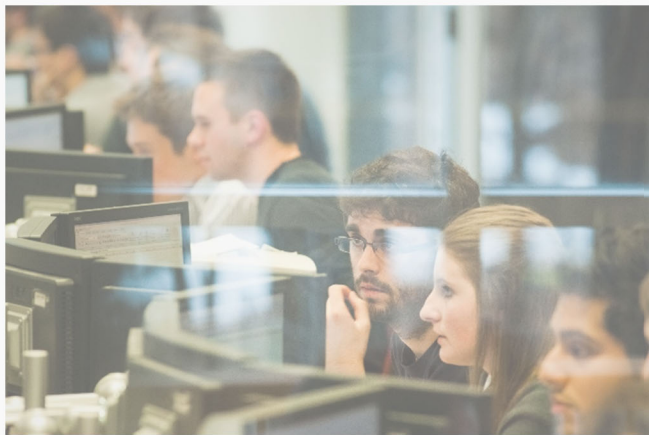
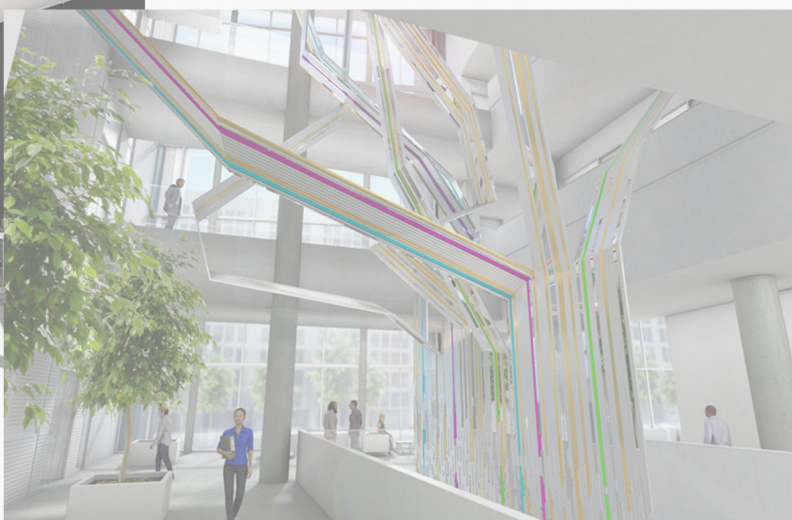
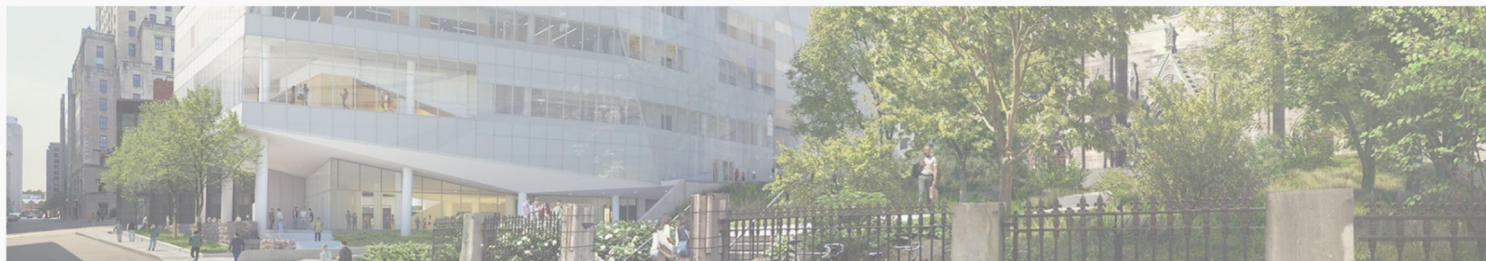


# HEC MONTRÉAL



## RAPPORT 2023-2024

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



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 2024

## Table des matières

<b>États financiers</b> .....	<b>3</b>
Rapport de l'auditeur indépendant .....	3
Système d'information financière universitaire (SIFU) .....	14
<b>États du traitement</b> .....	<b>24</b>
Rapport de l'auditeur indépendant .....	24
Formulaire de déclaration .....	28
<b>Rapport sur la performance</b> .....	<b>32</b>
Grille des indicateurs.....	32
<b>Mesures prises pour l'encadrement des étudiants</b> .....	<b>42</b>
Mesures phares d'encadrement des étudiants .....	42
Autres mesures d'encadrement des étudiants .....	43
<b>Programmes d'activités de recherche</b> .....	<b>51</b>
<b>Rapport sur les perspectives de développement</b> .....	<b>58</b>
Priorités de développement .....	58
Orientations en lien avec la politique de financement du MES.....	62
Plan stratégique (2024 - 2027) .....	68

# 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  
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 2023-2024 (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 et gestion de la qualité**

Nous nous sommes conformés aux règles ou au code de déontologie applicables à l'exercice de l'expertise comptable et se rapportant aux missions de certification, qui sont publiés par les différents organismes professionnels comptables, lesquels reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Notre cabinet applique la Norme canadienne de gestion de la qualité (NCGQ) 1, *Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes*. Cette norme exige du cabinet qu'il conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de la qualité qui comprend des politiques et des procédures en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

### **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 11 octobre 2024

---

<sup>1</sup> CPA auditeur, permis de comptabilité publique n° A138737

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

N°	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.	
		Compléter l'outil interactif « Formulaire_Explication des écarts » (format Excel).	
		<p>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.</p>	
		<p>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</p>	

N°	Postes	Procédures	Constatations
		<p>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.</p>	
		<p>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.</p>	
		<p>Une capture d'écran des deux tableaux de l'onglet « Tableaux de concordance SIFU – EF » doit être jointe aux conclusions du professionnel en exercice.</p>	<p>Voir la capture d'écran jointe</p>
2	<p>Concordance entre les annexes 12 et 12a du SIFU (sous-section 4.2 du mandat)</p>	<p>Volet 1 Retracer chacun des montants inscrits à l'annexe 12a aux résolutions qui auront été fournies au préalable par l'université.</p>	<p>Aucune anomalie relevée</p>

N°	Postes	Procédures	Constatations
		<p>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.</p>	Non applicable
		<p>Volet 2</p> <p>Comparer le total à la ligne 17 de la colonne 6 de l'annexe 12a avec le total à la ligne 7 de la colonne 6 de l'annexe 12.</p>	Aucune anomalie relevée
		<p>Comparer le total à la ligne 23 de la colonne 6 de l'annexe 12a avec le total à la ligne 12 de la colonne 1 de l'annexe 12.</p>	Aucune anomalie relevée
		<p>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.</p>	Aucune anomalie relevée
3	<p>Inscription des montants forfaitaires des étudiants internationaux (sous-section 4.3.1 du mandat)</p>	<p>Obtenir de l'université les listes des montants par étudiant présentés aux comptes 402 et 404.</p>	
		<p>Recalculer le total des listes et comparer ces totaux avec les montants aux comptes 402 et 404 respectivement. En cas de non-concordance, demander des explications à l'université.</p>	Aucune anomalie relevée

N°	Postes	Procédures	Constatations
		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
		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 déréglés (excédant le seuil)) ainsi recalculés aux montants apparaissant aux listes des comptes 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 403.	
		Recalculer le total de la liste et comparer ce total avec le montant au compte 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

N°	Postes	Procédures	Constatations
		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
		Comparer ce montant à celui apparaissant à la liste du compte 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 déréglés (sous-section 4.3.3 du mandat)	Obtenir du Ministère une liste des étudiants déréglés 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 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

## Rapport d'assurance raisonnable du professionnel en exercice indépendant sur la conformité

---

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

T 514 878-2691

Au ministère de l'Enseignement supérieur

Nous avons réalisé une mission d'assurance raisonnable à l'égard de la déclaration ci-jointe concernant la conformité de La Corporation de l'École des hautes études commerciales de Montréal (ci-après l'« université »), au cours de la période du 1<sup>er</sup> mai 2023 au 30 avril 2024, aux exigences spécifiées dans les conditions d'encadrement de la rémunération des membres du personnel de direction supérieure prévues à la règle 5.11 des *Règles budgétaires et calcul des subventions de fonctionnement aux universités du Québec* en vigueur à la période visée (ci-après la « règle 5.11 des Règles »).

Les exigences spécifiées ont nécessité des interprétations importantes fournies par le ministère de l'Enseignement supérieur le 30 juillet 2019, dont la direction a reconnu le caractère approprié.

### Responsabilité de la direction

La direction est responsable de la mesure et de l'évaluation de la conformité de l'université aux exigences spécifiées de la règle 5.11 des Règles, ainsi que de la préparation de la déclaration de conformité de l'université. Elle est également responsable du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la conformité de l'université aux exigences spécifiées.

### Notre responsabilité

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sous forme d'assurance raisonnable sur la déclaration de la direction, sur la base des éléments probants que nous avons obtenus. Nous avons effectué notre mission d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3530, *Missions d'attestation visant la délivrance d'un rapport sur la conformité*. Cette norme requiert que nous planifions et réalisons la mission de façon à obtenir l'assurance raisonnable que la déclaration de la direction donne une image fidèle dans tous ses aspects significatifs.

L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'une mission réalisée conformément à la norme permettra toujours

de détecter tout cas significatif de non-conformité aux exigences spécifiées qui pourrait exister. Les cas de non-conformité peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et ils sont considérés comme significatifs lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, ils puissent influencer sur les décisions des utilisateurs de notre rapport. Une mission d'assurance raisonnable visant la délivrance d'un rapport sur la conformité implique la mise en œuvre de procédures en vue d'obtenir des éléments probants ayant trait à la déclaration de la direction concernant la conformité de l'entité aux exigences spécifiées. La nature, le calendrier et l'étendue des procédures choisies relèvent de notre jugement professionnel, et notamment de notre évaluation des risques que la déclaration de la direction comporte des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et impliquent l'obtention d'éléments probants concernant la déclaration de la direction.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Des renseignements concernant la conformité de l'université aux exigences spécifiées de la règle 5.11 des Règles figurent dans la déclaration de conformité de la direction.

### **Notre indépendance et notre gestion de la qualité**

Nous nous sommes conformés aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie pertinentes définies dans les règles ou le code de déontologie applicables à l'exercice de l'expertise comptable et se rapportant aux missions de certification, qui sont publiés par les différents organismes professionnels comptables, lesquels reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Notre cabinet applique la Norme canadienne de gestion de la qualité (NCGQ) 1, *Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes*. Cette norme exige du cabinet qu'il conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de la qualité qui comprend des politiques et des procédures en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

### **Limites inhérentes**

Les exigences spécifiées de la règle 5.11 des Règles s'appliquent seulement aux membres du personnel de direction supérieure qui, au cours de la période du 1<sup>er</sup> mai 2023 au 30 avril 2024, ont été nommés, dont le mandat a été renouvelé ou prolongé, ou dont les conditions de rémunération prévues au contrat de travail en cours avant le 1<sup>er</sup> mai 2018 ont été modifiées.

La direction a rempli le tableau 1 du Formulaire de déclaration 5.11 (ci-après le « Formulaire »). Comme indiqué ci-dessus, notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur la déclaration de conformité de l'université à la règle 5.11 des Règles, sur la base des éléments probants que nous avons obtenus. Notre mission ne visait donc pas à nous assurer de l'intégralité et de l'exhaustivité des éléments composant la rémunération des membres du personnel de direction supérieure énumérés au tableau 1 du Formulaire ni à évaluer le caractère raisonnable des montants d'allocation d'automobile présentés dans la déclaration de la direction.

**Opinion**

À notre avis, la déclaration de la direction selon laquelle l'université s'est conformée, au cours de la période du 1<sup>er</sup> mai 2023 au 30 avril 2024, aux exigences spécifiées de la règle 5.11 des Règles donne une image fidèle dans tous ses aspects significatifs.

Nous ne fournissons aucun avis juridique relativement à la conformité de l'université aux exigences spécifiées.

**Objet de la déclaration**

La déclaration de la direction a été préparée afin de rendre compte au ministère de l'Enseignement supérieur de la conformité de l'université aux exigences spécifiées de la règle 5.11 des Règles. Par conséquent, la déclaration de la direction concernant la conformité pourrait ne pas convenir à d'autres fins.

Montréal  
Le 11 octobre 2024

---

<sup>1</sup> CPA auditeur, permis de comptabilité publique n° A138737

## SYSTÈME D'INFORMATION FINANCIÈRE UNIVERSITAIRE (SIFU)

**HEC Montréal**  
**ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE**  
**au 30 avril 2024**  
**en \$**

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	
<b>Actif à court terme</b>										
1	Encaisse (001)	s/o	53 090 728	-	-	49 835	-		53 140 563	1
2	Placements à court terme (005)	s/o	-	-	-	-	-		-	2
3	Intérêts courus à recevoir (010)	s/o	-	-	-	27 442	-		27 442	3
4	Fonds détenus par un fiduciaire (090)	s/o	-	-	-	-	-		-	4
5	Subventions à recevoir Ministère (015)	Note#2 (annexe 20)	18 720 888	---	---	---	---		18 720 888	5
6	Comptes débiteurs - Droits de scolarité (020)	s/o	4 086 908	---	---	---	---		4 086 908	6
7	Autres montants à recevoir (025, 026, 030, 170)	s/o	7 897 148	3 453 011	22 662 482	108 511	-		34 121 153	7
8	Encaissements exigibles à court terme (141, 142)	s/o	-	-	-	-	-		-	8
9	Avances à d'autres fonds (040, 045, 050, 055, 060, 065)	s/o	55 202 223	74 739 247	8 817 125	-	-	(138 758 595)	-	9
10	Frais payés d'avance (070)	s/o	3 674 145	24 578	-	-	-		3 698 724	10
11	Stocks (075)	s/o	53 015	-	---	-	-		53 015	11
<b>Total de l'actif court terme</b>			<b>142 725 055</b>	<b>78 216 837</b>	<b>31 479 607</b>	<b>185 789</b>	<b>-</b>	<b>(138 758 595)</b>	<b>113 848 692</b>	
<b>Actif à long terme</b>										
12	Frais reportés (080)	s/o	-	-	-	-	-		-	12
13	Subventions et autres apports à recevoir à long terme (171, 172, 173, 174)	s/o	-	-	131 665 804	-	-		131 665 804	13
14	Placements à long terme (125, 130)	s/o	-	-	-	6 903 841	-		6 903 841	14
15	Effets à recevoir à long terme (124)	s/o	-	-	-	-	-		-	15
16	Prêts hypothécaires et autres prêts (135, 140)	s/o	1	403 307	-	83 720 070	-		84 123 378	16
17	Immobilisations (105)	Annexe 16	---	---	355 435 336	---	---		355 435 336	17
18	Contributions du siège social aux constituantes de l'UQ (110)	s/o	---	---	-	---	---		-	18
19	Autres actifs (085, 115, 150, 155, 160, 165)	Annexe 9	-	-	-	-	-		-	19
20	Juste valeur des instruments financiers dérivés (180)	s/o	-	-	9 025 492	-	-		9 025 492	20
<b>21</b>	<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>142 725 056</b>	<b>78 620 144</b>	<b>527 606 239</b>	<b>90 809 700</b>	<b>-</b>	<b>(138 758 595)</b>	<b>701 002 544</b>	<b>21</b>

**HEC Montréal**  
**ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE**  
**au 30 avril 2024**  
**en \$**

		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	
<b>PASSIF</b>										
<b>Passif à court terme</b>										
22	Découvert de banque (201)	s/o	-	-	-	-	-	-	-	22
23	Emprunts à court terme (205, 206)	Note#4 (annexe 20)	-	-	17 229 304	-	-	-	17 229 304	23
24	Dépôts de garantie et retenues sur contrats (305, 310)	s/o	3 163 362	-	14 649 484	-	-	-	17 812 846	24
25	Subventions à rembourser au Ministère (210)	Note#2 (annexe 20)	19 896 631	---	---	---	---	-	19 896 631	25
26	Salaires et charges sociales à payer (255, 256, 257, 258)	s/o	24 027 517	-	---	-	-	-	24 027 517	26
27	Avantages sociaux futurs à payer (259)	s/o	-	-	---	-	-	-	-	27
28	Comptes créditeurs (215, 220)	s/o	9 141 119	364 475	2 709 915	55 035	-	-	12 270 543	28
29	Produits reportés (260)	Annexe 7	7 019 261	-	---	---	-	-	7 019 261	29
30	Apports reportés à court terme (261, 262, 263, 264)	s/o	-	39 129 484	19 618 565	-	-	-	58 748 049	30
31	Portion de la dette exigible à court terme (313, 314)	s/o	-	-	14 255 635	-	-	-	14 255 635	31
32	Avances d'autres fonds (225, 230, 235, 240, 245, 250)	Annexe 12	83 547 357	-	-	55 211 239	-	(138 758 595)	-	32
<b>Total du passif à court terme</b>			<b>146 795 246</b>	<b>39 493 959</b>	<b>68 462 903</b>	<b>55 266 274</b>	<b>-</b>	<b>(138 758 595)</b>	<b>171 259 787</b>	
<b>Passif à long terme</b>										
33	Avantages sociaux futurs à payer à long terme (370)	s/o	(9 689 800)	-	-	-	-	-	(9 689 800)	33
34	Dettes à long terme (315, 320, 321, 325, 330)	s/o	-	-	153 256 768	-	-	-	153 256 768	34
35	Obligations découlant des contrats de location - acquisition (335; 336)	s/o	-	-	-	-	-	-	-	35
36	Apports reportés (360, 361, 362, 363)	s/o	-	39 126 185	197 972 135	---	---	-	237 098 320	36
37	Juste valeur des instruments financier dérivés (365)	s/o	-	-	-	-	-	-	-	37
38	Autres passifs (265, 270, 275, 280, 285)	Annexe 9	-	-	-	-	-	-	-	38
39	<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>137 105 446</b>	<b>78 620 144</b>	<b>419 691 807</b>	<b>55 266 274</b>	<b>-</b>	<b>(138 758 595)</b>	<b>551 925 074</b>	39
<b>SOLDES DE FONDS<sup>1</sup></b>										
40	Grevé d'affectations d'origine interne	Annexe 8	9 782 606	-	7 432 645	5 129 643	-	-	22 344 894	40
41	Grevé d'affectations d'origine externe (FD et AF)	s/o	---	---	---	30 413 783	-	-	30 413 783	41
42	Non grevé d'affectation (FF)	s/o	(4 162 996)	---	---	---	---	-	(4 162 996)	42
43	Produits nets non transférés d'affectation d'origine interne (FD)	s/o	---	---	---	-	---	-	-	43
44	Produits nets non transférés d'affectation d'origine externe (FD)	s/o	---	---	---	-	---	-	-	44
45	Investi en immobilisations (FI)	s/o	---	---	100 481 787	---	---	-	100 481 787	45
46	<b>TOTAL DES SOLDES DE FONDS</b>		<b>5 619 609</b>	<b>-</b>	<b>107 914 433</b>	<b>35 543 427</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>149 077 469</b>	46
47	<b>TOTAL DU PASSIF ET DES SOLDES DE FONDS</b>		<b>142 725 055</b>	<b>78 620 144</b>	<b>527 606 239</b>	<b>90 809 700</b>	<b>-</b>	<b>(138 758 595)</b>	<b>701 002 543</b>	47

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

**HEC Montréal**  
**État des produits**  
**de l'exercice terminé le 30 avril 2024**  
**en \$**

	Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation (Note 1) 4	Autres fonds 5	Ajustements 6	Total 7	
1	Droits de scolarité de base (étudiants réglementés) (401)	s/o	24 672 037	---	---	---	---	24 672 037	1
2	Montants forfaitaires internationaux des étudiants réglementés (402)	s/o	290 830	---	---	---	---	290 830	2
3	Montants forfaitaires canadiens des étudiants réglementés (403)	s/o	4 889 643	---	---	---	---	4 889 643	3
4	Montants supplémentaires chargés aux étudiants assujettis aux forfaitaires internationaux (10% du forfaitaire international) (404)	s/o	29 082	---	---	---	---	29 082	4
5	Droits de scolarité des étudiants dérogés (406)	s/o	10 836 895	---	---	---	---	10 836 895	5
6	Droits de scolarité des étudiants inscrits à des programmes crédités et autofinancés (407)	s/o	24 875	---	---	---	---	24 875	6
7	Revenus de scolarité des étudiants inscrits à des programmes ou des activités non crédités (408)	s/o	11 557 338	---	---	---	---	11 557 338	7
8	Frais institutionnels obligatoires (FIO) (447, 448, 449, 451, 452, 453, 454, 456, 457)	s/o	14 989 100	---	---	---	---	14 989 100	8
9	Autres frais facturés aux étudiants (458, 459, 462, 463, 464, 467)	s/o	712 338	-	---	-	-	712 338	9
<b>10</b>	<b>TOTAL DES PRODUITS PROVENANT DES ÉTUDIANTS</b>		<b>68 002 136</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>68 002 136</b>	<b>10</b>
11	Subventions du Ministère (515)	Annexe 5	98 804 033	2 465 712	8 900 772	---	---	110 170 517	11
12	Autres subventions provinciales (405, 410, 411, 427, 495, 496, 497)	s/o	7 617	8 650 068	214 109	-	-	8 871 794	12
13	Subventions du gouvernement du Canada (415, 416, 417, 418, 419, 420, 421, 422, 423)	s/o	1 621 349	6 583 267	-	-	-	8 204 616	13
14	Autres produits et autres aides (424, 426, 428, 429, 431)	s/o	38 057	595 961	-	-	-	634 019	14
15	Contributions du siège social aux constituantes de l'UQ (520)	s/o	---	---	-	---	---	-	15
	<b>Amortissement des apports reportés afférents aux immobilisations:</b>								
16	Ministère (530)	s/o	---	---	1 298 930	---	---	1 298 930	16
17	Entités incluses dans le périmètre comptable du gouvernement du Québec autre que le Ministère (531)	s/o	---	---	241 480	---	---	241 480	17
18	Organismes inclus au périmètre comptable du gouvernement du Canada (532)	s/o	---	---	1 096 708	---	---	1 096 708	18
19	Autres (533)	s/o	---	---	514 815	---	---	514 815	19
<b>20</b>	<b>TOTAL DES SUBVENTIONS</b>		<b>100 471 057</b>	<b>18 295 009</b>	<b>12 266 814</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>131 032 880</b>	<b>20</b>
21	Intérêts et dividendes (435)	s/o	3 853 504	3 760 260	-	-	-	7 613 764	21
22	Intérêts sur les avances interfonds (440)	s/o	-	-	-	-	-	-	22
23	Produits provenant du fonds de dotation (445)	s/o	9 500	(3 516 323)	-	---	-	(3 506 823)	23
24	Produits provenant d'une fondation (446)	s/o	4 371 686	9 555 073	-	-	-	13 926 759	24
25	Produits non gouvernementaux (430)	Note#1 (annexe 20)	26 514	7 780 062	-	-	-	7 806 576	25
26	Gains sur vente de placements (526)	s/o	49 208	116 934	-	-	-	166 142	26
27	Gains sur la cession d'immobilisations (525)	s/o	---	---	-	---	---	-	27
28	Recouvrement et transfert des coûts indirects (465, 471, 865, 866)	s/o	2 650 514	(2 565 866)	---	---	---	84 648	28
29	Ventes externes (460)	s/o	8 714 003	-	-	---	-	8 714 003	29
30	Autres produits (466, 470)	Annexe 10	817 480	-	-	-	-	817 480	30
<b>31</b>	<b>TOTAL DES PRODUITS AUTRES</b>		<b>20 492 410</b>	<b>15 130 139</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>35 622 549</b>	<b>31</b>
<b>32</b>	<b>TOTAL DES PRODUITS</b>		<b>188 965 603</b>	<b>33 425 148</b>	<b>12 266 814</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>234 657 565</b>	<b>32</b>

	Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation (Note 1) 4	Autres fonds 5	Ajustements 6	Total 7	
1	Masse salariale								1
2	Direction	s/o	10 682 046	2 774 010	---	---	---	13 456 056	2
3	Gérance	s/o	-	-	---	---	---	-	3
4	Enseignants-chercheurs	s/o	56 806 062	2 616 820	---	---	---	59 422 883	4
5	Chargés de cours	s/o	10 926 044	440 084	---	---	---	11 366 128	5
6	Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	s/o	592 880	2 156 037	---	---	---	2 748 917	6
7	Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	s/o	2 618 272	652 605	---	---	-	3 270 877	7
8	Personnel professionnel non enseignant	s/o	22 229 327	4 747 137	---	---	-	26 976 464	8
9	Personnel de soutien technique	s/o	9 138 937	699 381	---	---	-	9 838 318	9
10	Personnel de soutien de bureau	s/o	7 423 024	741 535	---	---	---	8 164 559	10
11	Personnel de métier et ouvrier	s/o	4 140 211	-	---	---	---	4 140 211	11
12	Avantages sociaux (700)	Annexe 14	23 204 225	2 765 796	---	---	-	25 970 021	12
13	Variation de la provision pour heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages (701, 702, 703)	s/o	1 377 479	(17 365)	---	---	-	1 360 114	13
14	<b>TOTAL DE LA MASSE SALARIALE ET DES AVANTAGES SOCIAUX</b>		<b>149 138 507</b>	<b>17 576 041</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>166 714 548</b>	<b>14</b>
15	Avantages sociaux futurs (704)	s/o	(54 600)	---	---	---	---	(54 600)	15
16	Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	s/o	100 000	-	---	---	-	100 000	16
17	Stagiaires postdoctoraux (706)	s/o	145 472	1 432 106	---	---	-	1 577 578	17
18	Formation et perfectionnement (710)	s/o	598 277	613 860	---	---	-	1 212 138	18
19	Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	s/o	2 743 408	2 348 197	---	---	-	5 091 605	19
20	Bourses (735)	s/o	2 252 353	7 743 962	---	---	-	9 996 315	20
21	Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	s/o	3 125 974	1 031 010	-	-	-	4 156 983	21
22	Fournitures et matériel (745)	s/o	1 831 178	310 554	---	---	-	2 141 732	22
23	Coûts des marchandises vendues (755)	s/o	751 579	150 029	---	---	-	901 608	23
24	Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795)	s/o	18 335 317	3 307 517	-	---	-	21 642 834	24
25	Volumes et périodiques (750)	s/o	4 203 921	187 922	---	---	-	4 391 843	25
26	Charges reliées aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	s/o	2 850 078	2 338	-	---	-	2 852 416	26
27	Location de locaux et de bâtiments (840, 845)	s/o	1 060 311	30 010	---	---	-	1 090 322	27
28	Location-exploitation (830)	s/o	-	-	---	---	-	-	28
29	Pertes sur vente de placements (886)	s/o	269	4 218	-	-	-	4 488	29
30	Biens sous le seuil de capitalisation (892)	Note#3 (annexe 20)	409 808	25 264	29 096	---	-	464 168	30
31	Biens de nature non capitalisable (893)	Note#3 (annexe 20)	-	-	143 875	---	---	143 875	31
32	Frais bancaires et charges d'intérêts (850, 851, 852, 853, 856, 857, 858)	s/o	428 874	27 251	4 709 165	-	-	5 165 290	32
33	Intérêts relatifs aux avances interfonds (855)	s/o	-	-	-	-	-	-	33
34	Perte sur la cession d'immobilisations (885)	s/o	---	---	-	---	---	-	34
35	Amortissement des immobilisations (890)	s/o	---	---	12 837 811	---	---	12 837 811	35
36	Autres charges (860, 870)	Annexe 10	357 174	(3 511)	-	-	-	353 663	36
37	<b>TOTAL DES AUTRES CHARGES</b>		<b>39 139 394</b>	<b>17 210 728</b>	<b>17 719 948</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>74 070 070</b>	<b>37</b>
38	Ventes internes (878) <sup>2</sup>	s/o	(307 877)	(1 994 054)	---	---	-	(2 301 931)	38
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	252 937	2 048 994	-	-	-	2 301 931	39
40	Gains et pertes latents (879)	s/o	(423 083)	(1 657 424)	(2 335 754)	-	-	(4 416 261)	40
41	<b>Total des autres charges incluant les gains et pertes latents</b>		<b>38 661 371</b>	<b>15 608 244</b>	<b>15 384 194</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>69 653 809</b>	<b>41</b>
42	<b>TOTAL DES CHARGES</b>		<b>187 799 878</b>	<b>33 184 285</b>	<b>15 384 194</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>236 368 356</b>	<b>42</b>
43	<b>EXCÉDENT (INSUFFISANCE) DES PRODUITS PAR RAPPORT AUX CHARGES</b>		<b>1 165 725</b>	<b>240 863</b>	<b>(3 117 379)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(1 710 791)</b>	<b>43</b>

Note 1: Dans le cadre de la méthode du report, le fonds de dotation sert uniquement à présenter les ressources détenues à titre de dotation. Ainsi, les nouvelles dotations doivent être présentées en augmentation directe du solde de fonds à la page 4 (ligne 8 "Apports reçus à titre de dotations"). Normalement, il n'y a pratiquement rien qui devrait passer par l'état des produits ou par l'état des charges.

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.

	Annexe à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation (Note 1) 4	Autres fonds 5	Ajustements 6	Total 7	
1	SOLDE AU DÉBUT DE L'ANNÉE	233 942	0	110 302 211	35 478 078	-	-	146 014 231	1
2	Redressement des années précédentes (comptes 306, 307 et 308)	Annexe 11	-	-	-	-	-	-	2
3	Solde de fonds redressé	233 942	0	110 302 211	35 478 078	-	-	146 014 231	3
4	Produits de l'année	Annexes 1 et 3	188 965 603	33 425 148	12 266 814	-	-	234 657 565	4
5	Charges de l'année	Annexes 2 et 4	187 799 878	33 184 285	15 384 194	-	-	236 368 356	5
6	Écédent (insuffisance) des produits par rapport aux charges		1 165 725	240 863	(3 117 379)	-	-	(1 710 791)	6
7	Rééval. autres éléments afférents au régime de retraite et d'avantages compl. de retraite (309)	s/o	4 224 600	---	---	---	---	4 224 600	7
8	Apports reçus à titre de dotations (compte 311)	s/o	-	-	60 692	-	-	60 692	8
9	Apports reçus pour le financement d'actifs non amortissables (compte 312)	s/o	-	-	488 738	-	-	488 738	9
10	Virements d'autres soldes de fonds	Annexes 12 et 12a	-	-	240 863	4 657	-	245 520	10
11	Virements vers d'autres soldes de fonds	Annexes 12 et 12a	4 657	240 863	-	-	-	245 520	11
12	Sous-total		5 385 668	0	(2 387 779)	65 349	-	3 063 239	12
13	SOLDE À LA FIN DE L'EXERCICE		5 619 610	0	107 914 433	35 543 427	-	149 077 469	13

**RÉPARTITION DES SOLDES DE FONDS<sup>2</sup>**

14	Grevé d'affectations d'origine interne	Annexe 8	9 782 606	-	7 432 645	5 129 643		22 344 894	14
15	Grevé d'affectations d'origine externe (FD et AF)	s/o	---	---	---	30 413 783		30 413 783	15
16	Non grevé d'affectation (FF)	s/o	(4 162 996)	---	---	---	---	(4 162 996)	16
17	Produits nets non transférés d'affectation d'origine interne (FD)	s/o	---	---	---	---	---	-	17
18	Produits nets non transférés d'affectation d'origine externe (FD)	s/o	---	---	---	---	---	-	18
19	Investi en immobilisations (FI)	s/o	---	---	100 481 787	---	---	100 481 787	19
20	TOTAL DES SOLDES DE FONDS		5 619 609	-	107 914 433	35 543 427	-	149 077 469	20

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 2024**  
**en \$**

Annexe I

	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	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Droits de scolarité de base (étudiants réglementés) (401)	24 717 065	---	-	---	(45 028)	---	---	24 672 037	1	
2	Montants forfaitaires internationaux des étudiants réglementés (402)	---	---	290 830	---	---	---	---	290 830	2	
3	Montants forfaitaires canadiens des étudiants réglementés (403)	---	---	4 889 643	---	---	---	---	4 889 643	3	
4	Montants supplémentaires chargés aux étudiants assujettis aux forfaitaires internationaux (10% du fo	---	---	29 082	---	---	---	---	29 082	4	
5	Droits de scolarité des étudiants dérèglementés (406)	10 836 895	---	-	---	-	---	---	10 836 895	5	
6	Droits de scolarité des étudiants inscrits à des programmes crédités et autofinancés (407)	24 875	---	-	---	-	---	---	24 875	6	
7	Revenus de scolarité des étudiants inscrits à des programmes ou des activités non crédités (408)	-	---	-	---	11 557 338	---	---	11 557 338	7	
8	Frais institutionnels obligatoires (FIO) (447, 448, 449, 451, 452, 453, 454, 456, 457)	9 980 461	-	-	-	4 238	4 554 855	449 546	14 989 100	8	
9	Autres frais facturés aux étudiants (458, 459, 462, 463, 464, 467)	712 338	-	-	-	-	-	-	712 338	9	
<b>10</b>	<b>Total des produits provenant des étudiants</b>	<b>46 271 634</b>	<b>-</b>	<b>5 209 554</b>	<b>-</b>	<b>11 516 547</b>	<b>4 554 855</b>	<b>449 546</b>	<b>-</b>	<b>68 002 136</b>	<b>10</b>
11	Subventions du Ministère (515)	-	16 988 119	76 519 233	---	-	5 296 681	---	98 804 033	11	
12	Autres subventions provinciales (405, 410, 427, 495, 496, 497)	-	-	-	-	7 617	-	-	7 617	12	
13	Subventions du gouvernement du Canada (415, 416, 417, 418, 419, 420, 421, 422)	-	-	1 621 349	-	-	-	-	1 621 349	13	
14	Autres produits et autres aides (424, 426, 428, 429)	-	-	-	-	38 057	-	-	38 057	14	
<b>15</b>	<b>Total des subventions</b>	<b>-</b>	<b>16 988 119</b>	<b>78 140 582</b>	<b>-</b>	<b>45 674</b>	<b>5 296 681</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>100 471 057</b>	<b>15</b>
16	Intérêts et dividendes (435)	---	---	3 853 504	---	-	-	-	3 853 504	16	
17	Intérêts sur les avances interfonds (440)	---	---	-	---	---	---	---	-	17	
18	Produits provenant du fonds de dotation (445)	-	-	-	---	9 500	-	-	9 500	18	
19	Produits provenant d'une fondation (446)	-	-	2 958 448	-	1 413 239	-	-	4 371 686	19	
20	Subventions et dons non gouvernementaux (430)	-	-	26 514	-	-	-	-	26 514	20	
21	Gains sur vente de placement (526)	---	---	49 208	---	---	---	---	49 208	21	
22	Recouvrement des coûts indirects (465, 471)	1 516 584	-	-	---	1 023 965	109 964	-	2 650 514	22	
23	Ventes externes (460)	522 831	203 186	600 037	300 639	3 437 170	13 095	3 637 046	8 714 003	23	
24	Autres produits (466, 470)	268 189	-	64 766	34 262	450 263	-	-	817 480	24	
<b>25</b>	<b>Total des produits autres</b>	<b>2 307 604</b>	<b>203 186</b>	<b>7 552 477</b>	<b>334 902</b>	<b>6 334 137</b>	<b>123 059</b>	<b>3 637 046</b>	<b>-</b>	<b>20 492 410</b>	<b>25</b>
<b>26</b>	<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>48 579 238</b>	<b>17 191 304</b>	<b>90 902 614</b>	<b>334 902</b>	<b>17 896 359</b>	<b>9 974 596</b>	<b>4 086 591</b>	<b>-</b>	<b>188 965 603</b>	<b>26</b>

**HEC Montréal**  
**Charges par fonction - Fonds de fonctionnement**  
**de l'exercice terminé le 30 avril 2024**  
**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	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	<b>Masse salariale</b>									1	
2	Direction	2 915 910	1 716 813	3 887 158	534 447	1 083 111	544 605	-	10 682 046	2	
3	Gérance	-	-	-	-	-	-	-	-	3	
4	Enseignants-chercheurs	54 805 701	-	127 594	-	1 872 767	-	-	56 806 062	4	
5	Chargés de cours	9 857 510	-	2 823	-	1 065 711	-	-	10 926 044	5	
6	Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	469 522	-	-	-	123 358	-	-	592 880	6	
7	Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	2 587 172	-	27 360	-	3 740	-	-	2 618 272	7	
8	Personnel professionnel non enseignant	6 641 604	5 920 993	4 840 305	609 997	2 135 311	2 068 853	12 265	22 229 327	8	
9	Personnel de soutien technique	2 260 888	3 304 980	2 456 699	263 253	370 852	397 619	84 646	9 138 937	9	
10	Personnel de soutien de bureau	3 717 231	484 103	1 771 093	222 962	943 083	284 552	-	7 423 024	10	
11	Personnel de métier et ouvrier	-	-	1 025	3 928 156	-	-	211 030	4 140 211	11	
12	Avantages sociaux (700) - Complétez l'annexe 14	14 596 656	2 452 632	2 854 385	1 310 355	1 226 495	693 256	70 446	23 204 225	12	
13	Variation de la provision heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages (701, 702, 703)	503 193	103 677	371 515	(10 652)	324 299	70 126	15 321	1 377 479	13	
<b>14</b>	<b>Total de la masse salariale et des avantages sociaux</b>	<b>98 355 386</b>	<b>13 983 199</b>	<b>16 339 957</b>	<b>6 858 517</b>	<b>9 148 728</b>	<b>4 059 011</b>	<b>393 708</b>	<b>-</b>	<b>149 138 507</b>	<b>14</b>
15	Avantages sociaux futurs (704)	---	---	---	---	---	---	(54 600)	(54 600)	15	
16	Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	100 000	-	-	-	-	-	-	100 000	16	
17	Stagiaires Postdoctoraux (706)	145 472	-	-	-	-	-	-	145 472	17	
18	Formation et perfectionnement (710)	247 600	65 271	208 450	15 305	38 421	23 230	-	598 277	18	
19	Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	971 173	22 336	449 827	3 404	1 168 631	116 336	11 700	2 743 408	19	
20	Bourses (735)	1 767 754	-	-	-	222 789	261 810	-	2 252 353	20	
21	Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	301 648	94 273	1 552 866	11 040	1 310 130	(143 984)	-	3 125 974	21	
22	Fournitures et matériel (745)	288 695	83 474	180 063	770 099	137 241	12 793	358 813	1 831 178	22	
23	Coûts des marchandises vendues (755)	-	-	-	-	751 579	-	-	751 579	23	
24	Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795)	2 170 862	4 480 041	2 139 183	5 501 806	1 216 679	2 389 746	437 000	18 335 317	24	
25	Volumes et périodiques (750)	367 188	3 202 500	39 481	427	186 789	1 766	405 769	4 203 921	25	
26	Charges reliées aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	2 241	31 657	962	2 711 635	-	-	103 582	2 850 078	26	
27	Locations de locaux et de bâtiments (840, 845)	234 921	-	-	397 520	341 043	86 828	-	1 060 311	27	
28	Location-exploitation (830)	-	-	-	-	-	-	-	-	28	
29	Pertes sur vente de placements (886)	-	-	269	-	-	-	-	269	29	
30	Biens sous le seuil de capitalisation (892)	16 414	278 622	1 872	106 622	3 438	50	2 791	409 808	30	
31	Biens de nature non capitalisable (893)	-	-	-	-	-	-	-	-	31	
32	Frais bancaires et charges d'intérêts (850, 851, 852, 853, 856, 857, 858)	4 168	-	372 481	1 365	26 261	24 599	-	428 874	32	
33	Intérêts relatifs aux avances interfonds (855)	-	-	-	-	-	-	-	-	33	
34	Autres charges (860, 870)	240 450	(1 497)	184 435	-	(66 214)	-	-	357 174	34	
<b>35</b>	<b>Total des charges autres</b>	<b>6 858 586</b>	<b>8 256 677</b>	<b>5 129 890</b>	<b>9 519 224</b>	<b>5 336 787</b>	<b>2 773 175</b>	<b>1 319 655</b>	<b>(54 600)</b>	<b>39 139 394</b>	<b>35</b>
36	Ventes internes (878)	(2 500)	(305 377)	-	-	-	-	-	(307 877)	36	
37	Achats internes (711, 716, 721, 726, 731, 746, 751, 761, 776, 796, 806, 811, 821, 827, 831, 841, 846, 873, 894, 895)	23 567	58 647	703	-	145 021	25 000	-	252 937	37	
38	Gains et pertes latents (879)	-	-	(423 083)	-	-	-	-	(423 083)	38	
<b>39</b>	<b>Total des autres charges incluant les gains et pertes latents ainsi que les ventes et les achats internes</b>	<b>6 879 653</b>	<b>8 009 947</b>	<b>4 707 509</b>	<b>9 519 224</b>	<b>5 481 808</b>	<b>2 798 175</b>	<b>1 319 655</b>	<b>(54 600)</b>	<b>38 661 371</b>	<b>39</b>
<b>40</b>	<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>105 235 040</b>	<b>21 993 146</b>	<b>21 047 467</b>	<b>16 377 741</b>	<b>14 630 535</b>	<b>6 857 186</b>	<b>1 713 363</b>	<b>(54 600)</b>	<b>187 799 878</b>	<b>40</b>

HEC Montréal  
**Produits par fonction - Fonds avec restrictions**  
**de l'exercice terminé le 30 avril 2024**  
en \$

Annexe 3

	Enseignement-Recherche	Soutien à l'enseignement et à la recherche	Administration	Terrains et bâtiments	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Ajustements	Total		
	1	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Autres frais facturés aux étudiants (459)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
<b>2</b>	<b>Total des produits provenant des étudiants</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>2</b>
3	Subvention du Ministère (515)	525 047	488 244	-	-	1 452 421	-	-	2 465 712	3	
4	Autres subventions provinciales (405, 410, 427, 495, 496, 497)	3 471 741	-	25 373	-	5 152 955	-	-	8 650 068	4	
5	Subventions du gouvernement du Canada (415, 416, 417, 418, 419, 420, 421, 422)	5 908 867	-	-	-	674 400	-	-	6 583 267	5	
6	Autres produits et aides des gouvernements que ceux du Québec et du Canada (424, 426, 428, 429)	418 294	-	-	-	177 667	-	-	595 961	6	
<b>7</b>	<b>Total des subventions</b>	<b>10 323 948</b>	<b>488 244</b>	<b>25 373</b>	-	<b>5 330 622</b>	<b>2 126 821</b>	-	<b>18 295 009</b>	<b>7</b>	
8	Intérêts et de dividendes (435)	27 210	-	3 733 050	-	-	-	-	3 760 260	8	
9	Intérêts sur les avances interfonds (440)	---	---	-	---	---	---	---	-	9	
10	Produits provenant du fonds de dotation (445)	945 367	-	(5 214 436)	-	49 668	703 077	-	(3 516 323)	10	
11	Produits provenant d'une fondation (446)	2 973 961	-	-	-	4 731 963	1 849 149	-	9 555 073	11	
12	Subventions et dons non gouvernementaux (430)	6 205 392	-	2 630	-	847 769	724 271	-	7 780 062	12	
13	Gains sur vente de placements (526)	---	---	116 934	---	---	---	---	116 934	13	
14	Transfert de coûts indirects (865, 866)	(1 529 633)	-	(1 520)	-	(1 034 546)	(167)	-	(2 565 866)	14	
15	Ventes externes (460)	-	-	-	-	-	-	-	-	15	
16	Autres produits (466, 470)	-	-	-	-	-	-	-	-	16	
<b>17</b>	<b>Total des produits autres</b>	<b>8 622 297</b>	-	<b>(1 363 342)</b>	-	<b>4 594 854</b>	<b>3 276 330</b>	-	<b>15 130 139</b>	<b>17</b>	
<b>18</b>	<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>18 946 245</b>	<b>488 244</b>	<b>(1 337 969)</b>	-	<b>9 925 475</b>	<b>5 403 152</b>	-	<b>33 425 148</b>	<b>18</b>	

**HEC Montréal**  
**Charges par fonction - Fonds avec restrictions**  
**de l'exercice terminé le 30 avril 2024**  
**en \$**

	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	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Masse salariale									1
2	Direction	1 005 449	-	-	-	1 637 043	131 518	-	2 774 010	2
3	Gérance	-	-	-	-	-	-	-	-	3
4	Enseignants-chercheurs	1 956 674	-	-	-	660 146	-	-	2 616 820	4
5	Chargés de cours	24 948	-	-	-	415 136	-	-	440 084	5
6	Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	2 050 802	-	-	-	105 235	-	-	2 156 037	6
7	Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	639 693	-	-	-	5 703	7 208	-	652 605	7
8	Personnel professionnel non enseignant	2 099 096	-	18 495	-	2 251 444	378 102	-	4 747 137	8
9	Personnel de soutien technique	528 245	-	-	-	105 618	65 519	-	699 381	9
10	Personnel de soutien de bureau	332 964	-	-	-	371 944	36 627	-	741 535	10
11	Personnel de métier et ouvrier	-	-	-	-	-	-	-	-	11
12	Avantages sociaux (700) - Complétez l'annexe 14	1 684 940	-	2 944	-	946 276	131 636	-	2 765 796	12
13	Variation de la provision heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages (701, 702, 703)	(48 864)	-	2 630	-	40 152	(11 282)	-	(17 365)	13
14	<b>Total de la masse salariale et des avantages sociaux</b>	<b>10 273 946</b>	<b>-</b>	<b>24 069</b>	<b>-</b>	<b>6 538 699</b>	<b>739 327</b>	<b>-</b>	<b>17 576 041</b>	<b>14</b>
15	Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	-	-	-	-	-	-	-	-	15
16	Stagiaires postdoctoraux (706)	1 432 061	-	-	-	-	45	-	1 432 106	16
17	Formation et perfectionnement (710)	558 329	-	-	-	52 640	2 891	-	613 860	17
18	Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	894 658	-	234	-	1 134 285	319 020	-	2 348 197	18
19	Bourses (735)	3 389 689	-	3 000	-	291 265	4 060 008	-	7 743 962	19
20	Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	703 208	(12 836)	120 657	-	205 740	14 240	-	1 031 010	20
21	Fournitures et matériel (745)	120 352	-	41	-	168 207	21 953	-	310 554	21
22	Coûts des marchandises vendues (755)	-	-	-	-	150 029	-	-	150 029	22
23	Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795)	1 202 853	400 255	167 614	-	1 346 091	190 703	-	3 307 517	23
24	Volumes et périodiques (750)	117 349	1 243	-	-	68 786	544	-	187 922	24
25	Charges reliées aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	1 855	483	-	-	-	-	-	2 338	25
26	Location de locaux et de bâtiments (840, 845)	5 243	-	-	-	12 389	12 378	-	30 010	26
27	Location exploitation (830)	-	-	-	-	-	-	-	-	27
28	Pertes sur vente de placements (886)	-	-	4 218	-	-	-	-	4 218	28
29	Biens sous le seuil de capitalisation (892)	22 995	-	-	-	2 269	-	-	25 264	29
30	Biens de nature non capitalisable (893)	-	-	-	-	-	-	-	-	30
31	Frais bancaires et charges d'intérêts (850, 851, 852, 853, 856, 857, 858)	1 723	-	(379)	-	25 811	96	-	27 251	31
32	Intérêts relatifs aux avances interfonds (855)	-	-	-	-	-	-	-	-	32
33	Autres charges (860, 870)	94 424	-	-	-	(81 518)	(16 417)	-	(3 511)	33
34	<b>Total des charges autres</b>	<b>8 544 739</b>	<b>389 146</b>	<b>295 386</b>	<b>-</b>	<b>3 375 995</b>	<b>4 605 463</b>	<b>-</b>	<b>17 210 728</b>	<b>34</b>
35	Ventes internes (878)	(1 013 862)	-	-	-	(980 192)	-	-	(1 994 054)	35
36	Achats internes (711, 716, 721, 726, 731, 746, 751, 761, 776, 796, 806, 811, 821, 827, 831, 841, 846, 873, 894, 895)	979 067	99 099	-	-	970 828	-	-	2 048 994	36
37	Gains et pertes latents (879)	-	-	(1 657 424)	-	-	-	-	(1 657 424)	37
38	<b>Total des autres charges incluant les gains et pertes latents ainsi que les ventes et les achats internes</b>	<b>8 509 944</b>	<b>488 244</b>	<b>(1 362 038)</b>	<b>-</b>	<b>3 366 631</b>	<b>4 605 463</b>	<b>-</b>	<b>15 608 244</b>	<b>38</b>
39	<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>18 783 890</b>	<b>488 244</b>	<b>(1 337 969)</b>	<b>-</b>	<b>9 905 330</b>	<b>5 344 790</b>	<b>-</b>	<b>33 184 285</b>	<b>39</b>

# 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  
600, rue De La Gauchetière Ouest  
Montréal (Québec)  
H3B 4L8

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

T 514 878-2691

### 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 2024.

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 document intitulé *État du traitement – Rémunération des membres du personnel de direction supérieure des universités – Guide de déclaration – Année scolaire 2023-2024*.

### 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 document intitulé *État du traitement – Rémunération des membres du personnel de direction supérieure des universités – Guide de déclaration – Année scolaire 2023-2024*. 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 de 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 document intitulé *État du traitement – Rémunération des membres du personnel de direction supérieure des universités – Guide de déclaration – Année scolaire 2023-2024*, 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 que, individuellement ou collectivement, elles 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 11 octobre 2024

---

<sup>1</sup> CPA auditeur, permis de comptabilité publique n° A138737

## FORMULAIRE DE DÉCLARATION



**TABLEAU 2 - Traitement imposable des autres catégories de personnel de direction <sup>(1)</sup>**

Catégorie de personnel	Effectif total de la catégorie <sup>(2)</sup>	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 <sup>o</sup> du premier alinéa de l'article 4.5 de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire (RLRQ, chapitre E-14.1)	23,13	Le plus élevé	168 482	22 755
		Moyenne	125 048	4 348
		Le moins élevé	49 717	464
Personnel de direction des services	94,91	Le plus élevé	188 690	99 805
		Moyenne	129 453	5 084
		Le moins élevé	67 311	54,61
Personnel de gérance des emplois de soutien		Le plus élevé		
		Moyenne		
		Le moins élevé		

<sup>(1)</sup> 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)

<sup>(2)</sup> 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 <sup>(1)</sup>**

Catégorie de personnel	Effectif concerné par un remboursement <sup>(2)</sup>	Allocations et frais remboursés	
		Étendue des frais remboursés	Valeur (en \$)
Personnel de direction des composantes de l'établissement, tel que défini au paragraphe 1 <sup>o</sup> du premier alinéa de l'article 4.5 de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire (RLRQ, chapitre E-14.1)	25	Le plus élevé	15 565
		Moyenne	4 338
		Le moins élevé	121
Personnel de direction des services	86	Le plus élevé	19 953
		Moyenne	5 588
		Le moins élevé	19
Personnel de gérance des emplois de soutien		Le plus élevé	
		Moyenne	
		Le moins élevé	

<sup>(1)</sup> 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)

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



# RAPPORT SUR LA PERFORMANCE

## Grille des indicateurs

[pages 1 à 6 de l'annexe 4]

Nom de l'établissement :

HEC Montréal

Date : 2024-06-20

I. Éléments d'information

II. Observations

Page 1 de 6

### INDICATEURS - EFFECTIFS ÉTUDIANTS ET ENSEIGNANTS

Année universitaire (Effectif intra au trimestre d'automne)								
	Unité	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	provenance	
<b>Étudiant</b>								
1	Effectif étudiant total	n	14 577	15 069	14 429	13 650	13 671	MES
2	Effectif étudiant au 1er cycle à temps plein	%	49.2%	48.3%	49.5%	51.3%	53.2%	MES
3	Effectif étudiant au 1er cycle à temps partiel	%	50.8%	51.7%	50.5%	48.7%	46.8%	MES
4	Effectif étudiant au 2e cycle professionnel*	%	89.3%	89.1%	89.2%	89.7%	89.6%	MES
5	Effectif étudiant au 2e cycle recherche	%	10.7%	10.9%	10.8%	10.3%	10.4%	MES
6	Effectif étudiant au 3e cycle	%	0.8%	0.8%	1.0%	0.9%	1.0%	MES
7	Effectif étudiant internationaux	n	2 205	1 921	2 132	2 240	2 206	MES
8	Effectif étudiant internationaux	%	15.1%	12.7%	14.8%	16.4%	16.1%	MES
9	Étudiants d'universités québécoises à l'étranger	n	146	12	45	105	131	MES
10	Stagiaires postdoctoraux	n	42	48	48	43	46	MES
11	Résidents en médecine	n	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	MES
<b>Enseignants-chercheurs</b>								
12	Nombre de professeurs récemment embauchés	n	15	27	11	13	15	U Note 1
13	Hommes	n	7	11	6	7	11	U
14	Femmes	n	8	16	5	6	4	U
Nombre de professeurs à temps plein au 1er octobre de l'année universitaire								
15		n	231	240	250	249	n.d.	BCI
16	Hommes	n	160	161	166	156	n.d.	BCI
17	Femmes	n	71	79	84	93	n.d.	BCI
Nombre de chargés de cours de l'année universitaire								
18		n	332	243	294	337	n.d.	BCI
19	Hommes	n	216	165	191	213	n.d.	BCI
20	Femmes	n	116	78	103	124	n.d.	BCI
21	Nombre moyen de cours par professeur	n	2.8	2.8	2.7	2.6	2.6	U Note 4
22	Nombre moyen de cours par chargé de cours	n	2.2	2.4	2.3	2.1	2.1	U
23	Ratio étudiants au 1er cycle / professeur	n	47: 1	45: 1	42: 1	39: 1	37: 1	U
24	Ratio étudiants aux 2e et 3e cycles / professeur	n	17: 1	18: 1	17: 1	16: 1	16: 1	U Note 6
25	Cours donnés par les professeurs	%	29.4%	32.5%	31.3%	31.3%	32.2%	U
26	Cours donnés par les chargés de cours	%	50.7%	47.2%	49.2%	47.2%	45.9%	U
27	Cours donnés par d'autres catégories d'enseignants	%	19.9%	20.3%	19.6%	21.5%	21.9%	U

#### Remarques

\* : Regroupe tous les étudiants, de deuxième cycle, qui ne sont pas inscrits à la maîtrise recherche.

Le nombre de professeurs à temps plein au 1er octobre de l'année universitaire et le nombre de chargés de cours de l'année universitaire incluent les personnes identifiées avec un sexe de type « Inconnu » ou « Non binaire »

**Note 1:** Le décompte des embauches de professeurs exclut les attachés d'enseignement, maîtres d'enseignement et chargés d'enseignement.

**Note 2:** Les données n'incluent pas des groupes d'employés du personnel enseignant qui ne sont pas « Professeurs avec rang académique (ou équivalent) dont la fonction principale est l'enseignement et la recherche ». Il s'agit en majorité des Maîtres 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. N'inclut pas les crédits enseignés par les maîtres d'enseignement.

**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.

**Année universitaire (Effectif par regroupement disciplinaire et sexe, au 1er octobre de l'année universitaire)**

	Unité	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	provenance
<b>Professeurs à temps plein selon le regroupement disciplinaire</b>							
28	<b>Hommes</b>	<b>162</b>	<b>160</b>	<b>161</b>	<b>166</b>	<b>156</b>	BCI
29	Sciences de la santé	0	0	0	0	0	BCI
30	Sciences pures	20	0	0	0	0	BCI
31	Sciences appliquées	11	11	12	11	10	BCI
32	Arts	0	0	0	0	0	BCI
33	Lettres	0	0	0	0	0	BCI
34	Sciences humaines	17	18	18	19	16	BCI
35	Éducation	0	0	0	0	0	BCI
36	Droit	0	0	0	0	0	BCI
37	Administration	114	131	131	136	130	BCI
38	Autres	0	0	0	0	0	BCI
39	<b>Femmes</b>	<b>72</b>	<b>71</b>	<b>79</b>	<b>84</b>	<b>93</b>	BCI
40	Sciences de la santé	0	0	0	0	0	BCI
41	Sciences pures	5	0	0	0	0	BCI
42	Sciences appliquées	6	7	7	7	8	BCI
43	Arts	0	0	0	0	0	BCI
44	Lettres	0	0	0	0	0	BCI
45	Sciences humaines	2	2	1	3	3	BCI
46	Éducation	0	0	0	0	0	BCI
47	Droit	0	0	0	0	0	BCI
48	Administration	59	62	71	74	82	BCI
49	Autres	0	0	0	0	0	BCI
50	<b>Total</b>	<b>234</b>	<b>231</b>	<b>240</b>	<b>250</b>	<b>249</b>	BCI
51	Sciences de la santé	0	0	0	0	0	BCI
52	Sciences pures	25	0	0	0	0	BCI
53	Sciences appliquées	17	18	19	18	18	BCI
54	Arts	0	0	0	0	0	BCI
55	Lettres	0	0	0	0	0	BCI
56	Sciences humaines	19	20	19	22	19	BCI
57	Éducation	0	0	0	0	0	BCI
58	Droit	0	0	0	0	0	BCI
59	Administration	173	193	202	210	212	BCI
60	Autres	0	0	0	0	0	BCI

**Remarques**

La section « Total » inclut les personnes identifiées avec un sexe de type « Inconnu » ou « Non binaire »

**Année universitaire (Effectif par regroupement disciplinaire et sexe, durant l'année universitaire)**

	Unité	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	provenance	
<b>Chargés de cours selon le secteur disciplinaire</b>								
61	<b>Hommes</b>	<b>n</b>	<b>214</b>	<b>216</b>	<b>165</b>	<b>191</b>	<b>213</b>	BCI
62	Sciences de la santé	n	0	0	0	0	0	BCI
63	Sciences pures	n	15	11	3	11	11	BCI
64	Sciences appliquées	n	17	14	10	6	11	BCI
65	Arts	n	0	0	0	0	0	BCI
66	Lettres	n	5	3	4	5	3	BCI
67	Sciences humaines	n	31	24	13	20	32	BCI
68	Éducation	n	0	0	0	0	0	BCI
69	Droit	n	19	19	13	13	12	BCI
70	Administration	n	127	145	122	135	144	BCI
71	Autres	n	0	0	0	1	0	BCI
72	<b>Femmes</b>	<b>n</b>	<b>129</b>	<b>116</b>	<b>78</b>	<b>103</b>	<b>124</b>	BCI
73	Sciences de la santé	n	0	0	0	0	0	BCI
74	Sciences pures	n	10	6	5	8	13	BCI
75	Sciences appliquées	n	3	3	1	2	2	BCI
76	Arts	n	0	0	0	0	0	BCI
77	Lettres	n	13	7	6	12	15	BCI
78	Sciences humaines	n	15	11	8	7	7	BCI
79	Éducation	n	0	0	0	0	0	BCI
80	Droit	n	9	9	6	5	10	BCI
81	Administration	n	79	80	52	68	77	BCI
82	Autres	n	0	0	0	1	0	BCI
83	<b>Total</b>	<b>n</b>	<b>343</b>	<b>332</b>	<b>243</b>	<b>294</b>	<b>337</b>	BCI
84	Sciences de la santé	n	0	0	0	0	0	BCI
85	Sciences pures	n	25	17	8	19	24	BCI
86	Sciences appliquées	n	20	17	11	8	13	BCI
87	Arts	n	0	0	0	0	0	BCI
88	Lettres	n	18	10	10	17	18	BCI
89	Sciences humaines	n	46	35	21	27	39	BCI
90	Éducation	n	0	0	0	0	0	BCI
91	Droit	n	28	28	19	18	22	BCI
92	Administration	n	206	225	174	203	221	BCI
93	Autres	n	0	0	0	2	0	BCI

**Remarques**

La section « Total » inclut les personnes identifiées avec un sexe de type « Inconnu » ou « Non binaire »

Nom de l'établissement :

Date :

Page 2 de 6

I. Éléments d'information II. Observations

INDICATEURS - EFFECTIFS ÉTUDIANTS

Année universitaire (Effectif intra par secteur disciplinaire et sexe, au trimestre d'automne)

	Unité	2019-2020		2020-2021		2021-2022		2022-2023		2023-2024	
		Bacc.	Autres sanctions	Bacc.	Autres sanctions	Bacc.	Autres sanctions	Bacc.	Autres sanctions	Bacc.	Autres sanctions
94 Total <sup>1</sup>	n	4 168	6 573	4 243	6 530	4 197	6 158	4 047	5 643	4 001	5 698
95 Sciences de la santé	n										
96 Sciences pures	n										
97 Sciences appliquées	n		125		157		122		137		86
98 Arts	n										
99 Lettres	n										
100 Sciences humaines	n										
101 Éducation	n										
102 Droit	n										
103 Administration	n	4 168	5 859	4 243	6 095	4 197	5 600	4 047	5 000	4 001	5 085
104 Études plurisectorielles	n										
105 Sans objet	n		589		278		436		506		526
106 Valeur indéterminée	n										1
107 Femmes	%										
108 Sciences de la santé	%										
109 Sciences pures	%										
110 Sciences appliquées	%		24.0%		19.7%		19.7%		20.4%		19.8%
111 Arts	%										
112 Lettres	%										
113 Sciences humaines	%										
114 Éducation	%										
115 Droit	%										
116 Administration	%	48.0%	54.3%	48.6%	54.0%	48.0%	55.3%	47.8%	54.2%	46.8%	53.5%
117 Études plurisectorielles	%										
118 Sans objet	%		55.5%		56.1%		49.3%		54.2%		51.9%
119 Valeur indéterminée	%										100.0%

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

	Unité	2019-2020		2020-2021		2021-2022		2022-2023		2023-2024	
		Maîtrise	Autres sanctions	Maîtrise	Autres sanctions	Maîtrise	Autres sanctions	Maîtrise	Autres sanctions	Maîtrise	Autres sanctions
120 Total <sup>1</sup>	n	2 112	1 610	2 265	1 904	2 248	1 688	2 117	1 714	2 088	1 748
121 Sciences de la santé	n										
122 Sciences pures	n										
123 Sciences appliquées	n	182		202		192		177		166	
124 Arts	n										
125 Lettres	n										
126 Sciences humaines	n										
127 Éducation	n										
128 Droit	n	124		151		139		131		158	
129 Administration	n	1 806	1 589	1 912	1 899	1 917	1 675	1 809	1 700	1 764	1 742
130 Études plurisectorielles	n										
131 Sans objet	n		21		5		13		14		6
132 Valeur indéterminée	n										
133 Femmes	%										
134 Sciences de la santé	%										
135 Sciences pures	%										
136 Sciences appliquées	%	36.8%		31.7%		37.5%		39.5%		35.5%	
137 Arts	%										
138 Lettres	%										
139 Sciences humaines	%										
140 Éducation	%										
141 Droit	%	57.3%		51.7%		45.3%		44.3%		50.0%	
142 Administration	%	50.4%	61.1%	51.6%	62.3%	52.7%	61.0%	53.1%	57.9%	54.6%	58.0%
143 Études plurisectorielles	%										
144 Sans objet	%		61.9%		40.0%		61.5%		35.7%		50.0%
145 Valeur indéterminée	%										

Remarques

3e cycle - Doctorat + autres sanctions		Unité	2019-2020		2020-2021		2021-2022		2022-2023		2023-2024	
			Doctorat	Autres sanctions	Doctorat	Autres sanctions	Doctorat	Autres sanctions	Doctorat	Autres sanctions	Doctorat	Autres sanctions
146	<b>Total<sup>1</sup></b>	n	112	2	124	3	138	0	128	1	134	2
147	Sciences de la santé	n										
148	Sciences pures	n										
149	Sciences appliquées	n										
150	Arts	n										
151	Lettres	n										
152	Sciences humaines	n										
153	Éducation	n										
154	Droit	n										
155	Administration	n	112		124		138		128		134	
156	Études plurisectorielles	n										
157	Sans objet	n		2		3				1		2
158	Valeur indéterminée	n										
159	<b>Femmes</b>	%										
160	Sciences de la santé	%										
161	Sciences pures	%										
162	Sciences appliquées	%										
163	Arts	%										
164	Lettres	%										
165	Sciences humaines	%										
166	Éducation	%										
167	Droit	%										
168	Administration	%	47.3%		39.5%		42.0%		46.1%		48.5%	
169	Études plurisectorielles	%										
170	Sans objet	%		100.0%		100.0%				100.0%		0.0%
171	Valeur indéterminée	%										

#### Remarques

--

Total - Grades + autres sanctions		Unité	2019-2020		2020-2021		2021-2022		2022-2023		2023-2024	
			Grades	Autres sanctions	Grades	Autres sanctions	Grades	Autres sanctions	Grades	Autres sanctions	Grades	Autres sanctions
172	<b>Total<sup>1</sup></b>	n	6 392	8 185	6 632	8 437	6 583	7 846	6 292	7 358	6 223	7 448
173	Sciences de la santé	n										
174	Sciences pures	n										
175	Sciences appliquées	n	182	125	202	157	192	122	177	137	166	86
176	Arts	n										
177	Lettres	n										
178	Sciences humaines	n										
179	Éducation	n										
180	Droit	n	124		151		139		131		158	
181	Administration	n	6 086	7 448	6 279	7 994	6 252	7 275	5 984	6 700	5 899	6 827
182	Études plurisectorielles	n										
183	Sans objet	n		612		286		449		521		534
184	Valeur indéterminée	n										1
185	<b>Femmes</b>	%										
186	Sciences de la santé	%										
187	Sciences pures	%										
188	Sciences appliquées	%	36.8%	24.0%	31.7%	19.7%	37.5%	19.7%	39.5%	20.4%	35.5%	19.8%
189	Arts	%										
190	Lettres	%										
191	Sciences humaines	%										
192	Éducation	%										
193	Droit	%	57.3%		51.7%		45.3%		44.3%		50.0%	
194	Administration	%	48.7%	55.8%	49.4%	56.0%	49.3%	56.6%	49.4%	55.1%	49.2%	54.6%
195	Études plurisectorielles	%										
196	Sans objet	%		55.9%		56.3%		49.7%		53.7%		51.7%
197	Valeur indéterminée	%										100.0%

#### Remarques

--

Nom de l'établissement :

Date :  
Page 3 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

	2013		2015		2017		2019		2020		2021		2022	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Taux de réussite des études de baccalauréat</b>														
198 Persévérance après 1 an														
199 Diplomation après 6 ans	1 092	92.9%	1 100	92.0%	950	93.9%	1 048	97.0%	970	92.2%	920	91.8%	872	91.2%
<b>Taux de réussite après 6 ans au baccalauréat, par domaine CLASS dominant</b>														
200 Sciences de la santé														
201 Sciences pures														
202 Sciences appliquées														
203 Arts														
204 Lettres														
205 Sciences humaines														
206 Éducation														
207 Droit														
208 Administration	1 063	90.7%	1 100	90.7%	950	92.8%								
209 Études plurisectorielles														
210 Sans objet	29	72.4%	0		0									
<b>Taux de réussite des études de 2e cycle (maîtrise) après 4 ans, par domaine CLASS dominant</b>														
211 Sciences de la santé														
212 Sciences pures														
213 Sciences appliquées	8	87.5%	16	87.5%	13	92.3%	32	84.4%						
214 Arts														
215 Lettres														
216 Sciences humaines														
217 Éducation														
218 Droit	0		0		0		28	92.90%						
219 Administration	349	87.4%	264	82.6%	217	83.9%	449	85.5%						
220 Études plurisectorielles														
221 Sans objet														
<b>Taux de réussite des études de 3e cycle (doctorat) après 8 ans, par domaine CLASS dominant</b>														
222 Sciences de la santé														
223 Sciences pures														
224 Sciences appliquées														
225 Arts														
226 Lettres														
227 Sciences humaines														
228 Éducation														
229 Droit														
230 Administration	14	50.0%	12	66.7%										
231 Études plurisectorielles														
232 Sans objet														

Remarques

Nom de l'établissement :

Date :  
Page 4 de 6

I. Éléments d'information

II. Observations

Cohorte de nouveaux inscrits à temps plein au trimestre  
d'automne dans un diplôme de grade

INDICATEURS - RÉUSSITE ACADÉMIQUE

Durée moyenne des études au baccalauréat	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
235 Sciences de la santé							
236 Sciences pures							
237 Sciences appliquées	3.3	3.3	3.4	3.3	3.3		
238 Arts							
239 Lettres							
240 Sciences humaines							
241 Éducation							
242 Droit							
243 Administration							
244 Études plurisectorielles							
245 Sans objet	4.1	4.3					
246 Valeur indéterminée							
247 Ensemble des secteurs	3.3	3.3	3.4	3.3	3.3		
Durée moyenne des études de maîtrise	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
248 Sciences de la santé							
249 Sciences pures							
250 Sciences appliquées	1.9	2.0	1.8	1.7	2.0	1.8	1.9
251 Arts							
252 Lettres							
253 Sciences humaines							
254 Éducation							
255 Droit							1.2
256 Administration	1.6	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.7
257 Études plurisectorielles							
258 Sans objet							
259 Valeur indéterminée							
260 Ensemble des secteurs	1.6	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.7
Durée moyenne des études de doctorat	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
261 Sciences de la santé							
262 Sciences pures							
263 Sciences appliquées							
264 Arts							
265 Lettres							
266 Sciences humaines							
267 Éducation							
268 Droit							
269 Administration	5.1	5.5	5.6				
270 Études plurisectorielles							
271 Sans objet							
272 Valeur indéterminée							
273 Ensemble des secteurs	5.1	5.5	5.6				

Remarques

--

## 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
274 <b>Hommes</b>	n	<b>432</b>	<b>439</b>	<b>443</b>	<b>445</b>	<b>445</b>
275 Direction	n	40	41	41	42	42
276 Haute direction	n	3	2	2	2	2
277 Autre personnel de direction	n	37	39	39	40	40
278 Professeurs	n	164	160	161	166	157
279 Autre personnel d'ens. ou de rech. (incluant périphérique d'ens. ou de rech.)	n	45	50	54	47	50
280 Autre personnel d'ens. ou de rech.	n	39	43	43	41	42
281 Personnel périphérique d'ens. et de rech.	n	6	7	11	6	8
282 Personnel de gérance	n	0	0	0	0	0
283 Personnel professionnel	n	86	87	84	90	92
284 Personnel technique	n	35	39	42	43	45
285 Personnel de bureau	n	8	11	10	9	8
286 Personnel métiers et services (incluant périphérique de soutien)	n	54	51	51	48	51
287 Personnel métiers et services	n	54	51	51	48	51
288 Personnel périphérique de soutien	n	0	0	0	0	0
289 <b>Femmes</b>	n	<b>478</b>	<b>506</b>	<b>517</b>	<b>552</b>	<b>572</b>
290 Direction	n	35	36	40	45	47
291 Haute direction	n	0	1	1	1	1
292 Autre personnel de direction	n	35	35	39	44	46
293 Professeurs	n	75	75	84	88	93
294 Autre personnel d'ens. ou de rech. (incluant périphérique d'ens. ou de rech.)	n	38	38	35	42	40
295 Autre personnel d'ens. ou de rech.	n	34	34	34	36	36
296 Personnel périphérique d'ens. et de rech.	n	4	4	1	6	4
297 Personnel de gérance	n	0	0	0	0	0
298 Personnel professionnel	n	137	153	161	164	176
299 Personnel technique	n	74	84	84	93	93
300 Personnel de bureau	n	111	112	105	112	114
301 Personnel métiers et services (incluant périphérique de soutien)	n	8	8	8	8	9
302 Personnel métiers et services	n	8	8	8	8	9
303 Personnel périphérique de soutien	n	0	0	0	0	0
304 <b>Total</b>	n	<b>910</b>	<b>945</b>	<b>960</b>	<b>997</b>	<b>1 017</b>
305 Direction	n	75	77	81	87	89
306 Haute direction	n	3	3	3	3	3
307 Autre personnel de direction	n	72	74	78	84	86
308 Professeurs	n	239	235	245	254	250
309 Autre personnel d'ens. ou de rech. (incluant périphérique d'ens. ou de rech.)	n	83	88	89	89	90
310 Autre personnel d'ens. ou de rech.	n	73	77	77	77	78
311 Personnel périphérique d'ens. et de rech.	n	10	11	12	12	12
312 Personnel de gérance	n	0	0	0	0	0
313 Personnel professionnel	n	223	240	245	254	268
314 Personnel technique	n	109	123	126	136	138
315 Personnel de bureau	n	119	123	115	121	122
316 Personnel métiers et services (incluant périphérique de soutien)	n	62	59	59	56	60
317 Personnel métiers et services	n	62	59	59	56	60
318 Personnel périphérique de soutien	n	0	0	0	0	0

## Remarques

Le dénombrement des professeurs exclut la direction académique qui est comptabilisée sous « Autre personnel de direction »  
 La section « Total » inclut les personnes identifiées avec un sexe de type « Inconnu » ou « Non binaire »

I. Éléments d'information

II. Observations

INDICATEURS - INTENSITÉ DE RECHERCHE

Revenus de recherche par source de financement (SIRU)					
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
	k\$	k\$	k\$	k\$	k\$
319 Revenus de recherche (total)	19 248	20 077	20 728	23 473	n.d.
Montant total des programmes d'infrastructure de la FCI	633	1 717	17	3	n.d.
320 Montant de recherche du gouvernement Canada (excluant les revenus des programmes FCI)	6 030	5 522	7 229	7 150	n.d.
321 Chaires de recherche du Canada	980	955	1 015	960	n.d.
322 Organismes subventionnaires canadiens	4 260	3 632	5 392	5 206	n.d.
323 Autres gouvernement du Canada	790	935	822	984	n.d.
324 Montant de recherche du Québec	2 145	2 032	1 798	4 623	n.d.
325 Fonds de recherche du Québec	1 275	1 091	1 323	1 371	n.d.
326 Gouvernement du Québec	870	941	475	3 252	n.d.
327 Autres sources	10 439	10 805	11 684	11 697	n.d.
328					

Remarques

Les E/F 2023-2024 de la recherche ne sont pas finalisés au moment de produire ces données.  
L320: Les montants incluent les contreparties FCI et les FEI.  
L328: Incluant subventions MITACS

Revenus de recherche par source de financement (IFUC-ACPAU)					
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
	k\$	k\$	k\$	k\$	k\$
319 Revenus de recherche (total)	23 439	28 552	26 806	31 644	n.d.
Montant total des programmes d'infrastructure de la FCI	350	671	195	136	n.d.
320 Montant de recherche du gouvernement Canada (excluant les revenus des programmes FCI)	5 953	7 671	6 731	7 951	n.d.
321 Section organismes subventionnaires canadiens					n.d.
329 CRSH (ACPAU ligne 1)	1 864	1 954	2 156	1 927	n.d.
330 Santé Canada (ACPAU ligne 2)	0	0	0	0	n.d.
331 CRSNG (ACPAU ligne 3)	1 520	1 464	1 518	2 467	n.d.
332 IRSC (ACPAU ligne 4)	58	17	0	340	n.d.
333 Chaires de recherche du Canada (ACPAU ligne 6)	1 065	925	817	818	n.d.
334 Autres, Gouvernement du Canada (ACPAU ligne 7)	1 446	3 311	2 240	2 399	n.d.
Subventions de recherche du Québec (tiré de la table 7 de l'ACPAU)	6 412	9 260	10 680	11 171	n.d.
335 Fonds de recherche du Québec	1 120	1 233	1 281	1 226	
336 FRQ-S	-	-	-	-	n.d.
337 FRQ-NT	628	594	534	511	n.d.
338 FRQ-SC	492	639	747	715	n.d.
339 Ministères et organismes	2 106	-	3 965	14 928	n.d.
340 Autres sources (ACPAU lignes 15 à 20)	10 724	10 950	9 200	12 386	n.d.
341					

Remarques

Seules les sommes versées aux fonds de recherche subventionnée (colonne 5 du rapport ACPAU) sont incluses. Les montants ci-haut sont les revenus bruts. Les FIR sont par la suite prélevés et versée au fonds d'opération.

Chaires de recherche (nombre) (SIRU)					
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
	n	n	n	n	n
342 Unité de recherche	92	100	102	101	111
343 Chaire de recherche du Canada	7	7	8	8	8
344 Autres chaires de recherche	27	29	28	27	27

Remarques

345	Revenus de recherche par secteur disciplinaire (SIRU)	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
		k\$	k\$	k\$	k\$	k\$
	<b>Fonds de recherche (total)</b>	19 167	19 957	20 728	23 473	n.d.
	Sciences de la santé					n.d.
	Sciences pures	3 516	4 778	5 012	3 929	n.d.
	Sciences appliquées	2 896	3 259	3 191	3 741	n.d.
	Arts					n.d.
	Lettres					n.d.
	Sciences humaines	2 775	1 451	1 118	2 641	n.d.
	Éducation					n.d.
	Droit					n.d.
	Administration	9 980	10 469	11 407	13 162	n.d.
	Autres					n.d.

**Remarques**

--

346	Taux de professeurs disposant de fonds de recherche publics ou privés provenant de l'extérieur de l'université (SIRU)	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
		%	%	%	%	%
	<b>Professeurs-chercheurs financés</b>	68	61	66	67	n.d.
	Sciences de la santé					n.d.
	Sciences pures	86	82	87	83	n.d.
	Sciences appliquées	56	50	53	42	n.d.
	Arts					n.d.
	Lettres					n.d.
	Sciences humaines	85	79	68	75	n.d.
	Éducation					n.d.
	Droit					n.d.
	Administration	64	57	64	66	n.d.
	Autres					n.d.

**Remarques**

--

347	Montant médian des revenus de recherche par professeur chercheur (SIRU)	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
		\$	\$	\$	\$	\$
	<b>Financement médian (ensemble des secteurs)</b>	14 748	10 000	10 075	15 000	n.d.
	Sciences de la santé					n.d.
	Sciences pures	61 791	89 000	76 500	38 494	n.d.
	Sciences appliquées	16 500	5 000	15 000	0	n.d.
	Arts					n.d.
	Lettres					n.d.
	Sciences humaines	12 500	10 110	10 000	21 410	n.d.
	Éducation					n.d.
	Droit					n.d.
	Administration	10 000	10 000	10 000	10 000	n.d.
	Autres					n.d.

**Remarques**

La médiane est calculée à partir des revenus pour l'ensemble du corps professoral. Dans le cas de sciences appliquées, plus de la moitié des professeurs rapportés dans ce secteur n'avaient pas de subvention en 2022-2023, d'où la médiane de zéro.

## MESURES PRISES POUR L'ENCADREMENT DES ÉTUDIANTS

Cette section regroupe les différentes actions menées et projets amorcés au cours des derniers 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 notre 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, de l'édifice Hélène-Desmarais situé au centre-ville d'affaires. Axé sur la formation continue diplômante et de courte durée, ce nouvel édifice offrira des possibilités accrues aux clientèles en emploi, ainsi qu'aux cadres, deux groupes d'apprenants dont les besoins en formation sont en croissance.

Les initiatives présentées dans cette section rejoignent les principales priorités de notre plan stratégique 2024-2027 les plus directement en lien avec l'encadrement des étudiants.

## MESURES PHARES D'ENCADREMENT DES ÉTUDIANTS

### Numérique et intelligence artificielle

L'intelligence artificielle demeure au cœur de nos préoccupations et a un impact significatif sur l'enseignement. Notre veille quotidienne nous permet de rester à l'affût de toute information, formation et événement en lien avec l'intégration harmonieuse de l'IA en pédagogie, et d'être proactifs dans la tenue d'ateliers et d'événements ayant pour but de diffuser ce matériel et ces pratiques à la communauté enseignante.

De plus, deux groupes de travail dédiés à la réflexion sur l'intelligence artificielle générative (IAG) continuent de se réunir et poursuivront le travail de formulation de recommandations à la direction pour faciliter l'intégration de l'IAG dans les différents secteurs de notre institution (enseignement, recherche, administration, employés).

En formant et en accompagnant le personnel enseignant sur les enjeux liés à l'IAG, l'encadrement des clientèles en bénéficie, car ces dernières devront maîtriser ces outils à bon escient, que ce soit pendant leur parcours académique ou sur le marché du travail.

### Remplacement de l'environnement numérique d'apprentissage (ZoneCours)

Notre environnement numérique d'apprentissage, maintenant désuet, est en cours de remplacement. Un projet pilote a été lancé cet automne, qui concerne quatre cours, certains comportant plusieurs sections, et qui implique sept personnes enseignantes, trois personnes adjointes administratives et au total 420 étudiantes et étudiants qui évoluent en utilisant la nouvelle plateforme. Le projet pilote sera suivi d'un autre plus complet au trimestre d'hiver 2025, impliquant 18 cours dans tous nos programmes, 60 personnes enseignantes dans tous les départements d'enseignement et environ 3500 étudiants.

Les outils d'analytiques de la nouvelle plateforme auront un potentiel d'impact positif important sur l'encadrement en permettant un meilleur suivi de l'activité étudiante sur les sites de cours et en permettant un étayage personnalisé en fonction des besoins.

### L'évaluation des apprentissages

Repenser les pratiques évaluatives à l'heure de l'intelligence artificielle, des enjeux EDI et le besoin d'authenticité pour assurer la cohérence entre l'institution et le marché du travail apparaissent comme étant des priorités. L'évaluation juste et inclusive permettant de situer et de soutenir la personne étudiante dans ses apprentissages et le développement de ses compétences est primordiale.

Nous prévoyons constituer un comité avec différents acteurs de l'École : Direction de l'apprentissage et de l'innovation pédagogique (DAIP), notre pôle de recherche Arpège en pédagogie de la gestion, nos directeurs et directrices de programmes, notre personnel enseignant, et plus.

L'objectif est d'innover dans les pratiques évaluatives, que ce soit en ce qui concerne les types d'évaluation, de correction et de notation. En parallèle, des activités vont être proposées afin d'encourager le personnel enseignant à revisiter leurs pratiques actuelles. Nous projetons l'organisation de quatre événements, entre janvier 2025 et mai 2025, pour la communauté enseignante. L'évolution des pratiques évaluatives à l'École permet de mieux soutenir la communauté étudiante dans ses apprentissages et de mesurer l'atteinte des objectifs de façon fiable.

## AUTRES MESURES D'ENCADREMENT DES ÉTUDIANTS

### *Expérience pédagogique et pertinence des apprentissages*

Notre vision est de développer une expérience pédagogique engagée et de placer l'expérience pédagogique au cœur de nos préoccupations. Des réflexions sont amorcées et des projets sont en cours de développement dans de nombreux dossiers.

- Intensifier l'essaimage des apprentissages du **programme AGIR au B.A.A.** (qui fait usage intensif de l'apprentissage expérientiel et de la pédagogie inversée, entre autres) dans d'autres programmes que le B.A.A. AGIR.
- Multiplier les occasions de **stages** pour nos étudiantes et étudiants. Nous poursuivons le développement de notre offre de stages et renforçons la gestion de notre infrastructure de soutien aux stages.
- Informer et soutenir notre communauté enseignante sur **l'apprentissage expérientiel**, en lui proposant des innovations pouvant être mises en place dans la salle de classe.
- Mettre en œuvre le **plan d'action pour la réussite en enseignement supérieur (PARES) 2021-2026**, pour lequel des travaux en collaboration étroite avec la DAIP et les Services aux étudiants (SAÉ) sont en cours pour différents projets, de différentes envergures qui visent à favoriser la réussite scolaire. Parmi ceux-ci on retrouve actuellement les projets suivants :
  - **Stratégie de réussite en mathématique appliquée en gestion**  
Ce projet vise la construction de ressources pour soutenir le développement de stratégies d'étude à mettre en place dans les cours quantitatifs. Il a pour objectif de développer la capacité des personnes étudiantes de travailler de manière autonome et personnelle pour développer leur capacité d'abstraction et d'analyse en mathématique afin de favoriser leur réussite et répondre aux attentes des cours quantitatifs.
  - **Le métier étudiant illustré**  
Une plateforme en ligne de ressources visuelles (affiches) dédiée au métier étudiant est en cours de conception. Le projet tourne autour de cinq axes : le bien-être, l'apprentissage, l'attention, les stratégies d'apprentissage et la planification. Il a pour objectif d'outiller le personnel professionnel des SAÉ dans son accompagnement et d'aider les personnes étudiantes dans leur parcours universitaire.

Outre les mises à jour annuelles des contenus de cours, de nouveaux développements ont été mis en place dans nos programmes, parmi lesquels la création d'une nouvelle concentration en **transition durable** au B.A.A., la création de nouveaux cheminements au baccalauréat par cumul de certificats (B.Gest.) en collaboration avec l'Université de Montréal, une révision majeure des programmes de 2<sup>e</sup> cycle, afin de s'assurer de leur pertinence et leur attractivité, la mise en place d'une approche programme<sup>1</sup> basée sur les objectifs d'apprentissage, la poursuite de l'intégration des notions de transition durable au B.A.A., à la M. Sc. et au MBA.

De plus, plus d'une centaine de créations, d'abolitions ou de modifications de programmes d'études et de cours ont été réalisées pour assurer la qualité et la pertinence de notre offre. Nous avons également poursuivi la mise en place de nouvelles structures administratives et l'optimisation de 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.

Nous avons intégré des activités de **stages crédités** dans nos programmes de certificats. Les stages sont de 3 crédits et permettent de développer de nouvelles compétences en gestion, d'intégrer et de consolider les notions acquises dans les cours et de peaufiner son projet professionnel.

L'École est également engagée dans les **compétitions universitaires** et encourage les étudiantes et étudiants à y participer. C'est une occasion pour eux d'acquérir une expérience d'apprentissage leur permettant de mettre en pratique les savoirs acquis dans les cours, développer des compétences interpersonnelles, construire un réseau professionnel, et se démarquer auprès de potentiels recruteurs. L'École a créé il y a quelques années le Service des compétitions universitaires (SCU), qui a la double mission de recruter et former les étudiants qui représenteront l'École dans des compétitions universitaires et d'encadrer les regroupements étudiants qui en organisent à HEC Montréal. Cet encadrement fait que les équipes de HEC Montréal performant très bien dans différentes compétitions académiques : 1<sup>re</sup> place à *CaseIT 2024*, le plus important concours international d'analyse de cas en gestion de systèmes d'information; 1<sup>re</sup> place à *Fashion Spectrum*, un concours de cas dans le domaine de la mode auquel participaient les universités McGill, Concordia, Sherbrooke et l'UQAM; 2<sup>e</sup> place dans un concours de Leadership féminin à Toronto; 2<sup>e</sup> place à l'Omnium financier, la plus importante compétition interuniversitaire en finance et en comptabilité du Canada. Au classement cumulatif du circuit des compétitions, l'École s'est classée 5<sup>ème</sup> au monde en 2023, après une 3<sup>ème</sup> position au monde en 2022.

### **Responsabilité sociale et transition durable**

La Direction de la transition durable a contribué cette année à plusieurs développements en matière de responsabilité sociale et développement durable. D'abord, mentionnons l'évolution de certains cours, notamment du cours de management au B.A.A., qui intègre davantage les connaissances et compétences en développement durable.

Nous avons également administré le SULITEST aux personnes étudiantes du B.A.A., de la M.Sc. et du MBA, pour valider leurs connaissances et les compétences en développement durable. HEC Montréal devient, de fait, la première institution universitaire en Amérique du Nord à utiliser l'examen TASK de SULITEST.

---

<sup>1</sup> L'approche programme vise à ce que le développement de nos programmes soit basé sur des objectifs d'apprentissages et que l'atteinte de ceux-ci par les étudiantes et étudiants soit ciblée et mesurée. Les lacunes identifiées servent d'appui au processus d'amélioration continue d'assurance des apprentissages.

L'objectif, à terme, est de tester la clientèle à l'entrée et à la sortie des programmes, afin de mesurer l'acquisition des connaissances dans le domaine.

Nous avons créé le parcours *Agir ensemble pour l'ÉDI*, qui se pose comme un complément aux formations universitaires existantes en innovation sociale, en développement durable et en ÉDI. Les personnes étudiantes mettront en pratique des solutions à l'employabilité des personnes représentant la diversité sous toutes ses formes.

Le renouvellement de la désignation *Changemaker Campus* de l'organisme Ashoka U. a été réalisé. Supportée par une communauté de pratique mondiale, cette désignation souligne les réalisations de l'École en innovation sociale et sa capacité à initier des changements au sein de son établissement et dans le domaine de l'enseignement supérieur.

De nombreuses formations et activités de soutien ont été offertes par la direction des SAÉ. Mentionnons, le développement de compétences en gestion et à la gestion de conflits destinées aux leaders étudiants ainsi qu'un suivi des meilleures pratiques en matière de gouvernance; l'organisation de séances d'information sur les organismes subventionnaires, avec un focus sur les bourses prestigieuses et l'élaboration d'ateliers à la préparation des demandes de bourses; et le parrainage des futurs boursiers par des lauréats des années antérieures pour les accompagner dans leurs démarches visant à obtenir des bourses de recherche (M. Sc et Ph. D.).

Le **projet Volatus**, débuté l'an dernier, est une initiative visant soutenir la communauté étudiante dans leur réussite et leur persévérance académique. Il s'agit d'une plateforme en ligne développée à HEC Montréal offrant des outils d'autoformation. Le projet Volatus compte 10 modules en ligne sur des thématiques telle la gestion du temps, l'intégrité dans les études, la préparation aux examens, les stratégies de lecture, la réalisation des travaux universitaires et le maintien d'un équilibre de vie. Les activités proposées permettent aux étudiantes et étudiants de davantage se connaître, de déterminer leurs objectifs personnels, de développer de nouvelles compétences et de réfléchir sur leur parcours pour mieux orienter leur avenir. En réponse à la demande de la communauté étudiante internationale, nous lançons également Volatus en anglais.

Mentionnons enfin la création de plusieurs nouvelles formations liées à la responsabilité sociale à l'École des dirigeants, notamment *Leadership climatique : faites partie du changement*; *Les clés pour développer des relations en contexte autochtone*; et *Intégrez les facteurs ESG dans votre stratégie d'entreprise*.

## **Expérience étudiante**

### **Favoriser la réussite et le bien-être.**

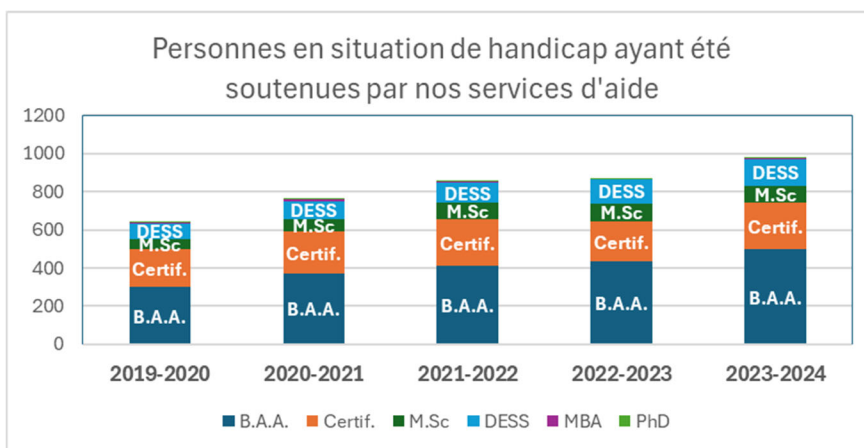
L'équipe Réussite et bien-être des SAÉ a mis sur pied ou bonifié plusieurs mesures importantes de soutien à la réussite.

Des mesures en lien avec la politique d'aide en santé mentale étudiante (**PASME**) et des actions concrètes en développement ont été menées, dont le programme *Sentinelle* (prévention du suicide), la mise sur pied d'une procédure de « postvention », et la constitution d'un comité institutionnel en lien avec la santé mentale (selon notre nouvelle Politique). Parallèlement, nous avons fait la promotion de la campagne ISMÉES / Station SME : Initiative pour promouvoir la santé mentale et le bien-être dans l'enseignement supérieur au Québec.

Dans le cadre du programme d'aide à la réussite (**PARES**), visant la réussite et la persévérance scolaire de toute la communauté étudiante, diverses initiatives des SAÉ ont vu le jour:

- **Carrefour réussite et bien-être - "Là pour toi"**, qui vise à favoriser l'intégration, la réussite et le bien-être chez la population étudiante, en permettant de faire de nouvelles connaissances, élargir son réseau et favoriser son bien-être dans un climat d'entraide et de convivialité.
- **Soutien au personnel de la communauté (atelier ou intervention directe)** : Différents ateliers sont offerts abordant des préoccupations soulevées par le corps enseignant touchant différents enjeux vécus par la population étudiante.
- **Gouvernail - Ateliers et groupes de soutien à la rédaction** : Destinés à notre clientèle des cycles supérieurs, ces ateliers brisent l'isolement en créant des espaces d'échange et de discussion.
- **Initiative "thés études"** : Cette journée d'étude structurée favorise les échanges entre personnes étudiantes, bonifiée par des outils, conseils et stratégies pour étudier efficacement.
- **Ateliers de soutien à la réussite** : Ateliers proposés par trimestre offrant des ressources pour aider la communauté étudiante à réussir leurs études.

L'École a également révisé sa Politique sur l'intégration des **personnes étudiantes handicapées**. L'actualisation vise à mieux accompagner ces clientèles. De plus, plusieurs activités de soutien ont été organisées cette année: rencontres individuelles, ateliers, collaboration interservices, suivi auprès de personnel enseignant, campagne de sensibilisation. Le graphique suivant illustre l'évolution du nombre de personnes ayant bénéficié de mesures d'aides à l'apprentissage.



**L'Espace bien-être** est un lieu permettant à la communauté étudiante de prendre une pause, de relaxer, de socialiser et pour tisser des liens. Nous avons aménagé plusieurs espaces bien-être. Cette année, nous avons réaménagé une **zone de détente** à la bibliothèque. Ce 4e espace est également conçu pour être utilisé par des étudiants en situation de handicap lors des périodes d'examens.

**HEC 360** est une escouade étudiante solidaire et engagée qui contribue à promouvoir un environnement festif plus sécuritaire et inclusif à HEC Montréal, qui cherche à assurer un sentiment de sécurité lors des événements festifs en offrant des premiers soins (au niveau médical) et un service de prévention contre les violences à caractère sexuel.

Une **directive** a été émise pour le soutien des étudiants-parents : plusieurs services sont offerts en soutien, réussite, aide financière et garderie pour faciliter le parcours de ces clientèles à HEC Montréal, incluant les étudiantes enceintes et les nouveaux parents.

D'autres actions entreprises cette année visant la réussite et le bien-être incluent une campagne de sensibilisation sur le **respect**, l'évolution d'un poste à la direction des études pour favoriser l'**apprentissage expérientiel** des membres de la communauté étudiante, la création d'un poste pour la mise en place d'une approche Vision 360 (**expérience numérique**, du recrutement à la diplomation) et des **ateliers de soutien à la réussite**, offerts en continu par les SAÉ.

Les objectifs à court terme des SAÉ 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).

### *Améliorer l'offre de bourses et d'aide financière*

L'École a octroyé plus de 8 millions de dollars en bourses d'études cette année. Parmi les nouveautés cette année, des bourses d'exemption des frais de scolarité sont maintenant proposées aux clientèles étudiantes inscrites au programme de Ph. D.; un **fonds d'urgence**, soutenu par la Fondation HEC Montréal, a été mis en place pour aider ceux et celles en difficulté financière depuis quatre ans (début de la pandémie); des bourses d'admission ont été accordées aux **clientèles ayant le statut de réfugié** pour soutenir leur parcours universitaire; des bourses spécifiques ont été offertes en lien avec les initiatives en matière d'égalité, diversité et inclusion (EDI).

Du côté administratif, nous avons ouvert les périodes de demande, de sorte que les clientèles en situation financière difficile peuvent soumettre leur candidature pour des **bourses de soutien financier** en dehors des périodes de concours, le contexte étant de plus en plus difficile (inflation, crise du logement, etc.). De plus, le temps de réactivité a été nettement amélioré grâce à une meilleure collaboration inter-services et une gestion centralisée et efficace des demandes massives de bourses de la Fondation et de bourses externes. Nous avons également mis en place une promotion ciblée pour augmenter la visibilité de certaines bourses et leurs avantages.

### *Favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion*

Le premier rapport d'activités EDI a été diffusé et des « Journées EDI » ont été organisées à l'automne 2023. L'équipe EDI offre en continu une formation sur l'organisation d'activités sécuritaires et inclusives et sensibilise les responsables d'événements à l'importance d'événements respectueux et sécurisés.

### *Préparer à la recherche d'emploi*

Le service de gestion de carrière (SGC) a optimisé l'utilisation des canaux de communication à sa disposition, afin de sensibiliser les clientèles étudiantes à l'offre de services de gestion de carrière. Il a de plus fusionné son calendrier avec celui des SAÉ, pour proposer une interface unifiée et un contenu intégré, et offrir un point d'accès unique à toutes les activités se déroulant sur le campus.

Plusieurs **activités de réseautage** ont été tenues, outre les Journées carrières : journées d'activités permettant aux employeurs de présenter leur entreprise à la communauté étudiante; activités de réseautage stagiaires-employeurs, impliquant les entreprises intéressées à recruter des stagiaires issus de diverses spécialisations; et activité *Sprint* visant le recrutement dans le domaine de la consultation, qui a accueilli une vingtaine de firmes de consultants à rencontrer les étudiantes et étudiants sélectionnés.

### *Enrichir la vie étudiante*

Les services offerts par les SAÉ ont été optimisés cette année et une nouvelle offre a été créée pour mieux répondre aux besoins spécifiques des clientèles. Parmi les activités, notons :

- Programme de parrainage et tutorat pour les clientèles aux certificats, souvent les plus isolées;

- Halte-garderie : clientèles des certificats et du MBA;
- Programme de parrainage pour les nouveaux étudiants: aide à l'intégration à l'École et à la vie à Montréal, avec des parrains et marraines recrutés parmi la communauté étudiante;
- Ateliers d'accompagnement de la communauté étudiante dans la recherche de logement afin d'aménager dans le quartier de son choix et dans un endroit sécuritaire;
- Formation continue sur l'organisation d'activités sécuritaires et inclusives ;
- Formation HEC 360 sur les violences à caractère sexuel.

### **Activités de formation internationales et de mobilité étudiante**

Notre équipe dédiée à l'encadrement et l'accueil des clientèles internationales (entrants) qui s'inscrivent dans les programmes de mobilité est responsable des échanges internationaux (B.A.A.), des doubles diplômes (B.A.A. et M. Sc.), des parcours internationaux (B.A.A., D.E.S.S., M. Sc.), et des étudiantes et étudiants visiteurs (B.A.A.).

L'équipe organise des séances d'information aux étudiantes et étudiants internationaux avant leur arrivée à Montréal, des ateliers d'aide à l'intégration, de l'accompagnement et du tutorat pour appuyer ceux et celles qui éprouvent des difficultés dans certains cours.

Une deuxième équipe, dédiée à l'encadrement des clientèles des programmes de mobilité (sortants), gère notre programme d'échanges internationaux (B.A.A.) et le programme de doubles diplômes (B.A.A. et M. Sc.). L'équipe les soutient dans leurs préparatifs de leur mobilité à l'international. Elle a mis sur pied une plateforme SOS international, a réalisé des capsules pour les aider à gérer le retour de leur séjour de mobilité et offre des bourses aux personnes participantes.

### **Partenariats stratégiques**

L'École a signé une nouvelle entente avec l'Université Bocconi de Milan pour un programme de double diplôme. Ce programme touche les étudiantes et étudiants de la Maîtrise en management (M.M.) des entreprises culturelles de HEC Montréal, qui auront la possibilité d'obtenir, en plus de leur diplôme de M.M., un *Master of Science in Economics and Management of Arts, Culture, Media and Entertainment (Laurea Magistrale)*, de l'Université de Bocconi.

L'intensification des activités partenariales s'est accrue avec l'Université d'Oxford (Royaume-Uni). Les étudiantes et étudiants du baccalauréat en administration des affaires (B.A.A.) de HEC Montréal, souhaitant vivre une expérience universitaire internationale, auront la possibilité d'étudier à l'Université d'Oxford durant trois trimestres, dans le cadre de son programme d'étudiantes et d'étudiants visiteurs.

L'École a également signé une nouvelle entente de partenariat avec l'Université de Montréal et l'École Polytechnique, visant à assurer une collaboration en matière de formation et de recherche, afin notamment de favoriser la création de projets collaboratifs à fort impact sociétal en recherche, la collaboration étudiante sur le campus à travers l'apprentissage expérientiel, la création de parcours et de programmes interdisciplinaires et multidisciplinaires et la mobilité étudiante en instaurant, notamment, des modalités particulières d'accès inter-établissement à une offre de cours complémentaires.

### **Personnel enseignant**

Mentionnons trois volets liés au développement du corps professoral à l'École et ayant des retombées positives sur l'encadrement de nos étudiantes et étudiants: le recrutement, l'accueil et l'intégration, et les efforts visant le développement de ses compétences.

## Recrutement

Afin de soutenir les départements d'enseignement à travers le processus de recrutement, nous avons notamment produit un guide sur le processus et la sélection des professeur(e)s, incluant des éléments rattachés à l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI). De plus, nous avons créé une procédure sur la gestion des conflits d'intérêts lors du recrutement et de la sélection des membres du corps professoral.

## Accueil et intégration des professeures et professeurs

Nous avons poursuivi nos efforts afin d'assurer une intégration réussie des nouveaux membres du corps professoral, notamment à travers le lancement d'une section *Enseignement-Pédagogie-Recherche* de l'intranet, offrant la documentation et les outils soutenant ces sphères d'activités. Cette initiative favorise l'accueil et l'intégration des nouveaux membres du corps professoral et enseignant, tout en soutenant les besoins des membres déjà en place.

De plus, nous avons débuté la conception d'une nouvelle formation en équité, diversité et inclusion (EDI), afin d'actualiser une partie du plan de développement professionnel des nouveaux professeurs et professeures. Cette formation sera aussi conçue pour la communauté étudiante et employée de l'École.

En parallèle, la Direction des affaires professorales a créé et mis en œuvre un nouveau service de soutien à l'intégration professionnelle pour les conjointes et conjoints des professeurs et professeures nouvellement embauchés.

Notons également qu'un nouveau programme d'exonération des droits de scolarité destiné aux chargées et chargés de cours a été développé et déployé en collaboration avec la Direction des ressources humaines (DRH) et le Registrariat, afin de bonifier les avantages offerts à ces enseignants.

## Développement des expertises et optimisation des ressources

Comme mentionné plus haut, deux groupes de travail sur **l'intelligence artificielle générative (IAG)** ont été mis sur pied. Un premier groupe focalise sur l'enseignement et la recherche, et a débuté ses travaux sur l'intégration de l'IAG en éducation, la poursuite des suivis concernant l'intégrité académique et le balisage des positions et communications des institutions universitaires sur ces sujets. Le deuxième groupe de travail focalise sur l'IAG concernant le volet administratif de notre organisation, à travers des formations et un sondage auprès de notre communauté employée, visant à faire l'état des lieux, notamment afin d'évaluer les utilisations possibles et sécuritaires.

Afin d'assurer la **sécurité à l'international** de notre communauté, une équipe-projet, composée de différentes parties prenantes de HEC Montréal, a fait adopter une politique, créer des pages web et déployer les services d'un fournisseur externe en matière de prévention et d'intervention lié à la sécurité à l'international. Ce soutien offert en tout temps vise toute la communauté étudiante et le personnel de HEC Montréal voyageant à l'international à travers des activités d'enseignement et de recherche.

La DAIP et la Direction des affaires professorales (DAP) offrent sur une base continue de nombreux ateliers et activités en pédagogie afin d'accompagner le personnel enseignant et en visant l'excellence dans l'encadrement de notre communauté étudiante.

Notre programme de formation et développement comprend de nombreux ateliers :

- **Séances d'accueil** des nouvelles personnes enseignantes (4 itérations par an);
- **Atelier d'intégration** pour les professeures et professeurs (6 séances);
- **Atelier d'intégration** pour les maîtres d'enseignement (depuis 2022);
- **Atelier de pédagogie** pour les nouveaux professeurs et professeures (9 séances);
- **Atelier de pédagogie** pour les enseignantes et enseignants;

- **Atelier de rédaction scientifique;**
- **Atelier en équité, diversité et inclusion** pour les professeures et professeurs, incluant un volet de pédagogie inclusive et d'EDI en recherche;
- **École de printemps en pédagogie universitaire** maintenant offerte (5 demi-journées);
- Un nouvel **atelier en gestion de carrière en recherche** pour les professeurs et professeures;
- Cette année, de **nouveaux ateliers de pédagogie** ont été créés portant sur le storytelling, l'apprentissage actif, l'enseignement explicite, la pédagogie inversée, la transition durable, et comment aborder des thèmes sensibles en classe.

Nous prévoyons revoir cette année la conception de l'atelier EDI, pour une mise en œuvre en 2024-2025.

Nos étudiantes et étudiants au doctorat, dans leur formation, sont appelés à enseigner. Ils font l'objet d'observation de leur pratique en salle de classe par notre personnel expert en pédagogie dans le cadre du **séminaire d'observation** et bénéficient ainsi de rétroaction, pendant le trimestre où ils et elles observent eux-mêmes des personnes enseignantes lors de séances en classe.

En plus de notre programme de formation, tout notre personnel enseignant peut bénéficier de consultations pédagogiques individuelles, d'ateliers sur l'enseignement en grands groupes, d'activités portant sur l'**encadrement** des personnes étudiantes aux cycles supérieurs. Cette année, une conférence a été organisée ainsi qu'un panel sur l'encadrement aux cycles supérieurs et ses enjeux, tant pour les personnes étudiantes que pour notre personnel enseignant.

Un **parcours de formation sur la transition durable** a été créé afin d'aider les personnes enseignantes à intégrer ces enjeux dans chaque cours, quelle que soit la discipline. Le module 1 de ce parcours a été livré en septembre 2024.

Un **nouvel outil d'évaluation de l'enseignement** est en développement (forcé par le remplacement de ZoneCours). Cette démarche est une opportunité de réviser nos pratiques entourant l'évaluation de l'enseignement par les personnes étudiantes. Un comité a été créé à l'initiative de la DAIP.

### **Activités de rayonnement**

- Cette année, nous avons tenu des activités de rayonnement à Abidjan, Alger, Bruxelles, Dakar, Londres, Paris et Rabat, activités auxquelles des diplômés, futurs étudiants, partenaires et amis de l'École étaient invités.
- Nous poursuivons nos efforts et les initiatives pour assurer notre **succès dans les classements et compétitions**. L'École performe très bien à ces niveaux: 3<sup>e</sup> meilleure école de gestion au Canada selon *BusinessWeek*, 2<sup>e</sup> place au Canada des meilleurs programmes de 2<sup>e</sup> cycle, *Eduniversal*, 3<sup>e</sup> au Canada et 72<sup>e</sup> au monde en recherche, *Times Higher Education 2024* (sujet: *Business and Economics*), 72<sup>e</sup> au monde pour l'employabilité, *Global Employability University Ranking and Survey*, 100<sup>e</sup> au monde en recherche en gestion, *Dallas University Ranking*. Plus d'une vingtaine de nos chercheurs sont considérés parmi les 2% les plus influents au monde dans leur domaine, selon une analyse de la maison Elsevier<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> <https://elsevier.digitalcommonsdata.com/datasets/btchxktyw/7>

L'École fait aussi partie du Top 50 du *Case Centre Impact Index 2023*, tenant compte de la portée internationale et de l'impact des cas des écoles de gestion, et obtient la 5<sup>e</sup> place mondiale dans le classement cumulatif des concours d'études de cas au premier cycle en 2023.

## PROGRAMMES D'ACTIVITÉS DE RECHERCHE

La recherche et le transfert sont au cœur de la mission de HEC Montréal, comme en témoignent notamment ses 35 chaires de recherche, ses 33 professorships et ses 40 groupes de recherche et pôles de transfert.

Sa vision, telle qu'elle apparaît dans le plan stratégique de recherche<sup>3</sup>, est d'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 et son approche humaine, responsable et collaborative.

### Principales orientations de recherche

HEC Montréal soutient et encourage des activités de recherche et de transfert dans tous les domaines de la gestion. L'un des objectifs stratégiques de l'École consiste à augmenter l'impact de nos recherches dans la société. Pour y parvenir, l'École vise à :

1. **Accroître l'impact scientifique** en favorisant la réalisation de projets pertinents et innovants et encourage la communauté de recherche à en diffuser les résultats dans les meilleurs revues et forums de leur domaine.
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.
3. **Améliorer le rayonnement** des membres du corps professoral en développant des stratégies et des moyens de communication pour mettre en valeur les expertises et réalisations de nos chercheurs et chercheuses, tant à l'échelle locale qu'internationale, en démontrant, entre autres, l'impact de leurs recherches pour les gestionnaires, les organisations et les gouvernements.
4. **Élargir le bassin des membres** du corps professoral qui bénéficient de financement externe en accompagnant les chercheurs et chercheuses dans le financement de leurs activités de recherche en valorisant l'obtention de subventions de recherche externes.
5. **Favoriser la réussite** de toutes et de tous en créant un environnement de recherche et de transfert équitable basé sur des valeurs d'ouverture, de respect, d'équité et d'inclusion.
6. **Assurer une formation en recherche efficace** en soutenant la communauté étudiante 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), ainsi que par l'octroi de bourses d'études.

---

<sup>3</sup> [https://www.hec.ca/recherche/documents/PlanStrat\\_web\\_VF\\_FR.pdf](https://www.hec.ca/recherche/documents/PlanStrat_web_VF_FR.pdf)

## Réalisations marquantes sur le plan de la recherche

### Financement de la recherche et du transfert

Les revenus globaux de subventions et contrats s'élèvent à 45 M\$ pour l'année 2022-2023, soit 40 M\$ en financement de recherche et 5 M\$ en financement des activités de transfert.

Parmi les réalisations majeures à grand potentiel en recherche et en transfert, mentionnons :

- Une subvention de 124,5 M\$ d'Apogée Canada reçue l'an dernier pour le **projet IAR3 en intelligence artificielle** de l'Institut de valorisation des données (IVADO). 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;
- Deux financements de 18M\$ au total pour le **Tech3Lab** pour les travaux de recherche en expérience utilisateur;
- Les succès de la **Base entrepreneuriale**, notre hub qui accompagne l'entrepreneuriat technologique et d'impact, à travers cinq programmes d'accompagnement. Elle a reçu l'an dernier une subvention MEIE de près de 1,5M \$ pour le parcours Rémi-Marcoux et l'accélérateur Banque Nationale, ainsi qu'une subvention de la ville de Montréal de 375 000 \$ pour le programme EntrePrism. Elle a également accompagné 45 start-ups en 2022-2023. Depuis sa création, la Base a accompagné plus de 450 entrepreneures et entrepreneurs, dont environ la moitié sont des femmes et créé plus de 600 emplois;
- Un important contrat de recherche en lien avec le **dossier santé numérique** d'une valeur de 2,4 M\$ (Guy Paré, titulaire de la chaire de recherche en santé numérique et le Pôle Santé de HEC Montréal);
- Une subvention de 2,4 M\$ pour le **Centre sur la productivité et la prospérité** -Fondation Walter J. Somers;
- Un investissement total de 3,3 M\$ du gouvernement du Québec pour développer les meilleures pratiques de gestion et mieux outiller les personnes dirigeantes du **domaine sportif**, dont le principal partenaire est le Pôle sports HEC Montréal;
- Un don de 1,3M\$ de la part de Google, pour l'Institut multidisciplinaire en **cybersécurité et cyberrésilience** (IMC2) créé par Polytechnique Montréal en collaboration avec HEC Montréal et l'Université de Montréal et dont la directrice adjointe est Alina Dulipovici, professeure agrégée au Département de technologies de l'information de l'École;
- L'École compte **51 déclarations d'invention** depuis 2002.

### 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.

- **Chaire de recherche sur la situation démolinguistique et les politiques linguistiques au Québec.**  
Le gouvernement du Québec a accordé une subvention de 1,8 M\$ à la Chaire de recherche sur la situation démolinguistique et les politiques linguistiques au Québec, dont les deux titulaires sélectionnées sont Sébastien Arcand, professeur et directeur du département de management à HEC Montréal et Richard Marcoux, professeur de sociologie à l'Université Laval.

Alors qu'il s'agit d'une première chaire de recherche du Québec obtenue par un professeur de l'École, les travaux de cette chaire viseront à mieux comprendre les enjeux de l'immigration et leurs influences sur les dynamiques démographiques au Québec et à guider les politiques publiques en la matière.

- **Création par HEC Montréal, le Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM) et le Conseil de l'innovation du Québec, du Centre d'expertise en gestion de l'innovation en santé orientée sur la valeur (CEGISOV) :**

Grâce au soutien financier du Bureau de l'innovation du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, le CEGISOV permet le partage des connaissances, des compétences, des habiletés de leadership collaboratif et les meilleures pratiques en gestion des innovations centrées sur la valeur, en synergie avec toutes les parties prenantes de l'écosystème de la santé, pour ainsi améliorer la viabilité du système et la santé durable des populations.

Le Centre mise sur la recherche-action collaborative, le transfert des connaissances et la formation des intervenants du réseau de santé et services sociaux ainsi que la mise sur pied de laboratoires vivants pour tester les concepts, pratiques et stratégies. Le Centre offre des *masterclasses* d'innovation et un programme d'ambassadeurs et ambassadrices d'innovation via une formation de 10 mois. De plus, de nouveaux partenariats de recherche-action seront développés, dont des études de l'approvisionnement basé sur la valeur seront réalisées en partenariat avec le Bureau de l'innovation, le Comité d'approvisionnement innovant et le Secrétariat du Conseil du trésor.

- **Création de MID – Base de données en intelligence de l'industrie musicale :**

HEC Montréal, grâce à deux financements de plus de 100 000\$ chacun de la Fondation canadienne pour l'Innovation et du gouvernement du Québec, développera la première base de données dédiée à la recherche sur l'industrie musicale. Cette nouvelle base de données regroupera des informations provenant de différentes sources, telles les plateformes de streaming (Spotify, Deezer, etc.), les réseaux sociaux (Instagram, Facebook, TikTok, etc.) et les répertoires numériques de paroles des chansons. Le jumelage de ces données de diverses sources permettra d'étudier des questions relatives au marketing des arts et de la musique, telles que l'efficacité de certaines stratégies adoptées par les artistes, l'impact de facteurs contextuels sur la consommation de la musique et les facteurs de succès (et d'échec) des artistes musicaux.

Considérant qu'au-delà de son aspect culturel l'industrie de la musique est aussi une activité commerciale importante, il est surprenant que très peu de recherches aient été effectuées dans ce domaine par des chercheurs universitaires en gestion et en marketing. Cette base de données innovantes ouvrira ainsi l'accès à l'industrie musicale aux chercheurs académiques québécois et permettra la réalisation de rapports aux différents acteurs de l'industrie musicale, tels que l'ADISQ ou le Conseil québécois de la Musique.

- **Création de 4 nouveaux professorships :**

- Professorship Chaîne d'approvisionnement Canada;
- Professorship de recherche en développement de l'expertise comptable;
- Professorship de recherche en écosystèmes et pratiques de développement de systèmes d'information;
- Professorship de recherche en efficacité des équipes.

La création de ces professorships permettra aux titulaires de ceux-ci de mettre à profit leur expertise dans ces domaines auprès des organisations québécoises et canadiennes et du grand public, notamment par des projets collaboratifs, des interventions publiques et la diffusion de résultats scientifiques.

- **Déploiement de notre partenariat avec l'Université d'Oxford, le laboratoire Tech3lab de HEC Montréal et le Physiological Neuroimaging Group en Angleterre**
- **Plusieurs projets de recherche et transfert en partenariat**
  - Création d'une chaire tripartite en transition énergétique;
  - Institut multidisciplinaire en **cybersécurité** et **cyberrésilience**(IMC2).

### *Des projets en collaboration et partenariat*

L'École et sa communauté de chercheuses et chercheurs ont entamé de nombreuses initiatives et collaborations de recherche dans l'objectif d'augmenter la qualité et l'impact des travaux de recherche:

- **Tech3Lab – laboratoire mobile et expérience utilisateur en intelligence artificielle**

Fort de leur récent succès de deux financements de recherche totalisant 18 millions \$, provenant de la FCI, du MEIE, du CRSNG de Prompt et en collaboration avec 13 organisations (BNC, CAE, CN, SRC, LRDG et Deloitte, Desjardins, D-Box, AlloProf, Blue Yonder, ServiceNow, Sobeys, Vidéotron), le Tech3Lab a soumis deux autres demandes de financement totalisant 5,3M\$, d'abord pour la création d'un laboratoire mobile en expérience utilisateur (UX), pour adresser la sous-représentation dans la recherche de certains groupes-cibles, en permettant de se déplacer là où ses personnes se situent. Le projet vise principalement les populations en régions éloignées afin d'investiguer des cas présentement exclus de la recherche.

On cherche également à étudier les possibilités d'intégrer une expérience d'utilisateur de l'Intelligence artificielle (IA) de manière responsable et favorisant la réflexion humaine et la prise de décision éclairée dans des contextes à vocation sociale, tels que l'éducation, le transport, la protection des consommateurs et l'éducation financière et l'investissement responsable.

- **Collaboration du Pôle sport HEC Montréal vers la professionnalisation des personnes dirigeantes sportives au Québec.**

Afin de développer les meilleures pratiques de gestion et de mieux outiller les personnes dirigeantes du domaine du sport et du loisir, le Pôle sport HEC Montréal collabore de très près avec le ministère du Sport, du Loisir et du Plein air avec un investissement de 3,3 millions de dollars dans la professionnalisation du sport au Québec. Plusieurs milliers de gestionnaires et personnels administratifs des organismes de sport et de loisir pourront bénéficier de formations à d'outils accessibles gratuitement sur des thèmes tels que la gouvernance, l'éthique organisationnelle, la gestion et le leadership.

Ces mesures sont portées par trois partenaires, soit le Pôle sports HEC Montréal, le Collège des administrateurs de sociétés de l'Université Laval et l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP). Cette nouvelle offre répond à un besoin clairement évoqué par le milieu sportif québécois.

Grâce à ce financement, le Pôle sport HEC Montréal mettra en place une série d'initiatives dont le parcours La Relève – Leadership féminin; l'Espace Coachs sportifs; un coffre à outils pour gestionnaire

de sport et de loisir; un Hub de développement des compétences en entrepreneuriat sportif; et des formations sur l'éthique, la pensée stratégique, ainsi que des formations pour mentors.

- **Renouvellement du partenariat avec le Mouvement Desjardins pour l'Institut international des coopératives Alphonse-et-Dorimène-Desjardins (IICADD)**

Le partenariat apportera un soutien financier de 1,25 M\$ pour la période 2023-2028 afin de poursuivre la mission de l'institut de soutenir le mouvement coopératif et la recherche dans le domaine. Le Portail Coop, la plus grande bibliothèque numérique mondiale dédiée aux coopératives et mutuelles, a collecté 77 200 contenus numériques à ce jour. En 2023, une nouvelle collection thématique intitulée « Action climatique et coopérative » a été lancée pour appuyer une communauté de pratique organisée par le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM). Pilotée par un comité de gouvernance composé de chercheurs et chercheuses, de coopérateurs et coopératrices et de membres de l'IICADD, la collection comprend déjà près de 400 contenus, dont une soixantaine d'outils et plusieurs exemples de coopératives dans le domaine.

### *Recherche et du transfert sur la scène internationale*

- **Une nouvelle entreprise dérivée - Delta Vega.**

Fondé par les professeurs Christian Dorion, Pascal François, Tolga Cenesizoglu et Mathieu Fournier de HEC Montréal, avec le support de l'École et de l'Institut canadien des dérivés (ICD), Delta Vega est une société de développement technologique dans le secteur de la finance qui se spécialise dans l'évaluation du risque des produits structurés.

Delta Vega fournit un score de risque aux émetteurs de produits structurés et répond au besoin de disposer d'une mesure rigoureuse et validée à l'externe du risque de ces produits. Compte tenu de ses avantages, cet indice a le potentiel de devenir la norme dans l'industrie.

### *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 l'an dernier :

- Nos professeurs et professeuses ont publié plus de 277 articles de recherche et de transfert dans des revues scientifiques et professionnelles évaluées par les pairs en 2023. Plus de 80% des articles sont cités dans le Journal Citation Reports, qui répertorie les revues scientifiques de qualité évaluées par les pairs et ayant le plus d'impact dans leur domaine ;
- On compte 21 membres du corps professoral au rang de titulaire ayant été cités plus de 5000 fois et 16 membres au rang d'adjoint et d'agrégé ayant été cités plus de 1500 fois;
- Plus de 500 collaborations avec des professeurs et professeuses du monde entier ont été répertoriées, dont environ la moitié à l'extérieur du Canada et des États-Unis;
- On compte plus de 234 publications sur les réseaux sociaux portant sur les recherches des membres du corps professoral, ayant touché 1,2 M de personnes;
- Nos professeurs et professeuses ont rapporté 207 participations à des comités éditoriaux de revues scientifiques, ce qui témoigne d'une croissance de leur notoriété et leur compétence perçue à l'international;
- L'Université de Montréal, HEC Montréal et Polytechnique Montréal ont accueilli l'an dernier le plus grand congrès de toute l'histoire de l'ACFAS, avec 9000 congressistes;
- La direction de la recherche et du transfert a organisé quatre « Midis de la recherche » via des conférences en direct sur YouTube;

- L'École a accueilli la Conférence Révolution ESG, avec plus de 300 participants et l'intervention de sommités telles que Michael Sabia, pdg d'Hydro-Québec et l'ancienne ministre fédérale de l'Environnement, Catherine McKenna. La conférence s'inscrit dans le cadre du partenariat entre HEC Montréal et Oxford University et de son projet Measuring Beyond Initiative et figure comme un bel exemple d'impact sur les mouvements de fonds de la transition durable.

### **Publications qui contribuent au débat public**

L'École entend favoriser le transfert des résultats de recherche et son rayonnement, à travers divers médias et publications. Cette année mentionnons les publications suivantes :

- Horizon2040 : projection des impacts du soutien à l'autonomie au Québec;
- État de l'énergie au Québec;
- Coût des projets de transport collectif au Québec : peut-on faire mieux?
- Financement du transport collectif : des efforts d'optimisation s'imposent de part et d'autre;
- Productivité de la Caisse de dépôt et placement du Québec;
- Productivité et prospérité au Québec –Bilan;
- Un nombre record d'articles sur la plateforme **La conversation**<sup>4</sup>, soit 16 articles de vulgarisation scientifique publiés par nos chercheuse et chercheurs et ayant généré plus de 120 000 lectures;
- Un impact toujours plus grand auprès des gestionnaires grâce à la revue **Gestion**<sup>5</sup>. En 2023-2024, plus de 100 collaborations pour des articles dans *Gestion* ont été réalisées avec des professeures et professeurs de l'École. Le lectorat de *Gestion* dépasse 20 000 abonnés.

### **Formations et sensibilisation à l'EDI en recherche**

En matière d'équité, diversité et inclusion (EDI) en recherche, plusieurs initiatives ont été mises en œuvre en 2023-2024. 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 ».

Parmi les actions prises en 2023 et 2024, mentionnons :

- La 2<sup>e</sup> édition de la campagne de sensibilisation sur l'accessibilité, en mai et juin 2024.
- La 2<sup>e</sup> édition de la formation sur l'EDI en recherche, par les équipes du Secrétariat général et de la Direction de la recherche et du transfert, visant à donner des pistes d'actions concrètes pour intégrer l'EDI en recherche. La formation continue d'être offerte à l'ensemble des nouveaux membres du corps professoral, à travers notre plan de développement professionnel.
- L'intégration des enjeux EDI dans tous les plans stratégiques de recrutement des départements d'enseignement de l'École.
- 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.

<sup>4</sup> <https://theconversation.com/ca-fr>

<sup>5</sup> <https://www.revuegestion.ca/>

- La 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.
- Le 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.

### *Projets visant l'accessibilité et la réussite*

En matière d'accessibilité et de réussite en recherche, plusieurs initiatives ont été mises en œuvre en 2023-2024. Voici un échantillon des actions qui se poursuivent cette année :

- IDEOS, le Pôle de gestion de l'impact social de HEC Montréal et Développement international Desjardins ont mis sur place le **partenariat SEEDS** afin de répondre à des besoins socioéconomiques et environnementaux cruciaux au Sénégal et en Haïti.

En collaboration avec l'Université Cheikh Anta Diop (UCAD), l'Agence nationale des énergies renouvelables, l'initiative Renouveau FJ (SEEDS-Sénégal) cherchent à identifier des solutions aux obstacles à l'inclusion de communautés dans l'utilisation de technologies et aux chaînes de valeur des énergies renouvelables. Des centaines de femmes entrepreneures en milieu rural ont ainsi pu participer à ce projet visant à combattre leur exclusion économique et technologique.

Grâce au projet Relance Haïti (SEEDS-Haïti), des centaines de femmes entrepreneures ont bénéficié d'un programme de développement professionnel auprès d'institutions de microfinances et de leadership orienté sur les défis environnementaux et climatiques. Ces programmes offrent de multiples outils pour combattre la situation économique précaire des femmes dans plusieurs communautés haïtiennes. Ces deux initiatives favorisent ainsi l'inclusion financière, la croissance économique durable, l'adoption des technologies vertes et la diffusion des meilleures pratiques dans les secteurs de la microfinance et de l'entrepreneuriat auprès de ces communautés.

- Le Tech3Lab, en partenariat avec la coopérative Desjardins, le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) et la fondation d'alphabétisation Lettre en main, mène un projet visant à améliorer **l'accessibilité des services financiers** numériques aux analphabètes fonctionnels. Le projet réalisé par l'équipe du Tech3Lab et Adrian Minano-Lozano, étudiant à la M.SC en UX, cherche à déterminer dans quelle mesure l'interface simplifiée de la coopérative Desjardins offre une meilleure expérience aux analphabètes fonctionnels.
- Dans le cadre du 90<sup>e</sup> congrès de l'ACFAS, des membres du corps professoral de HEC Montréal et de l'Université de Montréal, appuyés par l'équipe EDI, ont organisé un panel ayant pour thématique le **rôle des universités dans la carrière des femmes**. Les panelistes ont discuté des leviers pour promouvoir la carrière des étudiantes universitaires et les propulser dans des positions de leader.
- La troisième cohorte du **Parcours Leadership Féminin du Pôle Sport** a été accueillie. Ce parcours de formation unique est dédié aux leaders féminines de demain dans la gestion des organisations sportives. Le Parcours souhaite notamment leur donner les outils nécessaires pour atteindre leurs objectifs professionnels et surmonter les barrières d'une industrie à prédominance masculine.

- HEC Montréal se distingue par la part élevée d'étudiantes stagiaires ayant obtenu un **financement Mitacs**, avec 45 % des projets, bien au-dessus de la moyenne nationale de 27 % dans les universités canadiennes.

# RAPPORT SUR LES PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT

## PRIORITÉS DE DÉVELOPPEMENT

Notre plan stratégique 2024-2027 définit nos perspectives de développement pour les prochaines années. Il s'articule autour de trois principaux axes prioritaires :

- 1. Accentuer notre impact dans la société;**
- 2. Enrichir le parcours étudiant;**
- 3. Cultiver un environnement ouvert et stimulant.**

Pour chacun de ces trois axes, de nombreux projets sont en cours de réalisation ou planifiés à court terme. Nous avons mentionné plus haut de nombreuses initiatives complétées ou en développement. Retenons également les suivantes, pour chacun des trois thèmes :

### 1. Accentuer notre impact dans la société

Différentes stratégies et actions opérationnelles découlent de cette priorité et s'articulent autour du déploiement de notre offre de formation au centre-ville, du rayonnement de la recherche et de la réputation de l'École, tant au niveau local qu'international, afin d'attirer des clientèles de qualité.

#### *Consolider l'ancrage de l'École au centre-ville*

Le campus centre-ville a été inauguré en 2023. Les cours, le personnel et plusieurs activités ont été initiées à partir de l'été ou de l'automne. Les programmes de certificats, de MBA et de formation des cadres en sont les principaux.

La dernière année a également vu une multitude d'événements d'envergure qui ont assuré un rayonnement auprès de cibles variées :

- Diplômées et diplômés (Gala Luminescence);
- Partenaires des Premières Nations (2e anniversaire de l'EDPN);
- Partenaires des pôles et centres de recherche (Next AI 2023: Journée des entreprises | Venture Day; conférence de presse concernant la formation et le développement des dirigeantes et dirigeants sportifs; événement pour souligner le financement record de 18 millions \$ pour améliorer l'expérience utilisateur);
- Milieu scientifique québécois (lancement de la programmation scientifique de l'Obvia 2023-2028 en présence de Rémi Quirion et Pierre Fitzgibbon);
- Universités et organisations nationales et internationales (Congrès UNICON avec plus de 260 congressistes et 75 établissements universitaires offrant de la formation continue; conférence *Measuring Beyond*; congrès de l'Association des écoles et facultés de gestion du Canada);
- Milieu francophone des affaires (Dictée PGL de la Francophonie);
- Personnel (Cocktail des fêtes).

Le déploiement d'un programme d'activités pour notre ancrage au centre-ville prévoit la tenue de nombreux événements, colloques, cafés-causeries, activités expérientielles, qui permettront de rapprocher les membres du corps professoral, la communauté étudiante et la communauté d'affaires du centre-ville et le public en général.

### *Développer, promouvoir et gérer efficacement nos programmes*

Nous sommes à mettre en place des tableaux de bord de gestion, portant notamment sur la gestion de nos programmes, comme le suivi des demandes et offres d'admission, ainsi que des inscriptions.

Nous sommes à revoir notre politique d'évaluation périodique, conformément au cadre de référence du BCI. Nous sommes également à élaborer un calendrier intégrant l'évaluation de l'ensemble de nos spécialisations et programmes courts.

Nous visons à mesurer les effets de nos placements média (ROI) avec notre nouvelle agence pour évaluer et améliorer notre stratégie au niveau du marketing de nos programmes. Nous prévoyons également assurer un meilleur suivi de nos offres d'admission en mettant plus de ressources pour la conversion et la mesure des efforts (comparaison des taux d'inscriptions avec les années antérieures).

### *Augmenter l'impact de nos recherches dans la société*

Nous poursuivons la création de chaires et d'unités de recherche dans les domaines de pointe, en visant notamment la création de nouvelles chaires de recherche du Canada, ainsi qu'un centre d'expertise en gestion de l'innovation en santé. Nous continuons de soutenir nos pôles et laboratoires de recherche dans leur croissance et cherchons à optimiser l'alignement de leurs activités avec les programmes d'études. Nous planifions déployer une stratégie de gestion des données de recherche et de sécurité de la recherche.

Nous sommes également à déployer un écosystème en recherche et transfert en transition durable et responsabilité sociale (notamment au niveau des synergies et de la lisibilité). Les développements à **fortes retombées**, soutenus et financés par des organismes externes, incluent les suivants :

- Assurer la formation et le développement des dirigeantes et dirigeants sportifs (Pôle Sports);
- Accélérer le virage numérique des organisations (Tech3Lab);
- Faire avancer la recherche sur le métier de dirigeante et dirigeant (Pôle D);
- Accélérer la transition énergétique pour les femmes et les jeunes au Sénégal (Pôle IDEOS);
- Élaborer le projet vitrine du dossier santé numérique (DSN) au Québec (Pôle santé et Chaire de recherche en santé numérique);
- Soutenir la recherche en intelligence artificielle (Projet IAR3 d'IVADO).

## **2. Enrichir le parcours étudiant**

### *Réfléchir et revoir notre offre au 2e cycle*

La réflexion sur nos programmes de 2<sup>ème</sup> cycle s'insère dans notre volonté d'enrichir et de mettre en valeur l'expérience pédagogique des étudiantes et étudiants afin que leurs formations soient pertinentes pour combler les besoins actuels et futurs du milieu des affaires et de la société. Elle vise à 1) redéfinir les objectifs et les compétences visés par nos programmes d'études et mesurer leur atteinte; 2) faciliter le passage entre des programmes de cycles différents, en écourtant la durée totale des études et en

accélérant l'entrée aux cycles supérieurs et; 3) clarifier le positionnement de chacun des programmes de 2<sup>e</sup> cycle afin de faciliter les activités de communication et le recrutement étudiant.

Les développements prévus ou amorcés incluent les suivants :

- Identifier les compétences d'avenir et s'assurer d'offrir 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 d'éthique** ;
- Bonifier notre **offre de passerelles** : 1) Offrir un parcours baccalauréat-maîtrise intégré (BMI) ; 2) Offrir un parcours intégré entre le programme de maîtrise recherche et le Ph. D. ; 3) Offrir davantage de passerelles qui permettent aux personnes inscrites au programme de D.E.S.S. de poursuivre leur formation au programme de maîtrise.
- Assurer la veille et l'intégration des **enjeux liés à l'IA**. La réflexion sur l'IAG amènera des recommandations pour faciliter l'intégration de l'IAG dans les différents secteurs de notre institution (enseignement, recherche, administration, employés).
- **Assurer un leadership en transition durable** : Nous démarrons deux nouveaux modules (A-2024) dans le parcours à destination des personnes enseignantes afin d'intégrer des enjeux de transition socio-écologique dans chaque cours, quelle que soit la discipline. Un projet pilote est en cours avec quatre enseignants pour tester les modules. Un autre pilote est prévu à l'hiver 2025 dans l'optique d'offrir le parcours au plus grand nombre à partir de l'été 2025.
- **Bonifier l'encadrement aux cycles supérieurs** : Nous cherchons à cerner les besoins afin de proposer des ressources et des activités adéquates. Un sondage est en développement à l'attention des personnes étudiantes et professeures concernant la relation d'encadrement, notamment au niveau des rôles et responsabilités de chacun.
- Mettre à jour certains **cours à distance asynchrones** : Début de la mise à jour cette année. Une attention particulière est portée aux dimensions d'engagement et d'accompagnement des personnes étudiantes, ainsi qu'aux activités d'évaluation.
- Revoir nos stratégies d'offres de **bourses d'admission** et évaluer les meilleures stratégies.

### 3. Cultiver un environnement ouvert et stimulant

#### *Poursuivre les mesures d'aide à la réussite et au bien-être :*

Les SAÉ planifient plusieurs initiatives à cet effet, notamment :

- L'expansion des activités en plein air pour favoriser le bien-être physique et mental;
- Le Carrefour réussite et bien-être : Élargissement du projet pilote "Là pour toi" en renforçant l'accessibilité des services;
- Ateliers pour les étudiants-athlètes, en collaboration avec les athlètes des Carabins pour les aider à mieux gérer leur anxiété de performance et promouvoir le bien-être collectif;
- Ateliers sur l'anxiété et la recherche d'emploi;

- Optimisation du soutien aux groupes d'entraide, en collaboration avec le Centre de formation en langues des affaires et le Tech3Lab pour combattre l'isolement et favoriser le soutien mutuel;
- Organisation d'une semaine dédiée à la promotion de la persévérance scolaire (H-2025);
- Formations sur la gestion de classe et l'interculturalité pour gérer les comportements perturbateurs et sensibiliser à la santé mentale dans différents contextes culturels;
- Guide de stratégies de réussite en mathématiques : Création d'une ressource en ligne pour aider à développer des stratégies d'étude efficaces dans les cours quantitatifs;
- Création de contenu pour notre nouvelle page Instagram, afin de rejoindre la communauté étudiante via les réseaux sociaux;
- Intégration de Ginny, une chienne spécialisée en zoothérapie, pour offrir un soutien émotionnel à la communauté étudiante (présentement en entraînement par des spécialistes canins).

### *Développer une maturité en gestion du changement*

Une démarche d'accompagnement dynamique en gestion du changement est amorcée pour préparer à la fois l'École (sur le plan organisationnel) et les personnes (sur le plan humain) dans le but de faciliter l'adhésion et l'appropriation au travail en espaces flexibles, ouverts et démocratisés; de promouvoir l'adoption des nouveaux outils audiovisuels et numériques pour le personnel administratif et enseignant et; d'optimiser les modes de fonctionnement pour nos trois édifices.

## 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 de HEC Montréal à travers le prisme de son plan stratégique ainsi que des initiatives pour illustrer les objectifs stratégiques.

Dans un souci de continuité, le nouveau plan stratégique reprend la mission, la vision et les valeurs qui ont été élaborés en 2019. Les trois grands axes viendront chapeauter 12 objectifs stratégiques (9 dans le plan précédent) dont plusieurs ont évolué ou se sont ajoutés. Les facteurs clés de réussite demeurent quant à eux tous pertinents.

On notera parmi les objectifs stratégiques l'importance de la **pertinence de nos actions** et des **impacts**, ainsi que des enjeux de **responsabilité sociale** et **développement durable**, de même que de **gestion des ressources humaines, financières et matérielles**.

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) se poursuit et permettra quant à elle de mieux suivre l'atteinte des objectifs.

### 1. L'accessibilité et la réussite

Plusieurs objectifs du plan stratégiques résument les orientations de l'École pour favoriser l'accessibilité et la réussite de ses étudiantes et étudiants. Nous avons également mentionné précédemment de nombreuses initiatives visant cet objectif.

#### *Accroître la valeur, la qualité et la pertinence des apprentissages et des formations tels que perçus par les apprenantes, apprenants et autres parties prenantes clés*

Les projets en développement récents ou continus incluent notamment :

- Une révision majeure des programmes de 2<sup>e</sup> cycle, afin de s'assurer de leur pertinence et leur attractivité, tel que mentionné plus haut;
- La mise en place d'une approche programme<sup>6</sup> basée sur les objectifs d'apprentissage, tel que mentionné plus haut;
- Poursuite de l'intégration des notions de transition durable au B.A.A., à la M. Sc. et au MBA;
- Évolution de l'offre de formation continue à l'École des dirigeants.

---

<sup>6</sup> L'approche programme vise à ce que le développement de nos programmes soit basé sur des objectifs d'apprentissages et que l'atteinte de ceux-ci par les étudiantes et étudiants soit ciblée et mesurée. Les lacunes identifiées servent d'appui au processus d'amélioration continue d'assurance des apprentissages.

### ***Bonifier l'expérience étudiante***

Afin d'offrir à nos communautés un milieu de vie bienveillant, équitable et inclusif, différentes initiatives ont été implantées et plusieurs projets sont en cours de développement. Nos objectifs à court-terme sont les suivants :

- Mettre en place la nouvelle plateforme pour les étudiants en situation de handicap;
- Rendre les édifices de notre campus complètement accessibles physiquement et notre site web institutionnel (hec.ca), comme nos sites satellites, conformes au standard québécois sur l'accessibilité;
- Analyser le projet de mise à jour technique des salles de cours de l'édifice Decelles;
- Offrir des formations et activités de sensibilisation sur les violences à caractère sexuel, sur l'EDI (mois de l'histoire des Noirs, semaine EDI, etc.), ainsi que sur la protection des renseignements personnels;
- Élaborer une nouvelle politique sur l'accessibilité et le soutien aux personnes en situation de handicap, ainsi qu'une politique pour un campus exempt de toute forme de harcèlement.
- Promouvoir nos services aux étudiants sur le campus.
- Améliorer l'efficacité et l'offre de soutien financier dans les cas de détresse financière.
- Concevoir des outils et ateliers pour mieux soutenir les leaders des associations étudiantes.

### ***Enrichir les connaissances et les compétences de nos étudiantes et étudiants afin qu'ils deviennent des leaders responsables.***

En matière de responsabilité sociale et de transition durable, les priorités de développement cette année sont de mesurer les compétences de nos clientèles et de poursuivre l'intégration des sujets d'ESG / DD dans les contenus de nos cours.

- Administrer le test TASK de SULITEST, pour évaluer à l'entrée et à la sortie des programmes de BAA et MBA le niveau de connaissance actuel de nos étudiantes et étudiants et pour évaluer dans quelle mesure nos programmes permettent aux clientèles de ces programmes d'augmenter leur niveau de connaissance en transition durable;
- Créer un programme d'accompagnement pour les enseignants de HEC désirant intégrer le sujet de la transition durable dans leurs cours;
- Mettre en place un outil de déclaration du niveau d'intégration des sujets de la transition durable dans les cours.
- Poursuivre l'évaluation des outils disponibles en intelligence artificielle générative (IAG) et élaborer des balises institutionnelles pour accompagner les intervenants et les clientèles en vue d'une utilisation éthique, responsable et sécuritaire de l'IA.

Ces projets s'inscrivent dans la continuité des nombreuses initiatives en développement durable et en ESG menées à l'École, sur le plan des cours, ainsi que de la vie étudiante, pour les clientèles de nos programmes réguliers.

Mentionnons également nos efforts en formation continue. Un des programmes phares en formation continue est notre École des dirigeants des Premières Nations (EDPN), pour laquelle nous avons lancé un nouveau programme à l'hiver 2024, *Leaders économiques – Grand Cercle*, le 6<sup>e</sup> programme de formation de l'EDPN. Les programmes de l'EDPN ont un fort impact social.

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

Les orientations stratégiques de notre nouveau plan ont été actualisées afin de répondre aux besoins de nos clientèles et de la société. Parmi les orientations et projets à venir mentionnons les suivants :

### *Enrichir les connaissances et les compétences de nos étudiantes et étudiants afin qu'ils deviennent des leaders responsables.*

- Élaborer des objectifs d'apprentissage liés à la gestion du développement durable dans l'ensemble de nos programmes;
- Créer un parcours de formation sur la transition durable, tel que mentionné précédemment;
- Poursuivre le développement de capsules de formation EDI pour nos communautés étudiante et enseignante;
- Ajouter un volet sur la transition durable dans nos ateliers de développement professionnel, afin d'inviter les nouveaux professeurs à développer un vocabulaire commun.

### *Consolider l'ancrage de l'École au centre-ville*

Le transfert au centre-ville de nos activités au 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> cycle professionnel, ainsi que nos formations exécutives, vise à favoriser l'accessibilité au campus pour nos clientèles y travaillant, ou pour lesquelles le déplacement vers le centre-ville est préférable. Afin de pleinement exploiter le potentiel de notre campus, le programme d'activités pour favoriser l'impact et le rayonnement de l'École se poursuivra cette année.

### *Bonifier l'expérience étudiante*

En matière d'ouverture et de rayonnement, de nombreuses initiatives ont été mentionnées précédemment visant à faciliter l'accueil, l'intégration et la réussite de nos clientèles, tant locales, internationales, que celles avec besoins particuliers. Le soutien par les SAÉ, la DAIP, le service de gestion de carrière et la direction des études est clé. Ces unités jouent un rôle central dans l'amélioration de l'expérience étudiante et les nombreuses initiatives mises de l'avant pour faciliter la réussite.

Elles ne sont pas les seules. Mentionnons également le bureau des stages, qui a contribué à développer de nombreux stages dans nos programmes ainsi que les projets supervisés à la maîtrise. L'intégration des stages a été réalisée dans l'ensemble de nos programmes de certificats. Les développements et la consolidation de notre gestion des stages se poursuivront afin de supporter le plus grand nombre d'étudiants et étudiantes possible.

Du côté de nos activités internationales, notre offre de formations diplômantes et non diplômantes à l'étranger a aussi pris de l'expansion, notamment avec les partenariats 2+2. Nous avons également, au cours des années, développé un important réseau de partenaires d'échanges bilatéraux à l'international, dont profitent nos clientèles. Les priorités des prochains mois verront à consolider les partenariats à l'international, trouver une solution pour les étudiants internationaux du parcours international D.E.S.S. qui auront des contraintes d'accès au permis de travail post diplôme et optimiser la mobilité étudiante pour le 2<sup>e</sup> cycle.

### *Hausser le rayonnement de HEC Montréal, notamment dans les marchés cibles prioritaires*

Des campagnes sont en cours visant à attirer des clientèles tant locales qu'internationales, ainsi que du personnel talentueux.

Pour les soutenir, nous visons à intensifier nos efforts de rayonnement dans les médias sociaux et traditionnels. Nous comptons également faire rayonner notre marque employeur, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre.

Nous poursuivons nos efforts de recrutement d'étudiantes et étudiants à l'international ainsi que de rayonnement de nos activités, notamment à l'aide de notre bureau de Paris. Nous comptons d'ailleurs intensifier nos efforts de promotion des programmes ainsi que nos efforts de recrutement en Europe.

### 3. La recherche et la création

#### *Augmenter l'impact de nos recherches dans la société.*

À travers cet objectif stratégique, la direction de la recherche et du transfert poursuit ses efforts d'encouragement et de valorisation de nos impacts en recherche (notamment l'innovation, le transfert et la vulgarisation). Nos priorités sont les suivantes :

- Appuyer le corps professoral dans ses efforts de financement;
- Répertorier la production scientifique de notre personnel actif en recherche;
- Encourager et reconnaître l'excellence en recherche;
- Assurer l'efficacité dans la gestion des fonds de recherche et la reddition de compte;
- Favoriser le transfert des résultats de recherche et son rayonnement, à travers divers médias et publications.

### 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 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 soutien constant à notre corps enseignant.

L'objectif est toujours de maintenir la cohérence avec notre mission, notre vision d'excellence et les orientations du plan, tout en poursuivant nos efforts d'innovation pour répondre aux défis actuels et à venir.

#### *Assurer la stabilité financière de l'École*

Notre stratégie consiste à explorer de nouvelles sources de revenus et à valoriser l'analyse et l'encadrement, afin d'optimiser l'allocation des ressources et la saine gestion des opérations et des projets.

Nous appliquons une politique de **gestion prudente et responsable** dans le contexte actuel d'éléments plus défavorables sur le plan des revenus, de diverses mesures gouvernementales envers les clientèles internationales, le financement des infrastructures, sans parler de la pénurie de main-d'œuvre qui s'est poursuivie.

Nous continuons **d'investir dans notre mission** avec notamment des investissements nécessaires pour accélérer la transformation numérique et pour réussir notre ancrage au centre-ville. Nous sommes également à instaurer une culture de la donnée et le développement d'indicateurs stratégiques. Il nous faut également repenser la promotion des programmes et le recrutement étudiant et accentuer la collaboration avec la Fondation pour générer davantage de revenus autonomes.

HEC Montréal réitère l'importance **d'augmenter le financement gouvernemental** dans l'esprit de la position collective des établissements universitaires québécois, tel qu'exprimé dans le mémoire déposé par le BCI dans le cadre des consultations prébudgétaires 2024-2025.

Dans la foulée, on se doit de rappeler que HEC Montréal est particulièrement sensible aux **écarts de revenus observés** avec les établissements concurrents en Ontario et dans le reste du Canada, écarts qui sont d'ailleurs relevés dans le rapport du BCI et rappelés au gouvernement du Québec depuis de nombreuses années. Ces écarts contribuent à miner la santé financière des établissements universitaires québécois et diminuent notre capacité à attirer des talents et à les retenir.

Bref, l'École fait bien, mais 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.

### *Instituer une gouvernance exemplaire*

Notre performance passe par l'engagement et la gestion efficace et rigoureuse de nos talents et de nos ressources, dans l'ensemble de nos activités pédagogiques, de recherche et de diffusion du savoir ainsi que dans la gestion de notre établissement. Les perspectives à cet égard incluent les suivantes :

- Effectuer le suivi du **plan stratégique** 2024-2027; développer une formation destinée aux gestionnaires de l'École sur la mise en œuvre du plan;
- Établir une démarche structurelle et un programme de prévention en santé et sécurité au travail liés à l'évaluation de nos risques psychosociaux;
- Implanter une gouvernance informationnelle (déployer le cadre de gouvernance des données);
- Peaufiner le tableau de bord de la direction (indicateurs et cibles);
- Livrer le plan de transformation numérique;
- Réviser la politique sur le harcèlement (incluant l'incivilité) en lien avec le projet de loi 42 qui modifiera les lois du travail;
- Faire un diagnostic sur la gouvernance étudiante;
- Promouvoir **l'EDI dans la gestion**; favoriser un programme d'activités, mettre en place un parcours de formation et de sensibilisation aux enjeux EDI; poursuivre le parcours étudiant Agir ensemble pour l'EDI (avec la participation du ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie);
- Évaluer le mode de fonctionnement du **conseil d'administration**;
- Déployer un ensemble de mesures pour améliorer notre **cybersécurité** et la **protection des renseignements personnels** (politiques, procédures, formations);
- S'assurer d'une gestion intègre, appuyée par l'embauche récente d'une personne conseillère en **conformité** et **intégrité** au secrétariat général;
- Systématiser notre approche de **gestion des risques**.

### *Réviser les processus administratifs clés en vue de réaliser des gains de productivité.*

L'efficacité de nos processus a des retombées positives pour l'ensemble de l'organisation, incluant pour notre clientèle et pour la qualité de l'enseignement et de la recherche. Mentionnons les priorités et projets en ce sens:

- 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. Un entrepôt de données est en développement et une communauté de pratique contribue au développement d'outils de gestion et de suivi sectoriels et stratégiques.
- Faire évoluer nos **politiques de ressources humaines** pour adapter notre organisation du travail à l'évolution de notre contexte d'activités.
- **Réviser notre mode de fonctionnement** et restructurer, au besoin, nos équipes responsables du recrutement étudiant, de la promotion des programmes, des communications, des relations et du développement des affaires et des partenariats à l'international, ainsi que de nos équipes qui gèrent les infrastructures et le développement du campus.
- Bonifier l'offre de formations à nos gestionnaires en cohérence avec le **profil recherché de compétences** et en profitant de l'expertise des membres du corps professoral.
- Établir un **plan d'action de soutien au corps professoral et enseignant**, dans la foulée d'un poste de direction administrative créé à la Direction des affaires professorales, dans une structure matricielle soutenant les directions des départements, le personnel en soutien administratif et les unités partenaires.
- Remplacer l'**environnement numérique d'apprentissage** et de la demande d'admission en ligne.

#### *Poursuivre l'amélioration de l'expérience employé*

La direction des ressources humaines a élaboré un ensemble de mesures qui visent à améliorer les conditions de travail de l'ensemble du personnel. Elle a notamment, à l'aide d'une firme externe, réalisé le balisage des échelles salariales et des avantages sociaux offerts sur le marché afin de demeurer attractifs.

Les efforts se poursuivent. Nos objectifs prioritaires porteront sur les mesures favorisant la cohésion, l'engagement, et la fierté des membres du personnel.

Mentionnons finalement que le Conseil du patronat du Québec a souligné la qualité de nos **pratiques internes**, notre **culture organisationnelle** et le **caractère innovant** de nos processus qui bénéficient du savoir-faire de nos professeures et professeurs.

## PLAN STRATÉGIQUE (2024 - 2027)

(page suivante)

Plan stratégique  
2024-2027

Là où  
les possibilités  
se créent.

# Mot du directeur



C'est dans un esprit de continuité que nous avons élaboré le nouveau Plan stratégique 2024-2027. Les dernières années ont été l'occasion de démontrer à quel point notre mission de former des leaders en gestion qui contribuent de manière responsable au succès des organisations et à la transition durable de la société en nous appuyant sur notre excellence en enseignement et en recherche est solidement ancrée et notre communauté agile, résiliente et engagée.

Avec une vision claire et des valeurs qui nous définissent, notre Plan stratégique 2020-2023 s'est avéré un guide précieux pour surmonter les multiples défis de ces années atypiques. La pertinence des nombreuses réalisations qui ont vu le jour au cours des quatre dernières années nous a convaincus de poursuivre sur la même voie tout en ciblant encore mieux nos axes d'intervention.

Le Plan stratégique 2024-2027 maintient l'orientation sur notre vrai nord, notre objectif commun à toutes et à tous, qui consiste à nous

appuyer sur notre culture entrepreneuriale pour offrir une expérience enrichissante tout au long du parcours d'apprentissage et à contribuer à l'avancement du savoir en gestion.

Trois axes d'intervention sont privilégiés :

- accentuer notre impact dans la société;
- enrichir le parcours étudiant;
- cultiver un environnement ouvert et stimulant.

Nous avons réorganisé, avec plus de précisions, les priorités stratégiques antérieurement fixées en les reliant directement à la mission ou à la vision de l'École.

Le concept de chantiers utilisé pour la mise en œuvre du Plan stratégique 2020-2023 n'a pas été reconduit pour le présent exercice. La mise en œuvre du plan sera dorénavant tributaire des plans d'action de chacune des directions et le suivi de sa progression assuré par un système de pilotage.

Je suis pleinement confiant que ce Plan stratégique 2024-2027 contribuera à faire de HEC Montréal une école de gestion toujours plus en phase avec les besoins de la société, qui continue à viser l'excellence, qui place l'apprenant, l'apprenante au cœur de ses actions et qui accentue son impact sociétal.

Je suis fier de notre École et de nos réalisations et je suis persuadé que nous pouvons aller encore plus loin grâce à votre grande compétence, votre engagement indéfectible et votre collaboration soutenue.

Le directeur,

Federico Pasin

# 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 à la transition durable de la société.

## **L'accomplissement de la mission de HEC Montréal passe par :**

- une pédagogie en constante évolution, adaptée aux différents types d'apprenantes et d'apprenants;
- des formations qui répondent aux enjeux sociétaux actuels;
- de la recherche de haut niveau qui a de l'impact dans la communauté;
- des équipes de travail et un corps professoral engagés et audacieux;
- une gestion efficiente et rigoureuse de ses ressources.

# 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.

**La vision de HEC Montréal s'incarne par :**

- un monde où l'enseignement et la recherche contribuent à la conduite responsable des affaires;
- un milieu de vie bienveillant, respectueux et toujours plus inclusif;
- un environnement où la collaboration et la création de valeur sont encouragées;
- une influence qui ne connaît pas de frontières.

# 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.

## Notre vrai nord

**Offrir une expérience enrichissante tout au long du parcours d'apprentissage et contribuer à l'avancement du savoir en gestion, en s'appuyant sur notre culture entrepreneuriale.**

# Nos axes et objectifs stratégiques

## 3 axes stratégiques

**Accentuer notre impact  
dans la société**

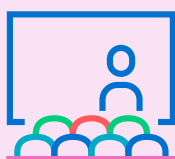
**Enrichir le parcours étudiant**

**Cultiver un environnement  
ouvert et stimulant**

# Nos axes et objectifs stratégiques

## 12 objectifs stratégiques

Des objectifs stratégiques spécifiques, mesurables, appropriés, réalistes et temporels (SMART) ont été définis.



Accroître la valeur, la qualité et la pertinence des apprentissages et des formations tels que perçus par les apprenantes, apprenants et autres parties prenantes clés



Augmenter l'impact de nos recherches dans la société



Enrichir les connaissances et les compétences de nos étudiantes et étudiants afin qu'ils deviennent des leaders responsables



Hausser le rayonnement de HEC Montréal, notamment dans les marchés cibles prioritaires



Renforcer notre capacité d'attraction et de fidélisation des membres du corps professoral et des talents nécessaires à la mission de l'organisation



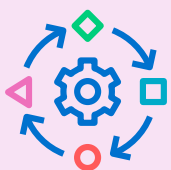
Assurer la stabilité financière de l'École

# Nos axes et objectifs stratégiques

## 12 objectifs stratégiques (suite)



Maintenir le taux de succès  
au renouvellement  
des agréments



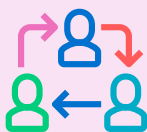
Réviser les processus  
administratifs clés en vue  
de réaliser des gains  
de productivité



Bonifier l'expérience  
étudiante



Poursuivre l'amélioration  
de l'expérience employé



Instituer une gouvernance  
exemplaire



Consolider l'ancrage  
de l'École au centre-ville

# 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, valoriser l'analyse et l'encadrement, afin d'optimiser l'allocation des ressources et la saine gestion des opérations et des projets.

## 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 à la transition durable de la société.

## Nos valeurs

- La pertinence
- La rigueur
- L'audace
- L'engagement
- Le respect
- La collaboration

## 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 3 axes stratégiques

**Accentuer notre impact dans la société**

**Enrichir le parcours étudiant**

**Cultiver un environnement ouvert et stimulant**

## Nos objectifs stratégiques

- Accroître la valeur, la qualité et la pertinence des apprentissages et des formations tels que perçus par les apprenantes, apprenants et autres parties prenantes clés
- Augmenter l'impact de nos recherches dans la société
- Enrichir les connaissances et les compétences de nos étudiantes et étudiants afin qu'ils deviennent des leaders responsables
- Hausser le rayonnement de HEC Montréal, notamment dans les marchés cibles prioritaires
- Renforcer notre capacité d'attraction et de fidélisation des membres du corps professoral et des talents nécessaires à la mission de l'organisation

- Assurer la stabilité financière de l'École
- Maintenir le taux de succès au renouvellement des agréments
- Réviser les processus administratifs clés en vue de réaliser des gains de productivité
- Bonifier l'expérience étudiante
- Poursuivre l'amélioration de l'expérience employé
- Instituer une gouvernance exemplaire
- Consolider l'ancrage de l'École au centre-ville

## 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

### **Édifice Hélène-Desmarais**

501, rue De La Gauchetière Ouest  
Montréal (Québec) H2Z 1X6 CANADA

### **Bureau international – Europe**

**HEC Montréal**  
+33 1 42 33 43 40  
[hec.ca/europe](http://hec.ca/europe)

**hec.ca**