisés).

2. Les besoins de la société et l’ouverture sur le monde

L’ensemble des orientations stratégiques de HEC Montréal visent à répondre adéquatement aux besoins de nos clientèles et de la société. Parmi les orientations et projets à venir mentionnons les suivants :

- ***Enrichir et mettre en valeur l’expérience pédagogique afin de répondre adéquatement aux besoins actuels et futurs de nos étudiantes et étudiants, du milieu des affaires et de la société.***
 - Nous lançons le programme MBA+ cette année, où l’équipe du Service de gestion de carrière collaborera avec une première cohorte de 17 étudiants internationaux au MBA pour les placer en stages au sein d’entreprises francophones. Il s’agit d’un projet pilote visant à favoriser l’intégration des étudiants internationaux désireux de s’établir au Québec.
 - Des campagnes de promotion seront lancées afin de donner de la visibilité à notre offre de formation continue, incluant les certificats au 1^{er} cycle, les diplômes supérieurs et la formation aux cadres. Notre présence au centre-ville va contribuer à attirer une clientèle de professionnels et de gens d’affaires.
 - Nous prévoyons déployer de nouveaux programmes et spécialisations de formation des cadres et des dirigeants, notamment des programmes en intelligence artificielle, CDL et Next.AI :
 - Doubler le nombre de participants en intelligence artificielle, dans les domaines de la chaîne d’approvisionnement et de la blockchain.
 - Créer une cohorte en Quantique pour promouvoir les avancées dans ce domaine.
 - D’autre part, la bibliothèque a l’ambition de devenir un foyer important de diffusion et de rencontre entre ceux qui produisent le savoir en gestion et ceux qui le consomment. Répondant à la demande des unités de recherche, la bibliothèque continue d’élargir son offre de service aux étudiants dans nos programmes de recherche et à nos chercheurs, notamment : en mettant plus d’accent sur le soutien à la recherche-action, en proposant des activités de soutien au transfert de connaissances et par la mise en place d’activités événementielles autour du « livre

d'affaires » et par un soutien accru aux étudiants dans le cadre de leurs projets de recherche ou de mandats de consultation.

- **Rayonner pour être une école connue et reconnue**

Des campagnes actives viseront à accroître la visibilité et la notoriété de l'École, notamment pour attirer une clientèle tant locale qu'internationale, ainsi que du personnel talentueux :

- Intensifier nos efforts de rayonnement dans les médias sociaux et traditionnels ;
- Intensifier nos efforts de promotion des programmes ;
- Intensifier nos efforts de recrutement en Europe grâce à notre bureau de Paris ;
- Faire rayonner notre marque employeur dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre.
- Organiser la conférence internationale UNICON Team Development (par l'équipe de la formation des cadres et des dirigeants) pour favoriser les échanges et les partenariats. Cette conférence apporte une forte visibilité pour Montréal.

- **Miser sur un corps professoral engagé qui excelle en enseignement et en recherche.**

Plusieurs initiatives sont en développement par la DAIP qui visent à mieux outiller nos enseignants. Mentionnons :

- Inviter des personnes enseignantes expérimentées à partager leurs expériences auprès de personnes enseignantes nouvellement embauchées lors d'ateliers de formation ;
 - Accompagner et mettre en lumière des pratiques inspirantes liées au développement durable mises en œuvre par des personnes enseignantes dans des cours ne portant pas spécifiquement sur le développement durable ;
 - Développer des activités de sensibilisation et de formation en lien avec le développement durable ;
 - Accompagner et faire rayonner des pratiques innovantes de personnes enseignantes hors des murs de l'école, lors de colloques et de congrès (AIPU 2024) ;
- À travers un principe de rétention des professeur(e)s provenant de l'international, nous allons créer une offre de service au niveau de l'intégration professionnelle des conjoint(e)s.

- **Renforcer nos collaborations internes, externes et avec nos diplômées et diplômés.**

L'élément majeur cette année est l'inauguration du nouveau campus au centre-ville, qui stimulera la collaboration entre universitaires et milieu des affaires. L'édifice abrite aussi des antennes de plus d'une dizaine de groupes et pôles de recherche qui permettent le transfert de connaissances vers les entreprises et organisations, de même que des incubateurs d'innovation et d'accélération de jeunes pousses, ainsi qu'un centre de conférence de pointe. L'emplacement stratégique, en plein cœur de l'écosystème d'affaires, stimule les échanges et la collaboration entre les organisations et les équipes de recherche dont les savoirs répondent à des enjeux de société, comme le développement durable, l'éthique des affaires, la transformation numérique et l'intelligence artificielle.

- **S'appuyer sur l'international comme vecteur de développement, de richesse culturelle et de notoriété.**

Pour la prochaine année, nous visons les développements suivants :

- L'amélioration du placement de nos diplômés ailleurs au Canada et à l'étranger ;
- Le développement de nos programmes immersifs spécialisés (*learning expeditions*), grâce auxquels nous accueillons des étudiantes et étudiants internationaux pour de courts séjours à Montréal ;

- Le développement de doubles diplômes et parcours internationaux, qui permettent d'accueillir des étudiants internationaux au BAA, DESS et MBA. Nous avons mis en place des parcours internationaux dans les différents cycles afin d'accueillir à mi-parcours ou en fin de parcours des étudiantes et étudiants en provenance des établissements d'enseignement supérieur internationaux. Nous comptons aujourd'hui 10 parcours internationaux au BAA (2+2 ou 3+2).
 - Nous comptons accueillir plus de 60 étudiantes et étudiants annuellement en provenance d'Asie, d'Afrique, du Moyen-Orient et d'Amérique du Sud.
 - Trois nouvelles ententes en développement, représentant 30 étudiantes et étudiants. 15 ententes signées de parcours international DESS nous permettront d'accueillir plus de 85 étudiantes et étudiants essentiellement d'Europe et du Maghreb en provenance d'écoles de gestion et d'écoles d'ingénieurs. Trois ententes signées de parcours international MBA seront également mises en place.
- L'élargissement de l'offre de programmes et de formations pour cadres vers un public international.
- *Promouvoir et valoriser la responsabilité sociale des entreprises, le développement durable et l'éthique dans l'ensemble de nos actions. / Devenir un leader innovant, inspirant et engagé dans la transition socio écologique*

Le besoin grandissant des organisations de mieux comprendre comment opérer cette transition, ainsi que la demande de spécialistes en EDI et finance durable justifient que nous ayons une portée plus significative dans ces domaines. Cela implique des actions à plusieurs niveaux.

- Augmenter la visibilité de nos actions et notre leadership en matière environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) ;
- Faire en sorte que nos programmes aient chacun des objectifs d'apprentissage liés à la gestion du développement durable ;
- Développer des formations, cours et programmes d'études en lien avec l'ESG ;
- Intensifier notre recherche en ce domaine ;
- Mesurer et rendre public le bilan ESG de l'École, incluant notre empreinte carbone ;
- Viser la carboneutralité des investissements des fonds appartenant à l'École dès la fin de 2023.

Un des objectifs relativement à nos actions en responsabilité sociale est d'augmenter notre implication et de multiplier les occasions de renforcer nos liens avec les milieux universitaires, institutionnel, communautaire et des affaires.

3. La recherche et la création

L'École compte poursuivre ses efforts autour des priorités de son plan stratégique de recherche, soit six objectifs :

- Miser sur un **corps professoral engagé** qui excelle en enseignement et en recherche.
- Augmenter l'impact scientifique de nos recherches en favorisant la réalisation de **recherches pertinentes, rigoureuses et innovantes** et encourager les chercheurs et chercheuses à en diffuser les résultats dans les meilleures revues et forums de leur domaine ;

- Améliorer le rayonnement du corps professoral en développant des stratégies et des moyens de communication pour mieux **mettre en valeur les expertises** et réalisations de nos chercheurs et chercheuses autant à l'échelle locale qu'internationale, en démontrant, entre autres, l'impact de leurs recherches pour les gestionnaires, les organisations et les gouvernements.
- Accroître l'impact et le **rayonnement** de nos activités de recherche, en particulier dans les domaines qui répondent aux enjeux de la société et pour lesquels HEC Montréal a le potentiel de se démarquer.
- Favoriser le **transfert** des résultats de recherche vers la communauté étudiante, le milieu des affaires et la société en soutenant le développement de partenariats de recherche, le libre accès aux publications, ainsi que la diffusion et la mise en application des données probantes au bénéfice de la communauté
- Intensifier la **collaboration** pour développer de nouvelles capacités distinctives, notamment en recherche. Au niveau international, la pression est de plus en plus forte pour une recherche de pointe afin de maintenir notre position parmi les meilleures écoles de gestion au monde. Mener des projets ambitieux qui répondent à des problématiques de recherche complexes, multidisciplinaires et intersectorielles sont des avenues prometteuses. Ceci inclut de mener des projets collaboratifs structurants, tels Apogée et Oxford et s'appuyer sur notre nouvel édifice pour intensifier nos collaborations avec la communauté.

4. La performance des universités et l'efficience du système

L'allocation efficiente de nos ressources est une priorité de tous les instants et d'autant plus importante en contexte d'incertitude et de nécessité d'adaptation face à l'évolution dramatique des besoins depuis la pandémie. Ces considérations se traduisent par l'amélioration continue de nos opérations, l'utilisation des technologies de pointe pour soutenir la gestion, l'accentuation de nos efforts en éthique et responsabilité sociale, et surtout un support constant à notre corps enseignant.

Mentionnons également que l'actualisation de notre plan stratégique sera réalisée cette année, lui qui vient à échéance en 2023. L'objectif du prochain plan sera évidemment de maintenir la cohérence avec notre mission, notre vision d'excellence et les orientations du plan actuel, tout en amenant des éléments nouveaux pour répondre aux défis actuels et à venir.

- **Transformer notre organisation du travail avec l'appui des technologies**
 - Déployer l'environnement numérique d'apprentissage pour doter nos professeurs et autres enseignantes et enseignants des outils les mieux adaptés à nos ambitions en pédagogie ;
 - Élargir le champ d'application de notre système de gestion de la clientèle étudiante (CRM) pour mieux gérer et soutenir son parcours et maintenir les relations avec elle une fois diplômée ;
 - Mettre en place des outils intranet pour favoriser le partage d'information à l'interne ;
 - Continuer à faire évoluer nos politiques de ressources humaines pour adapter notre organisation du travail à l'évolution de notre contexte d'activités.
- **Développer des pratiques exemplaires en matière de responsabilité sociale des entreprises, de développement durable et d'éthique au sein de notre organisation.**

Le besoin grandissant des organisations de mieux comprendre comment opérer cette transition, ainsi que la demande de spécialistes en EDI et finance durable justifient que nous ayons une portée plus significative dans ces domaines. Cela implique des actions à plusieurs niveaux.

- Augmenter la visibilité de nos actions et notre leadership en matière environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) ;
 - Faire en sorte que nos programmes aient chacun des objectifs d'apprentissage liés à la gestion du développement durable ;
 - Développer des formations, cours et programmes d'études en lien avec l'ESG ;
 - Intensifier notre recherche en ce domaine ;
 - Mesurer et rendre public le bilan ESG de l'École, incluant notre empreinte carbone ;
 - Viser la carboneutralité des investissements des fonds appartenant à l'École dès la fin de 2023.
- *Déployer des moyens pour optimiser la contribution du corps professoral à la réalisation de la mission de HEC Montréal.*
 - Remplacer de notre environnement d'apprentissage. Suite à une vaste analyse et un processus rigoureux d'appel d'offres, l'année 2023-2024 sera celle de l'implantation d'un nouvel environnement d'apprentissage, en prévision d'un déploiement à l'année 2024-2025.
 - Amener notre nouvel édifice Hélène-Desmarais en régime de croisière, à l'aide d'un programme d'accompagnement soutenu et de nombreuses formations, enrichies d'outils et de documentation, qui seront disponibles pour la communauté. Le corps professoral et enseignant sera particulièrement guidé afin de favoriser l'utilisation optimale de ces nouvelles infrastructures.
 - Dans un souci d'efficience, à travers le déploiement prévu d'un nouvel intranet, la documentation et les outils liées à l'enseignement, la pédagogie et la recherche seront plus facilement accessibles. Cette initiative favorisera l'accueil et intégration des nouveaux membres du corps professoral et enseignant et facilitera le soutien offert en continu par toutes les parties prenantes.
 - Les efforts de révision des processus de la bibliothèque se poursuivront, entrepris depuis quelques années et ayant abouti à des gains de productivité importants. La bibliothèque travaille depuis longtemps à l'instauration d'une culture d'innovation et d'amélioration continue. En collaboration avec un professeur de l'École, spécialiste du domaine, la bibliothèque procède actuellement à l'implantation d'une démarche de résolution de problèmes s'appuyant sur l'approche *kata* d'amélioration.

Plan stratégique (2020 - 2023)

(Page suivante)



**Plan stratégique
2020-2023**

Inspirer
Innov
Rayonner

Notre mission

Misant sur son excellence en enseignement et en recherche, francophone, ouverte sur le monde et solidement implantée dans la collectivité québécoise, HEC Montréal forme des leaders en gestion qui contribuent de manière responsable au succès des organisations et au développement durable de la société.

Notre vision

Être un carrefour du savoir en gestion qui **inspire, innove** et **rayonne** mondialement par :

- la qualité et la pertinence de son enseignement et de sa recherche;
- son influence et son engagement au sein des communautés locales, nationales et internationales;
- son approche humaine, responsable et collaborative.

Nos valeurs

La pertinence

Nous répondons aux besoins des diverses parties prenantes, tant ici qu'à l'international, en tenant compte de l'évolution des connaissances, des technologies et des enjeux liés au développement durable.

La rigueur

Nous faisons preuve d'intégrité et de rigueur dans l'ensemble de nos activités pédagogiques, de recherche et de diffusion du savoir ainsi que dans la gestion de notre établissement.

L'audace

Nous misons sur notre sens de l'innovation et notre agilité pour faire face aux changements et relever les défis. Grâce à notre proactivité et à notre solide culture entrepreneuriale, nous sommes en mesure de concevoir de nouvelles solutions et de réaliser des projets visionnaires et ambitieux.

L'engagement

Nous encourageons un engagement concret, tant individuel que collectif, dans le milieu des affaires, le monde universitaire et la société. Cette contribution active à la collectivité témoigne du dynamisme de notre communauté, de notre sens de l'éthique et de notre responsabilité sociale.

Le respect

Nous privilégions un milieu de vie respectueux des personnes et ouvert aux différences. Cet environnement sain et inclusif suscite la collégialité et la fierté d'appartenance.

La collaboration

Nous favorisons les interactions entre les membres de notre communauté afin de faciliter le partage d'idées, l'interdisciplinarité et le développement d'une intelligence collective.



Inspirer, innover et rayonner

HEC Montréal s'est engagée dans un exercice de planification stratégique dans le but de définir sa trajectoire des prochaines années.

L'École jouit déjà d'une position enviable en matière d'enseignement et de recherche. Grâce à un corps professoral d'exception et des programmes de qualité, elle est reconnue comme l'une des meilleures écoles de gestion au monde. Elle attire des étudiantes et étudiants des quatre coins de la planète et possède un vaste réseau de partenaires à l'échelle internationale. Elle peut aussi compter sur un personnel qui fait preuve d'engagement et de grande compétence.

HEC Montréal est reconnue pour sa crédibilité, son excellence, sa capacité à innover et son esprit entrepreneurial. Suivant les grands courants du développement du Québec, elle a toujours su se réinventer pour répondre aux besoins des apprenantes et apprenants et pour faire évoluer les connaissances en gestion. Une nouvelle décennie s'amorce et les réflexions sont nombreuses. Quelle expérience pédagogique l'École souhaite-t-elle privilégier? Ses activités de recherche rayonnent-elles à leur plein potentiel? Quel type de campus et de milieu de travail souhaite-t-elle créer? Comment valorise-t-elle la responsabilité sociale, le développement durable et l'éthique?

Le Plan stratégique 2020-2023, que j'ai le plaisir de vous présenter, répond à ces questions et nous transporte assurément vers l'avenir. Il se caractérise par le renouveau, l'évolution et l'enrichissement, et il est porté par une vision très claire : que HEC Montréal soit un véritable carrefour du savoir en gestion, qui **inspire, innove et rayonne** mondialement. Certes, cette vision est ambitieuse, mais j'ai la conviction qu'elle est à notre portée. Les priorités qui composent ce plan, tout comme les projets et les initiatives que nous comptons réaliser au cours de cette période, constituent des réponses concrètes à un monde en profonde et rapide transformation. Pensons entre autres à notre implantation au centre-ville de Montréal, qui nous permettra encore plus de stimuler la collaboration et les échanges avec le milieu des affaires.

La rigueur, l'audace et la pertinence sont des valeurs qui définissent HEC Montréal depuis sa fondation. Ces valeurs constituent de précieuses assises et continueront de nous guider, tout comme l'engagement de toute notre communauté. Le Plan mise aussi sur la collaboration, le partage d'idées



et l'interdisciplinarité. Il s'agit là d'ingrédients essentiels pour traduire nos ambitions en réalisations.

En revisitant notre parcours des derniers mois, j'éprouve une grande fierté et je remercie sincèrement toutes les personnes qui ont participé aux consultations et à cette démarche collective. HEC Montréal possède une histoire riche et solide. À nous maintenant de bâtir ensemble son avenir et d'en écrire, toujours avec autant de passion et d'énergie, les prochains chapitres.

Le directeur,

Federico Pasin

Inspirer

Nos priorités et nos objectifs stratégiques



Enrichir et mettre en valeur l'**expérience pédagogique** afin de répondre adéquatement aux besoins actuels et futurs de nos étudiantes et étudiants, du milieu des affaires et de la société.

- Offrir des formations, programmes et cours qui répondent de façon pertinente aux besoins des apprenantes et apprenants tout au long de leur carrière, et qui leur permettent d'exceller aussi bien localement qu'internationalement.
- Innover en enseignement, notamment en mobilisant les nouvelles technologies, en adoptant de nouvelles formes de livraison et en favorisant les approches multidisciplinaires.
- Structurer et accroître l'offre d'activités expérientielles.
- Soutenir les étudiantes-entrepreneures et les étudiants-entrepreneurs dans leurs apprentissages et leurs projets.



Accroître l'impact et le rayonnement de nos activités de **recherche**, en particulier dans les domaines qui répondent aux enjeux de la société et pour lesquels HEC Montréal a le potentiel de se démarquer.

- Augmenter l'impact scientifique de nos recherches.
- Améliorer le rayonnement des membres de notre corps professoral.
- Favoriser le transfert des résultats de recherche vers les étudiantes et étudiants, le milieu des affaires et la société.
- Élargir le bassin de nos professeures et professeurs qui bénéficient de financement externe.



Miser sur un **corps professoral** engagé qui excelle en enseignement et en recherche.

- Maintenir un corps professoral de haut niveau et fidéliser nos talents en les accompagnant dans le développement de leur carrière.
- Déployer des moyens pour optimiser la contribution du corps professoral à la réalisation de la mission de HEC Montréal.



Offrir un campus et des **milieux d'études, de travail et de vie** accueillants à la communauté étudiante et à l'ensemble des employées et employés.

- Mettre en place des conditions favorisant davantage l'équité, la diversité et l'inclusion.
- Offrir à notre communauté un environnement sain et stimulant.
- Mettre en valeur et reconnaître plus largement les implications et les réalisations des membres de notre communauté.

Innover



Renforcer nos **collaborations** internes, externes et avec nos diplômées et diplômés.

- Briser les silos entre les unités administratives, de recherche et d'enseignement, et favoriser le travail en mode collaboratif.
- Augmenter notre implication et les collaborations structurantes avec les meilleures universités, les entreprises et les autres organisations.
- Cultiver le sentiment d'appartenance de notre communauté étudiante et de nos diplômées et diplômés envers leur *alma mater*.



S'appuyer sur l'**international** comme vecteur de développement, de richesse culturelle et de notoriété.

- Accroître la visibilité et le rayonnement de l'École dans tout le Canada et à l'international.
- Enrichir notre milieu par la diversité culturelle et favoriser l'adaptation et la francisation de notre communauté étudiante étrangère qui veut s'établir au Québec.
- Être un tremplin vers l'international pour nos étudiantes et étudiants.



Promouvoir et valoriser la **responsabilité sociale** des entreprises, le **développement durable** et l'**éthique** dans l'ensemble de nos actions.

- S'assurer que nos étudiantes et étudiants développent des connaissances et des compétences pour devenir des leaders responsables.
- Accroître la production de savoirs et les activités de transfert en responsabilité sociale des entreprises, en développement durable et en éthique.
- Développer des pratiques exemplaires en matière de responsabilité sociale des entreprises, de développement durable et d'éthique au sein de notre organisation.

Les facteurs clés de réussite

Les talents et les ressources de l'École seront mis à contribution pour concrétiser ce plan ambitieux dont voici les facteurs clés de réussite :

Ressources humaines

Attirer, développer, engager et fidéliser les talents pour soutenir la mission de l'École.

Communications

Développer des actions de communication cohérentes, engageantes pour les communautés internes et externes, et qui reflètent les priorités stratégiques.

Ressources informationnelles

Investir dans les ressources informationnelles de l'École, en cohérence avec les priorités stratégiques, pour soutenir notre innovation dans les domaines du numérique et de la donnée.

Espaces et infrastructures

Gérer l'évolution de l'aménagement des espaces, ainsi que celle des infrastructures et de l'environnement du campus, en accord avec le plan stratégique.

Finances

Explorer de nouvelles sources de revenus, optimiser l'allocation des ressources et valoriser l'analyse et l'encadrement afin d'assurer la meilleure réalisation possible des projets et initiatives.

De la stratégie à l'action

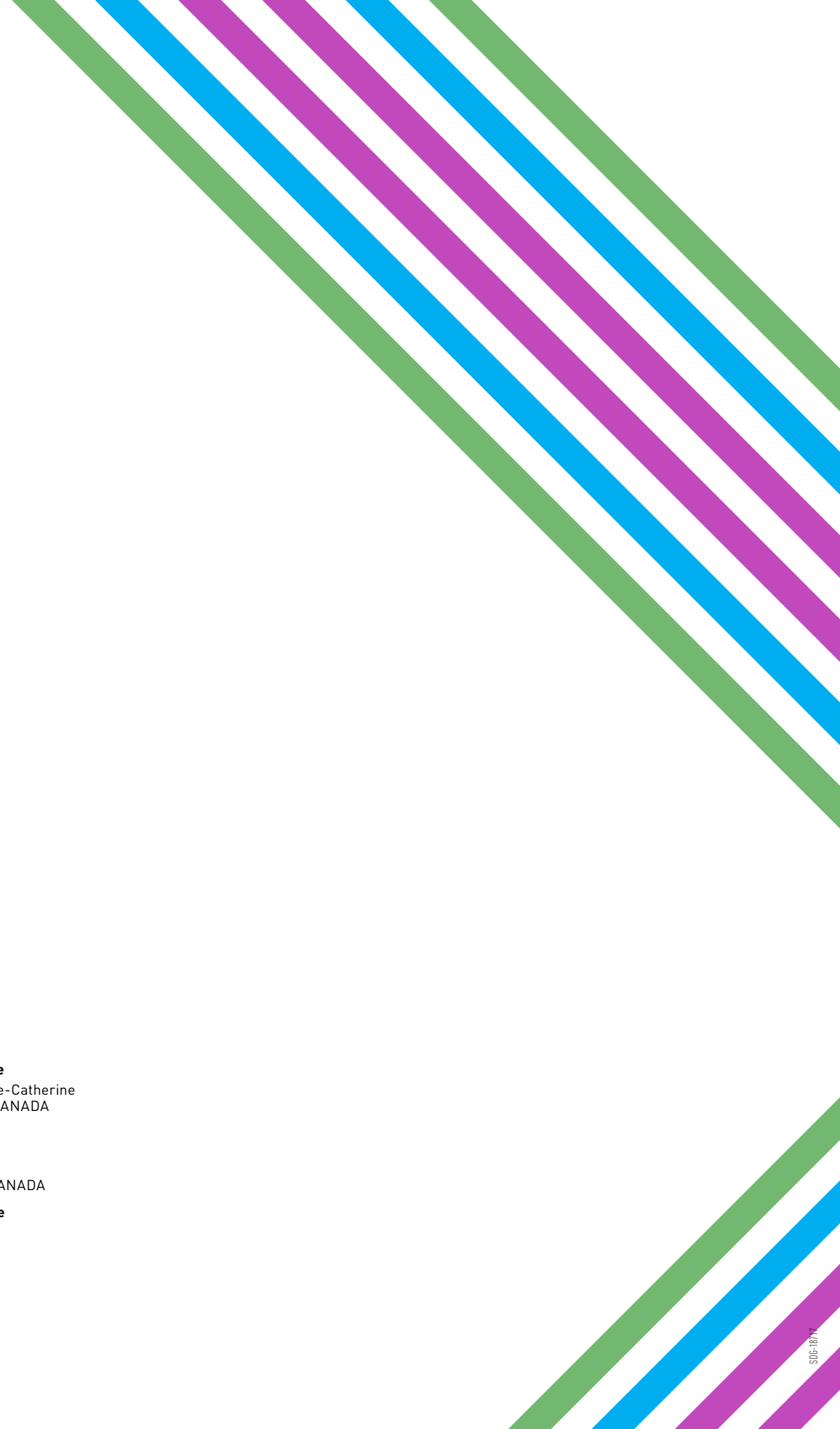
Le Plan stratégique guidera la destinée de HEC Montréal au cours des prochaines années. Il permet de soutenir des initiatives déjà en cours et il en présente de nouvelles. Toutes ces initiatives donneront à l'École la possibilité de concrétiser sa vision et de s'illustrer. Elles seront mises à jour régulièrement, en fonction de leur durée de vie, et feront l'objet d'un suivi particulier jusqu'à ce qu'elles soient terminées. D'autres s'ajouteront au fil du temps.

Parmi les initiatives prioritaires :

- **Mettre le cap sur le centre-ville :**
Réalisation avec succès de notre projet d'implantation au centre-ville d'affaires.
- **Accentuer l'apprentissage par l'expérience :**
Mise en place d'un programme structuré d'activités expérientielles comprenant entre autres, des stages en entreprise, de la pédagogie inversée, des simulations, des concours universitaires et des activités en innovation sociale.
- **S'imposer comme le carrefour de recherche en développement durable et en éthique des affaires :**
Création d'un pôle de recherche et de transfert de classe mondiale.
- **Communiquer pour mobiliser et rayonner :**
Développement de stratégies et de moyens de communication qui favorisent la mobilisation et qui mettent en valeur les richesses et les réalisations de l'École, ainsi que la marque HEC Montréal.
- **Soutenir et fidéliser nos talents :**
Déploiement d'un ensemble de pratiques à valeur ajoutée en développement organisationnel, visant à bonifier l'expérience des membres du personnel et à accroître leur rétention.
- **Exploiter le numérique :**
Identification des possibilités et exploitation du numérique pour soutenir la pédagogie, la recherche, les processus administratifs et les collaborations à l'interne et avec l'externe.

Des indicateurs spécifiques nous permettront de suivre rigoureusement la progression du Plan. L'état d'avancement sera communiqué annuellement à la communauté.

Rayonner



HEC MONTRÉAL

Édifice Côte-Sainte-Catherine

3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal (Québec) H3T 2A7 CANADA
Téléphone : 514 340-6000

Édifice Decelles

5255, avenue Decelles
Montréal (Québec) H3T 2B1 CANADA

Bureau international – Europe

HEC Montréal
+33 1 42 33 43 40
hec.ca/europe

hec.ca

Déposé en Mars 2020