

HEC MONTRÉAL

DOCUMENTS 2024-2025 REQUIS EN VERTU DE LA LOI SUR LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT DE NIVEAU UNIVERSITAIRE

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 2025



TABLE DES MATIERES

États financiers	3
Rapport de l’auditeur indépendant.....	3
Système d’information financière universitaire (SIFU)	9
États du traitement	19
Formulaire de déclaration.....	19
Rapport sur la performance	23
Grille des indicateurs.....	23
Mesures prises pour l’encadrement des étudiant(e)s.....	25
Programmes d’activités de recherche	38
Rapport sur les perspectives de développement	46
Priorités de développement	46
Orientations en lien avec la politique québécoise de financement des universités.....	53
Plan stratégique (2024 - 2027)	65

ÉTATS FINANCIERS

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

(5 pages suivantes)

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, 406 et 409 du Système d'information financière des universités (SIFU) 2024-2025 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.

*Raymond Chabot Grant Thornton S.E. N.C.R. L.*¹

Montréal

Le 14 octobre 2025

¹ 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).	
		À partir de l'état de la situation financière du SIFU (page 1) et des états financiers audités, comparer les totaux respectifs des actifs à court terme, des actifs à long terme, des passifs à court terme, des passifs à long terme et du total des soldes de fonds, et ce, par fonds ainsi que pour la colonne « total des fonds ». Advenant le cas où une université ne présente pas dans ses états financiers audités l'information financière par fonds, le professionnel en exercice devra comparer ces totaux, pour chacun des fonds, avec la balance de vérification de l'université et comparer la colonne « total des fonds » aux états financiers audités.	
		À partir des produits et charges du SIFU (pages 2 et 3) et des états financiers audités, comparer les totaux respectifs des produits (sans distinction des « autres produits » que l'on retrouve dans certains états financiers audités), des charges et de l'excédent (insuffisance) des produits par rapport aux charges, et ce, par fonds ainsi que pour la colonne « total des fonds ». Advenant le cas où une université ne présente pas dans ses états financiers	

N°	Postes	Procédures	Constatations
		audités l'information financière par fonds, le professionnel en exercice devra comparer ces totaux, pour chacun des fonds, avec la balance de vérification de l'université et comparer la colonne « total des fonds » aux états financiers audités.	
		À partir de l'évolution des soldes de fonds du SIFU (page 4) et des états financiers audités, comparer les totaux respectifs des soldes de fonds à la fin de l'exercice, et ce, par fonds ainsi que pour la colonne « total des fonds ». Advenant le cas où une université ne présente pas dans ses états financiers audités l'information financière par fonds, le professionnel en exercice devra comparer ces totaux, pour chacun des fonds, avec la balance de vérification de l'université et comparer la colonne « total des fonds » aux états financiers audités.	
		Une capture d'écran des deux tableaux de l'onglet « Tableaux de concordance SIFU – EF » doit être jointe aux conclusions du professionnel en exercice.	Voir la capture d'écran jointe
2	Concordance entre les annexes 12 et 12a du SIFU (sous-section 4.2 du mandat)	Volet 1 Retracer chacun des montants inscrits à l'annexe 12a aux résolutions qui auront été fournies au préalable par l'université.	Aucune anomalie relevée

N°	Postes	Procédures	Constatations
		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. Inscrire aux constatations sur les procédures convenues le nombre de confirmations signées obtenues de l'université et les annexer au rapport.	Non applicable
		Volet 2 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.	Aucune anomalie relevée
		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.	Aucune anomalie relevée
		Advenant un écart entre les annexes 12 et 12a, et que l'écart n'est pas dû au fait que l'annexe 12a indique seulement les virements interfonds de plus de 100 000 \$, faire corriger ces annexes par l'université. Consigner aux constatations sur les procédures convenues les corrections effectuées ou les écarts relevés.	Aucune anomalie relevée
3	Inscription des montants forfaitaires des étudiants internationaux (sous-section 4.3.1 du mandat)	Obtenir de l'université les listes des montants par étudiant présentés aux comptes 402 et 404.	
		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.	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 (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 et des 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 et des directives de présentation</i> du SIFU, et ce, pour chacun des tests ayant échoué.	Aucune anomalie relevée
3	Inscription des montants forfaitaires au tarif majoré des étudiants canadiens non résidents du Québec (sous-section 4.3.3 du mandat)	Obtenir une liste des montants par étudiant présentés au compte 409.	
		Recalculer le total de la liste et comparer ce total avec le montant au compte 409. 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
		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 409 fournie par l'université. En cas de non-concordance, demander des explications à l'université.	Aucune anomalie relevée

N°	Postes	Procédures	Constatations
		Consigner aux constatations sur les procédures convenues la nature et les montants des opérations ne correspondant pas aux dispositions du <i>Cahier des normes et des 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 déréglementés (sous-section 4.3.4 du mandat)	Obtenir une liste des montants par étudiant présentés au compte 406.	
		Recalculer le total de la liste et comparer ce total avec le montant au compte 406. 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 déréglementé.	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.	Nous avons relevé une anomalie en ce qui a trait à l'encaissement des droits de scolarité d'un étudiant. Le dossier a été transféré à l'agence de recouvrement Groupe Solution. L'écart extrapolé n'est pas significatif. Aucune anomalie n'a été relevée au niveau de la classification.
		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 et des directives de présentation</i> du SIFU, et ce, pour chacun des tests ayant échoué.	Aucune anomalie relevée

SYSTÈME D'INFORMATION FINANCIÈRE UNIVERSITAIRE (SIFU)

(9 pages suivantes)

HEC Montréal
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE
 au 30 avril 2025
 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
Actif à court terme								
1	Encaisse (001)	s/o	-	-	22 130	-	-	58 832 813
2	Placements à court terme (005)	s/o	-	-	-	-	-	-
3	Intérêts courus à recevoir (010)	s/o	-	-	6 848	-	-	6 848
4	Fonds détenus par un fiduciaire (090)	s/o	-	-	-	-	-	-
5	Subventions à recevoir Ministère (015)	Note#2 (annexe 20)	---	---	---	---	-	2 842 702
6	Comptes débiteurs - Droits de scolarité (020)	s/o	---	---	---	---	-	4 792 820
7	Autres montants à recevoir (025, 026, 030, 170)	s/o	5 108 102	16 111 345	64 373	-	-	27 257 093
8	Encassements exigibles à court terme (141, 142)	s/o	-	-	-	-	-	-
9	Avances à d'autres fonds (040, 045, 050, 055, 060, 065)	s/o	76 144 623	9 763 931	-	-	(147 484 859)	-
10	Frais payés d'avance (070)	s/o	21 893	-	-	-	-	4 138 862
11	Stocks (075)	s/o	-	---	-	-	-	61 577
Total de l'actif court terme		138 174 329	81 274 618	25 875 276	93 351	-	(147 484 859)	97 932 716
Actif à long terme								
12	Frais reportés (080)	s/o	-	-	-	-	-	-
13	Subventions et autres apports à recevoir à long terme (171, 172, 173, 174)	s/o	-	115 263 981	-	-	-	115 263 981
14	Placements à long terme (125, 130)	s/o	-	-	7 354 899	-	-	7 354 899
15	Effets à recevoir à long terme (124)	s/o	-	-	-	-	-	-
16	Prêts hypothécaires et autres prêts (135, 140)	s/o	457 297	-	89 758 291	-	-	90 215 589
17	Immobilisations (105)	Annexe 16	---	353 190 362	---	---	-	353 190 362
18	Logiciel-service (106)	s/o	---	615 350	---	---	-	615 350
19	Autres actifs (085, 115, 150, 155, 160, 165)	Annexe 9	-	-	-	-	-	-
20	Juste valeur des instruments financiers dérivés (180)	s/o	-	5 191 128	-	-	-	5 191 128
21 TOTAL DE L'ACTIF		138 174 330	81 731 915	500 136 097	97 206 541	-	(147 484 859)	669 764 024

HEC Montréal
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE
au 30 avril 2025
en \$

	Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement	Fonds avec restrictions	Fonds d'immobilisations	Fonds de dotation	Autres fonds	Ajustements	Total
	1	2	3	4	5	6	7	
PASSIF								
Passif à court terme								
22	Découvert de banque (201)	s/o	-	-	-	-	-	22
23	Emprunts à court terme (205, 206)	Note#4 (annexe 20)	-	10 381 021	-	-	-	10 381 021
24	Dépôts de garantie et retenues sur contrats (305, 310)	s/o	3 428 553	11 734 859	-	-	-	15 163 412
25	Subventions à rembourser au Ministère (210)	Note#2 (annexe 20)	7 630 029	---	---	---	---	7 630 029
26	Salaires et charges sociales à payer (255, 256, 257, 258)	s/o	26 819 802	---	-	-	-	26 819 802
27	Avantages sociaux futurs à payer (259)	s/o	-	---	-	-	-	-
28	Comptes créditeurs (215, 220)	s/o	9 560 015	1 961 000	68 420	-	-	12 010 675
29	Produits reportés (260)	Annexe 7	7 420 657	---	---	-	-	7 420 657
30	Apports reportés à court terme (261, 262, 263, 264)	s/o	-	-	-	-	-	-
31	Portion de la dette exigible à court terme (313, 314)	s/o	37 766 266	-	-	-	-	37 766 266
32	Avances d'autres fonds (225, 230, 235, 240, 245, 250)	Annexe 12	85 898 865	-	61 585 994	-	(147 484 859)	13 807 235
	Total du passif à court terme	140 757 921	38 187 506	37 884 114	61 654 414	-	(147 484 859)	130 999 097
Passif à long terme								
33	Avantages sociaux futurs à payer à long terme (370)	s/o	(9 829 700)	-	-	-	-	(9 829 700)
34	Dettes à long terme (315, 320, 321, 325, 330)	s/o	-	139 449 533	-	-	-	139 449 533
35	Obligations découlant des contrats de location - acquisition (335; 336)	s/o	-	-	-	-	-	-
36	Apports reportés (360, 361, 362, 363)	s/o	43 544 409	216 982 455	---	---	---	260 526 864
37	Juste valeur des instruments financier dérivés (365)	s/o	-	-	-	-	-	-
38	Autres passifs (265, 270, 275, 280, 285)	Annexe 9	-	-	-	-	-	-
	TOTAL DU PASSIF	130 928 221	81 731 915	394 316 102	61 654 414	-	(147 484 859)	521 145 793
SOLDES DE FONDS¹								
40	Grévé d'affectations d'origine interne	Annexe 8	11 681 234	10 881 011	5 149 709	-	-	27 711 954
41	Grévé d'affectations d'origine externe (FD et AF)	s/o	---	---	30 402 418	-	-	30 402 418
42	Non grévé d'affectation (FF et AF)	s/o	(4 435 126)	---	---	-	-	(4 435 126)
43	Produits nets non transférés d'affectation d'origine interne (FD)	s/o	---	---	---	-	-	---
44	Produits nets non transférés d'affectation d'origine externe (FD)	s/o	---	---	---	-	-	---
45	Investi en immobilisations (FI)	s/o	---	94 938 984	---	---	-	94 938 984
	TOTAL DES SOLDES DE FONDS	7 246 109	-	105 819 995	35 552 127	-	-	148 618 231
	TOTAL DU PASSIF ET DES SOLDES DE FONDS	138 174 330	81 731 915	500 136 097	97 206 542	-	(147 484 859)	669 764 024

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

	Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement	Fonds avec restrictions	Fonds d'immobilisations	Fonds de donation (Note 1)	Autres fonds	Ajustements	Total
		1	2	3	4	5	6	7
1	Droits de scolarité de base (étudiants réglementés) (401)	26 925 745	---	---	---	---	---	26 925 745
2	Montants forfaitaires internationaux des étudiants réglementés (402)	s/o	---	---	---	---	---	---
3	Montants forfaitaires au tarif préférentiel des étudiants canadiens non-résidents du Québec (403)	3 342 371	---	---	---	---	---	3 342 371
4	Montants supplémentaires facturés aux étudiants assujettis aux forfaits internationaux (10 % du forfaitaire international) (404)	4 585 574	---	---	---	---	---	4 585 574
5	Droits de scolarité des étudiants, développements (406)	35 935	---	---	---	---	---	35 935
6	Droits de scolarité des étudiants inscrits à des programmes autofinancés et donnant droit à des crédits (407)	5 216 047	---	---	---	---	---	5 216 047
7	Revenus de scolarité des étudiants inscrits à des programmes ou des activités non crédits (408)	25 870	---	---	---	---	---	25 870
8	Montants forfaitaires au tarif majoré des étudiants canadiens non-résidents du Québec (409)	11 527 143	---	---	---	---	---	11 527 143
9	Montants forfaitaires au tarif majoré des étudiants canadiens non-résidents du Québec soumis au forfaitaire majoré (412)	50 965	---	---	---	---	---	50 965
10	Montants discrétionnaires additionnels pouvant être exigés des étudiants canadiens non-résidents du Québec (413)	---	---	---	---	---	---	---
11	Montants discrétionnaires additionnels pouvant être exigés des étudiants internationaux soumis au forfaitaire international (413)	1 065 342	---	---	---	---	---	1 065 342
12	Frais institutionnels obligatoires (FIO) (447, 448, 449, 451, 452, 453, 454, 456, 457)	15 685 357	---	---	---	---	---	15 685 357
13	Autres frais facturés aux étudiants (458, 459, 462, 463, 464, 467)	712 746	---	---	---	---	---	712 746
13	TOTAL DES PRODUITS PROVENANT DES ÉTUDIANTS	69 173 096	-	-	-	-	-	69 173 096
14	Subventions du Ministère (515)	110 924 370	2 319 468	9 624 177	---	---	---	122 868 015
15	Autres subventions provinciales (405, 410, 411, 427, 495, 496, 497)	298 312	9 397 606	52 169	---	---	---	9 748 088
16	Subventions du gouvernement du Canada (415, 416, 417, 418, 419, 420, 421, 422, 423)	1 743 581	7 086 093	---	---	---	---	8 829 674
17	Autres produits et autres aides (424, 426, 428, 429, 431)	22 043	829 720	---	---	---	---	851 763
18	Contributions du siège social aux constituantes de TUQ (520)	---	---	---	---	---	---	---
19	Amortissement des rapports reportés affecté aux immobilisations:							
20	Ministère (530)	---	---	2 650 797	---	---	---	2 650 797
21	Entités incluses dans le périmètre comptable du gouvernement du Québec autre que le Ministère (531)	---	---	482 514	---	---	---	482 514
22	Organismes inclus au périmètre comptable du gouvernement du Canada (532)	---	---	1 165 652	---	---	---	1 165 652
23	Autres (533)	---	---	995 480	---	---	---	995 480
23	TOTAL DES SUBVENTIONS	112 988 307	19 632 887	14 970 489	-	-	-	147 591 683
24	Intérêts et dividendes (435)	4 554 132	8 070 008	---	---	---	---	12 624 140
25	Intérêts sur les avances interfonds (440)	---	---	---	---	---	---	---
26	Produits provenant du fonds de donation (445)	109 889	(5 281 110)	---	---	---	---	(5 171 221)
27	Produits provenant d'une fondation (446)	2 579 828	9 449 493	---	---	---	---	12 329 321
28	Produits non gouvernementaux (430)	27 578	9 303 403	---	---	---	---	9 330 981
29	Gains sur vente de placements (526)	176 121	2 188 708	---	---	---	---	2 364 828
30	Gains sur la cession d'immobilisations (525)	---	---	---	---	---	---	---
31	Recouvrement et transfert des coûts indirects (465, 471, 865, 866)	2 332 151	(2 332 151)	---	---	---	---	---
32	Ventes extêmes (460)	6 997 624	---	---	---	---	---	6 997 624
33	Autres produits (466, 470)	1 616 040	---	---	---	---	---	1 616 040
34	TOTAL DES PRODUITS AUTRES	18 693 363	21 398 351	-	-	-	-	40 091 715
35	TOTAL DES PRODUITS	200 854 766	41 031 239	14 970 789	-	-	-	256 856 794

	Annexe et note à compiler	Fonds de fonctionnement	Fonds avec restrictions	Fonds d'immobilisations	Fonds de dotation (Note 1)	Autres fonds	Ajustements	Total
		1	2	3	4	5	6	7
Masse salariale								
1	Direction	10 880 703	2 557 634	---	---	---	---	13 438 338
3	Gérance	---	2 749 023	---	---	---	---	5 498 046
4	Enseignants-chercheurs	59 438 911	406 956	---	---	---	---	60 845 867
5	Chargés de cours	11 333 190	1 995 938	---	---	---	---	13 329 128
6	Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	483 143	896 509	---	---	---	---	1 379 652
7	Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	2 502 036	5 690 787	---	---	---	---	8 192 823
8	Personnel professionnel non enseignant	22 804 599	769 686	---	---	---	---	23 574 285
9	Personnel de soutien technique	9 529 435	871 411	---	---	---	---	10 400 846
10	Personnel de soutien de bureau	7 390 310	2 972 436	---	---	---	---	10 362 746
11	Personnel de métier et ouvrier	2 935 723	140 458	---	---	---	---	3 076 181
12	Avantages sociaux (700)	23 457 076	---	---	---	---	---	23 457 076
13	Annexe 14	590 454	---	---	---	---	---	590 454
13	Variation de la provision pour heures supplémentaires, malades, vacances, congés sociaux et autres avantages (701, 702, 703)	---	---	---	---	---	---	---
14	TOTAL DE LA MASSE SALARIALE ET DES AVANTAGES SOCIAUX	151 677 501	19 650 834	---	---	---	---	171 328 335
15	Avantages sociaux futurs (704)	(392 100)	---	---	---	---	---	(392 100)
16	Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	86 850	---	---	---	---	---	86 850
17	Stagiaires postdoctoraux (706)	90 092	1 267 997	---	---	---	---	1 358 089
18	Formation et perfectionnement (710)	717 108	545 689	---	---	---	---	1 262 798
19	Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	2 349 380	2 793 253	---	---	---	---	5 142 634
20	Bourses (735)	2 518 943	7 796 879	---	---	---	---	10 315 822
21	Subventions, obligations et transferts (740, 871, 872)	2 703 990	1 479 470	---	---	---	---	4 183 461
22	Fournitures, consommables et matériels (745)	1 762 365	444 647	---	---	---	---	2 207 013
23	Coûts des marchandises vendues (755)	683 974	233 849	---	---	---	---	917 823
24	Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795)	19 317 483	3 229 469	---	---	---	---	22 546 952
25	Volumes et périodes (750)	3 794 120	139 280	---	---	---	---	3 933 400
26	Charges relatives aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	3 303 178	2 170	---	---	---	---	3 305 347
27	Location de locaux et de bâtiments (840, 845)	516 291	199 598	---	---	---	---	715 889
28	Location-exploitation (830)	---	---	---	---	---	---	---
29	Charges relatives à l'informatique (867)	---	---	36 966	---	---	---	36 966
30	Pertes sur vente de placements (886)	5 700	95 047	---	---	---	---	100 747
31	Biens sous le seuil de capitalisation (892)	333 958	94 530	31 445	---	---	---	459 933
32	Biens de nature non capitalisable (893)	---	---	246 046	---	---	---	246 046
33	Frais bancaires et charges d'intérêts (850, 851, 852, 853, 856, 857, 858)	249 449	11 093	4 769 704	---	---	---	5 020 245
34	Intérêts relatifs aux avances inter-fonds (855)	---	---	---	---	---	---	---
35	Perte sur la cession d'immobilisations (885)	---	---	---	---	---	---	---
36	Amortissement des immobilisations (890)	---	---	16 045 674	---	---	---	16 045 674
37	Amortissement d'un actif incorporel logiciel (896)	---	---	---	---	---	---	---
38	Autres charges (860, 870)	632 083	(26 546)	---	---	---	---	605 537
39	TOTAL DES AUTRES CHARGES	38 582 865	18 316 608	21 129 834	---	---	---	78 029 307
40	Ventes internes (878) ²	(196 524)	---	---	---	---	---	(196 524)
41	Achats internes (711, 716, 721, 726, 731, 746, 751, 761, 776, 796, 806, 811, 821, 827, 831, 841, 846, 868, 873, 894, 895)	307 328	(110 804)	---	---	---	---	196 524
42	Gains et pertes latents (879)	841 544	3 618 857	3 834 364	---	---	---	8 294 765
43	TOTAL DES autres charges en changeant les gains et pertes latents	39 535 213	21 824 661	24 964 198	---	---	---	86 324 072
44	TOTAL DES AUTRES CHARGES	191 212 774	40 875 495	24 964 198	---	---	---	257 052 467
45	EXCÉDENT (INSUFFISANCE) DES PRODUITS PAR RAPPORT AUX CHARGES	9 641 992	155 744	(9 993 409)	---	---	---	(195 673)

Note : 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 : Le montant total des ventes internes, présenté à la ligne 40 doit être annulé par le montant total des achats internes présenté à la ligne 41.

HEC Montréal
Évolution des soldes de fonds
de l'exercice terminé le 30 avril 2025
en \$

	Annexe à compléter	Fonds de fonctionnement	Fonds avec restrictions	Fonds d'immobilisations	Fonds de dotation (Note 1)	Autres fonds	Ajustements	Total
		1	2	3	4	5	6	7
1	SOLDE AU DÉBUT DE L'ANNÉE							
2	Redressement des années précédentes (comptes 306, 307 et 308)	5 619 610	0	107 914 433	35 543 427	-	-	149 077 469
3	Solde de fonds redressé	5 619 610	0	107 914 433	35 543 427	-	-	149 077 469
4	Produits de l'année	200 854 766	41 031 239	14 970 789	-	-	-	256 856 794
5	Charges de l'année	191 212 774	40 875 495	24 964 198	-	-	-	257 052 467
6	Excédent (insuffisance) des produits par rapport aux charges	9 641 992	155 744	(9 993 409)	-	-	-	(195 673)
7	Réval. autres éléments afférents au régime de retraite et d'avantages compl. de retraite (309)	(252 200)	---	---	---	---	-	(252 200)
8	Apports reçus à titre de dotations (compte 311)	s/o	-	-	(11 365)	-	-	(11 365)
9	Apports reçus pour le financement d'actifs non amortissables (compte 312)	s/o	-	-	-	-	-	-
10	Virements d'autres soldes de fonds	-	-	7 898 971	20 066	-	-	7 919 037
11	Virements vers d'autres soldes de fonds	7 763 293	155 744	-	-	-	-	7 919 037
12	Sous-total	1 626 499	(0)	(2 094 438)	8 700	-	-	(459 238)
13	SOLDE À LA FIN DE L'EXERCICE	7 246 109	0	105 819 995	35 552 127	-	-	148 618 231

RÉPARTITION DES SOLDES DE FONDS²

14	Grevé d'affectations d'origine interne	11 681 234	-	10 881 011	5 149 709	-	-	27 711 954
15	Grevé d'affectations d'origine externe (FD et AF)	---	---	---	30 402 418	-	-	30 402 418
16	Non grevé d'affectation (FF et AF)	(4 435 126)	---	---	---	-	-	(4 435 126)
17	Produits nets non transférés d'affectation d'origine interne (FD)	---	---	---	-	-	-	-
18	Produits nets non transférés d'affectation d'origine externe (FD)	---	---	---	-	-	-	-
19	Investi en immobilisations (FI)	---	---	94 938 984	---	---	-	94 938 984
20	TOTAL DES SOLDES DE FONDS	7 246 109	-	105 819 995	35 552 127	-	-	148 618 231

Note 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 : 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 2025
en \$

Annexe 1

	1	3	4	5	6	7	8	9
	Enseignement-Recherche	Soutien à l'enseignement et à la recherche	Soutien institutionnel (administration)	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Soutien institutionnel (terrains et bâtiments)	Total
1	Droits de scolarité de base (étudiants réglemés) (401)	---	-	-	---	---	---	26 925 745
2	Montants forfaires internationaux des étudiants réglemés (402)	---	3 342 371	---	---	---	---	3 342 371
3	Montants forfaires au tarif préférentiel des étudiants canadiens non-résidents du Québec (403)	---	4 585 574	---	---	---	---	4 585 574
4	Montants supplémentaires facturés aux étudiants assujettis aux forfaires internationaux (10 % du forfaire international) (404)	---	35 935	---	---	---	---	35 935
5	Droits de scolarité des étudiants déréglemés (406)	---	-	-	---	---	---	5 216 047
6	Droits de scolarité des étudiants inscrits à des programmes autofinancés et dormant droit à des crédits (407)	---	-	-	---	---	---	25 870
7	Revenus de scolarité des étudiants inscrits à des programmes ou des activités non crédits (408)	---	-	11 527 143	---	---	---	11 527 143
8	Montants forfaires au tarif majoré des étudiants canadiens non-résidents du Québec (409)	---	-	-	---	---	---	50 965
9	Montants discrétionnaires additionnels pouvant être exigés des étudiants canadiens non-résidents du Québec soumis au forfaire majoré (412)	---	-	-	---	---	---	-
10	Montants discrétionnaires additionnels pouvant être exigés des étudiants internationaux soumis au forfaire international (413)	---	-	-	---	---	---	1 065 342
11	Frais institutionnels obligatoires (FIO) (447, 448, 449, 451, 452, 453, 454, 456, 457)	---	-	-	5 050	480 027	-	15 685 357
12	Autres frais facturés aux étudiants (458, 459, 462, 463, 464, 467)	---	-	-	-	-	-	712 746
13	Total des produits provenant des étudiants	44 364 494	7 963 880	11 532 193	4 832 503	480 027	-	69 173 096
14	Subventions du Ministère (515)	17 261 363	8 500 000	-	3 607 674	---	10 664 325	110 924 370
15	Autres subventions provinciales (405, 410, 427, 495, 496, 497)	-	120 945	177 368	-	-	-	298 312
16	Subventions du gouvernement du Canada (415, 416, 417, 418, 419, 420, 421, 422)	-	-	1 737 785	5 796	-	-	1 743 581
17	Autres produits et autres aides (424, 426, 428, 429)	22 043	-	-	-	-	-	22 043
18	Total des subventions	70 913 051	10 358 730	183 164	3 607 674	-	10 664 325	112 988 307
19	Intérêts et dividendes (435)	---	4 554 132	-	-	-	---	4 554 132
20	Intérêts sur les avances infonds (440)	---	-	---	---	---	---	-
21	Produits provenant du fonds de dotation (445)	-	-	1 09 889	-	-	---	109 889
22	Produits provenant d'une fondation (446)	-	-	1 415 000	-	-	-	2 879 828
23	Subventions et dons non gouvernementaux (430)	-	-	-	-	-	-	27 578
24	Gains sur vente de placement (52,6)	---	-	---	---	---	---	176 121
25	Recouvrement des coûts indirects (465, 471)	1 375 158	-	956 993	-	-	---	2 332 151
26	Ventes externes (460)	468 682	281 493	1 735 474	6 105	3 859 523	208 437	6 997 624
27	Autres produits (466, 470)	349 386	-	1 230 550	-	-	-	1 616 040
28	Total des produits autres	2 193 226	281 493	5 447 905	6 105	3 859 523	208 437	18 693 363
29	TOTAL DES PRODUITS	117 470 771	17 542 856	17 163 262	8 446 282	4 339 549	10 872 762	200 854 766

HEC Montréal
Produits par fonction - Fonds avec restrictions
de l'exercice terminé le 30 avril 2025
en \$

Annexe 3

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Enseignement-Recherche	Soutien à l'enseignement et à la recherche	Soutien institutionnel (administration)	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Soutien institutionnel (terrains et bâtiments)	Total	
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total des produits provenant des étudiants								
3	461 707	25 451	-	317 277	1 515 033	-	-	2 319 468	3
4	3 833 997	-	118 732	5 412 544	30 333	-	-	9 397 006	4
5	6 311 311	-	53 427	105 057	616 298	-	-	7 086 093	5
6	394 063	-	-	421 638	14 000	-	-	829 720	6
7	11 003 077	25 451	172 160	6 256 536	2 175 664	-	-	19 632 887	7
8	-	-	8 070 008	-	-	-	-	8 070 008	8
9	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10	1 142 459	-	(6 340 158)	15 189	(98 598)	-	-	(5 281 110)	10
11	2 636 814	-	-	5 055 576	1 757 104	-	-	9 449 493	11
12	5 148 216	-	183 371	2 417 161	1 554 655	-	-	9 303 403	12
13	-	-	2 188 708	-	-	-	-	2 188 708	13
14	(1 293 661)	-	(5 947)	(1 032 542)	-	-	-	(2 332 151)	14
15	-	-	-	-	-	-	-	-	-
16	-	-	-	-	-	-	-	-	-
17	7 633 827	-	4 095 981	6 455 383	3 213 161	-	-	21 398 351	17
18	18 636 904	25 451	4 268 140	12 711 919	5 388 824	-	-	41 031 239	18

HEC Montréal
Charges par fonction - Fonds avec restrictions
de l'exercice terminé le 30 avril 2025
en \$

	1	3	4	5	6	7	8	9
	Enseignement-Recherche	Soutien à l'enseignement et à la recherche	Soutien institutionnel (administration)	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Soutien institutionnel (terrains et bâtiments)	Total
1	Masse salariale							
2	Direction	1 019 126	-	-	1 397 924	-	140 584	2 557 634
3	Cérémonie	-	-	-	-	-	-	-
4	Enseignants-chercheurs	1 831 436	-	3 000	914 387	-	-	2 749 823
5	Chargés de cours	24 929	-	-	302 027	-	-	406 956
6	Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	1 778 767	-	-	215 255	-	-	1 995 038
7	Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	793 320	-	-	87 394	-	-	886 509
8	Personnel professionnel non enseignant	2 100 245	74 074	-	3 114 411	-	-	5 690 787
9	Personnel de soutien technique	538 242	-	-	141 510	-	-	769 686
10	Personnel de soutien de bureau	279 901	-	-	546 390	-	-	871 411
11	Personnel de métier et ouvrier	-	-	-	-	-	-	-
12	Avantages sociaux (700) - Complétez l'annexe 14	1 670 479	-	12 378	1 146 875	-	-	2 972 436
13	Variation de la provision heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages (701, 702, 703)	84 768	-	6 856	50 954	-	-	140 455
14	Total de la masse salariale et des avantages sociaux	10 123 214	-	9 630 8	7 997 328	-	-	19 050 834
15	Frais pour congés sabbatiques et déjeunés (705)	-	-	-	-	-	-	-
16	Stagiaires postdoctoraux (706)	1 232 997	-	-	35 000	-	-	1 267 997
17	Formation et perfectionnement (710)	510 319	-	-	31 507	-	-	545 689
18	Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	846 578	-	1 142	1 669 072	-	-	2 793 253
19	Bourses (735)	3 364 905	-	13 100	302 476	-	-	7 796 879
20	Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	1 066 642	12 836	170 515	199 180	-	-	1 479 270
21	Fournitures et matériels (745)	137 178	-	217	303 381	-	-	444 447
22	Coûts des marchandises achetées (755)	-	-	-	233 849	-	-	233 849
23	Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795)	1 049 898	12 615	278 506	1 718 396	-	-	3 239 469
24	Vivances et périodiques (730)	102 269	-	-	37 011	-	-	139 280
25	Charges liées aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	2 170	-	-	-	-	-	2 170
26	Location de locaux et de bâtiments (840, 845)	1 625	-	-	141 259	-	-	199 598
27	Location exploitation (830)	-	-	-	-	-	-	-
28	Pertes sur vente de placements (886)	-	-	-	-	-	-	-
29	Biens sous le seuil de capitalisation (892)	47 324	-	95 047	-	-	-	95 047
30	Biens de nature non capitalisable (893)	-	-	-	3 148	-	-	94 530
31	Frais bancaires et charges d'intérêts (850, 851, 852, 853, 856, 857, 858)	3 706	-	(5 551)	12 710	-	-	11 093
32	Intérêts relatifs aux avances inter-fonds (855)	-	-	-	-	-	-	-
33	Autres charges (860, 870)	16 380	-	-	(29 745)	-	-	(26 365)
34	Total des charges autres	8 381 691	25 451	552 976	4 657 146	-	-	18 316 608
35	Ventes internes (878)	-	-	-	-	-	-	-
36	Achats internes (711, 716, 721, 726, 731, 746, 751, 761, 776, 796, 806, 811, 821, 827, 831, 841, 846, 873, 894, 895)	6 965	-	-	26 735	-	-	(110 804)
37	Gains et pertes latents (879)	-	-	-	-	-	-	3 618 857
38	Total des autres charges incluant les gains et pertes latents ainsi que les ventes et les achats internes	8 388 656	25 451	4 171 833	4 683 881	-	-	21 824 661
39	TOTAL DES CHARGES	18 511 871	25 451	4 268 140	12 681 209	-	-	40 875 495

ÉTATS DU TRAITEMENT

FORMULAIRE DE DÉCLARATION

(3 pages suivantes)

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

Catégorie de personnel	Effectif total de la catégorie ⁽²⁾	Valeur des éléments composant le traitement imposable (en \$)		
		Étendue du traitement	Salaire de base	Autres éléments du traitement impossible
Personnel de direction des composantes de l'établissement, tel que défini au paragraphe 1 ^o du premier alinéa de l'article 4.5 de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire (RLRQ, chapitre E-14.1)	22,87	Le plus élevé	178 628	14 176
		Moyenne	127 050	3 647
		Le moins élevé	52 821	541
Personnel de direction des services	89,08	Le plus élevé	211 684	74 040
		Moyenne	136 793	5 223
		Le moins élevé	61 582	36
Personnel de gérance des emplois de soutien		Le plus élevé		
		Moyenne		
		Le moins élevé		

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

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

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

Catégorie de personnel	Effectif concerné par un remboursement ⁽²⁾	Allocations et frais remboursés	
		Étendue des frais remboursés	Valeur (en \$)
Personnel de direction des composantes de l'établissement, tel que défini au paragraphe 1 ^o du premier alinéa de l'article 4.5 de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire (RLRQ, chapitre E-14.1)	27	Le plus élevé	14 091
		Moyenne	3 451
		Le moins élevé	19
Personnel de direction des services	95	Le plus élevé	66 824
		Moyenne	5 104
		Le moins élevé	8
Personnel de gérance des emplois de soutien		Le plus élevé	
		Moyenne	
		Le moins élevé	

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

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

RAPPORT SUR LA PERFORMANCE

GRILLE DES INDICATEURS

[pages 1 à 2 de l'annexe 4]

Nom de l'établissement : HEC Montréal

Date : 2025-05-23

I. Éléments d'information

II. Observations

Page 1 de 2

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

	2014		2016		2018		2020		2021		2022		2023	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Taux de réussite des études de baccalauréat														
198 Persévérance après 1 an	1 017	95,1%	953	93,8%	1 116	92,4%	970	92,2%	919	91,8%	872	91,2%	914	93,8%
199 Diplomation après 6 ans	1 017	92,6%	953	94,1%	1 116	90,5%								
Taux de réussite après 6 ans au baccalauréat, par domaine CLASS dominant														
200 Sciences de la santé														
201 Sciences pures														
202 Sciences appliquées														
203 Arts														
204 Lettres														
205 Sciences humaines														
206 Éducation														
207 Droit														
208 Administration	1 000	92,7%	953	94,1%	1 116	90,5%								
209 Études plurisectorielles														
210 Sans objet	17	88,2%	0		0									
Taux de réussite des études de 2e cycle (maîtrise) après 4 ans, par domaine CLASS dominant														
211 dominant	274	82,8%	235	84,7%	333	86,8%	629	82,8%						
212 Sciences de la santé														
213 Sciences pures														
214 Sciences appliquées	10	90,0%	20	75,0%	31	96,8%	53	83,0%						
215 Arts														
216 Lettres														
217 Sciences humaines														
218 Éducation														
219 Droit	0		0		0		32	84,4%						
220 Administration	264	82,6%	215	85,6%	302	85,8%	544	82,7%						
221 Études plurisectorielles														
222 Sans objet														
Taux de réussite des études de 3e cycle (doctorat) après 8 ans, par domaine CLASS dominant														
223 dominant	13	61,5%	15	66,7%										
224 Sciences de la santé														
225 Sciences pures														
226 Sciences appliquées														
227 Arts														
228 Lettres														
229 Sciences humaines														
230 Éducation														
231 Droit														
232 Administration	13	61,5%	15	66,7%										
233 Études plurisectorielles														
234 Sans objet														

Remarques

Nom de l'établissement :

Date :

Page 2 de 2

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	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
235 Sciences de la santé							
236 Sciences pures							
237 Sciences appliquées							
238 Arts							
239 Lettres							
240 Sciences humaines							
241 Éducation							
242 Droit							
243 Administration	3,3	3,4	3,3	3,3	3,3		
244 Études plurisectorielles							
245 Sans objet	4,3						
246 Valeur indéterminée							
247 Ensemble des secteurs	3,3	3,4	3,3	3,3	3,3		
Durée moyenne des études de maîtrise	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
248 Sciences de la santé							
249 Sciences pures							
250 Sciences appliquées	2,0	1,8	1,7	2,0	1,8	1,9	1,9
251 Arts							
252 Lettres							
253 Sciences humaines							
254 Éducation							
255 Droit						1,2	1,6
256 Administration	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,7	1,9
257 Études plurisectorielles							
258 Sans objet							
259 Valeur indéterminée							
260 Ensemble des secteurs	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,7	1,9
Durée moyenne des études de doctorat	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
261 Sciences de la santé							
262 Sciences pures							
263 Sciences appliquées							
264 Arts							
265 Lettres							
266 Sciences humaines							
267 Éducation							
268 Droit							
269 Administration	5,5	5,6	5,5				
270 Études plurisectorielles							
271 Sans objet							
272 Valeur indéterminée							
273 Ensemble des secteurs	5,5	5,6	5,5				

Remarques

--

MESURES PRISES POUR L'ENCADREMENT DES ÉTUDIANT(E)S

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.

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 étudiant(e)s.

Mesures phares d'encadrement des étudiant(e)s

› Soutenir la réussite aux cycles supérieurs

Restructuration de notre offre à la M. Sc.

Une réforme du programme de M. Sc. a été entreprise l'année dernière, laquelle vise à clarifier le positionnement des deux parcours offerts - avec mémoire et avec projet supervisé - et à répondre à la demande croissante des marchés locaux et internationaux pour une offre de programmes professionnels spécialisés. La réforme vise également à améliorer la reconnaissance des crédits entre les programmes de 2e cycle et à offrir davantage de flexibilité aux étudiantes et étudiants dans leur progression.

Le parcours avec projet supervisé se positionnera dorénavant comme un programme de maîtrise professionnelle. Nos microprogrammes et diplômes d'études supérieures s'aligneront avec cette maîtrise, tout en offrant la possibilité aux personnes en emploi, ne souhaitant pas s'engager dans un programme à temps plein, de suivre des cours de niveau maîtrise.

Le parcours de maîtrise avec mémoire s'alignera davantage avec le doctorat. Ce parcours est conçu comme un programme d'introduction à la recherche, menant à des études doctorales. La réforme permet la reconnaissance d'un maximum de 21 crédits du programme de M. Sc. pour les ceux et celles qui choisissent de poursuivre des études doctorales, facilitant ainsi une transition académique plus fluide.

L'implantation de la réforme se fera de manière progressive à partir de l'hiver 2026.

Une autre mesure d'amélioration inclut la révision de la structure afin de calibrer la charge de cours. Les programmes de chaque spécialisation ont été révisés, et le tronc commun est maintenant concentré au trimestre d'automne. Cinq cours constituent désormais une charge à temps plein.

Révision du programme de MBA

L'École a apporté d'importantes modifications à la structure de son programme de MBA afin de favoriser une meilleure intégration interdisciplinaire, de simplifier l'horaire, et d'enrichir les activités de synthèse, tout en augmentant la flexibilité des cours à option.

Dès l'automne 2025, les cours d'approfondissement et au choix seront regroupés dans les parcours de spécialisation suivants :

- Développement durable et stratégie;

- Finance et stratégie;
- Transformation numérique et stratégie;
- Gestion des personnes et stratégie.

Le programme demeure à 54 crédits, mais les cours compteront désormais pour 2 crédits, plutôt que 1,5. Les crédits attribués pour certaines autres activités ont également été ajustés. Ces changements ont fait l'objet de consultations approfondies au cours des derniers mois et la direction du programme a pris en compte les préoccupations exprimées.

Parmi les autres améliorations notables, mentionnons une révision des objectifs d'apprentissage et le lancement récent du parcours MBA+ destiné à soutenir les étudiantes et étudiants internationaux grâce à un parcours de francisation intégré.

Par ailleurs, en raison des contraintes gouvernementales, l'offre de formation en anglais n'a pu être maintenue pour l'année 2025-2026, une proportion importante des clientèles de ce cheminement provenant de l'Inde.

Enfin, de nouvelles ententes ont été conclues avec ESAN (Pérou) et ESIC (Espagne), portant à trois le nombre de partenaires MBA à l'international.

Bonification du soutien aux étudiantes et étudiants de doctorat

Plusieurs initiatives ont été mises en œuvre pour améliorer l'expérience étudiante au doctorat :

- **Soutien financier** : Un nouvel outil de gestion et de suivi du financement des personnes étudiant au doctorat est en développement.
- **Santé psychologique et bien-être** : Des travaux ont été menés en collaboration avec l'association étudiante, la SCE et la direction administrative du programme pour identifier des actions concrètes à mettre en place.
- **Préparation au marché de l'emploi** : Début du développement de ressources en collaboration avec les responsables de spécialisation.
- **Encadrement académique** : Une étude est en cours sur les besoins en encadrement à la maîtrise mémoire et au doctorat.
- **Insertion professionnelle** : Analyse des résultats de l'étude de l'ADESAQ sur les emplois occupés par les diplômés de doctorat.

Meilleur encadrement des étudiant(e)s aux cycles supérieurs sur l'utilisation de l'IA

Le Groupe de travail sur l'intelligence artificielle en enseignement et en recherche a mis de l'avant une nouvelle proposition pour les personnes étudiant aux cycles supérieurs : ces personnes doivent, depuis le trimestre d'hiver 2025, avoir une conversation avec la personne les supervisant afin d'établir les règles du jeu qui seront suivies en matière d'utilisation de l'intelligences artificielle dans tous les livrables attendus dans le cadre de leur parcours académique.

Le groupe de travail a également développé des lignes directrices servant de guide pour ces discussions. Ces règles mettent l'accent sur les principes de responsabilité et de transparence que doivent respecter les personnes qui font de la recherche à HEC Montréal. Ces lignes directrices propres à la recherche complètent les *Lignes directrices pour l'utilisation des outils d'intelligence artificielles* déjà adoptées par l'École.

› Relever le défi de l'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. Ces équipes se concentrent sur des domaines clés tels que l'intégrité académique et les applications administratives de l'IAG. Ils surveillent les meilleures pratiques dans les universités, organisent des séances de formation et réalisent des sondages afin d'identifier des usages sécuritaires et efficaces de l'IA.

L'an dernier, les travaux ont permis la participation à plus de 50 séances de concertation et représentations auprès de multiples instances, ainsi qu'à la mise en place d'une structure composée de 10 cellules thématiques, chacune responsable d'objectifs précis en enseignement, recherche, accompagnement, communication et gouvernance.

Les constats font état d'une évolution rapide des technologies qui appelle une meilleure coordination, une documentation structurée et une diffusion élargie des pratiques. La demande en accompagnement, information et ressources est en forte croissance.

Ils poursuivront le travail de formulation de recommandations à la direction pour faciliter l'intégration de l'IAG dans les différents secteurs de notre institution.

D'autres efforts déployés cette année pour mieux intégrer l'IA incluent les suivants :

- Partenariat avec IVADO pour bonifier la formation en IA au MBA via un projet de consultation au sein d'entreprises qui misent sur l'IA dans leur stratégie de croissance
- Développement de pages Web pour soutenir les communautés étudiantes et enseignantes face à l'IAG (requêtes efficaces, aspects éthiques, exemples, cas, balises, etc.)
- Valorisation des concepts liés à l'utilisation de l'IA en français, par la création d'un site web (ia.hec.ca) visant le grand public et en particulier les entreprises québécoises. Près de 10 000 visiteurs de plusieurs pays ont été recensés depuis son lancement en octobre dernier, preuve de l'engouement pour la vulgarisation en français de ce sujet de pointe.
- Organisation d'activités pour favoriser les échanges de bonnes pratiques (par exemple, L'IAG dans mon cours en 180 secondes et les Cafés IAG)
- Adoption et mise en place de libellés de consignes de permission ou d'interdiction de l'IAG pour toutes les évaluations inscrites aux plans de cours
- Adoption et mise en place d'une déclaration étudiante obligatoire sur l'IAG pour les livrables aux cycles supérieurs.

En formant et en accompagnant le personnel enseignant, les clientèles étudiantes et les entreprises sur les enjeux liés à l'IAG, les retombées sont vastes, car ces communautés devront maîtriser ces outils à bon escient, que ce soit pendant leur parcours académique ou sur le marché du travail.

› Intégrer la transition durable dans nos activités

La poursuite de nos efforts en ce sens a notamment permis plusieurs réalisations significatives:

Déploiement d'un examen de littéracie en développement durable au B.A.A. et au MBA. L'intégration du test de littéracie en développement durable TASK™ (*The Assessment of Sustainability Knowledge*) en début de trimestre sert de bougie d'allumage pour amorcer la discussion sur les enjeux de transition durable. En septembre 2024, plus de 1 190 étudiantes et étudiants du B.A.A. et 236 du MBA ont pu évaluer leurs connaissances sur le sujet.

Déploiement de la phase pilote d'un programme d'accompagnement pour soutenir les membres du corps enseignant intéressés à aborder la transition durable dans leur cours. L'École accompagne activement ses chercheuses et chercheurs et le corps enseignant et administratif dans l'exploration des solutions durables, tout en respectant leur liberté universitaire. En 2024, plusieurs formations ont été déployées pour accompagner la communauté, incluant les modules « Être un acteur de la transition durable » ainsi qu'un parcours numérique autonome pour favoriser l'intégration progressive des concepts de transition durable dans les cours.

Évolution significative de la proportion des cours suivis qui traitent de la transition durable. Ainsi, le cours de management au baccalauréat en administration des affaires (B.A.A.) a été repensé pour faire du DD et de la RSE ses fondements. Les données révèlent aussi un intérêt marqué : 50 % des crédits choisis par les étudiantes et les étudiants portent sur des thématiques liées à la transition durable.

Intégration croissante des enjeux de transition durable dans nos activités de recherche. L'École joue un rôle moteur dans la recherche et le transfert de connaissances en transition durable. En 2024, 42,3 % de ses unités de recherche intégraient des enjeux de DD, de RSE ou d'éthique dans leurs axes de travail. Parmi les initiatives phares :

- La Chaire en éthique organisationnelle et gouvernance de l'IA, lancée en décembre dernier.
- La conférence annuelle *Measuring Beyond*, issue d'une alliance stratégique avec l'Université d'Oxford depuis 2022 pour repenser les outils de mesure ESG et en stratégie durable.

L'an dernier, HEC Montréal s'est hissée au 3^e rang canadien du *Financial Times* pour l'impact sociétal de ses articles de recherche alignés avec les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. Environ le tiers des articles scientifiques publiés par les chercheurs et chercheuses de l'École l'an dernier étaient en lien avec les ODD.

Soutien aux projets pédagogiques, administratifs et de recherche. Plus de 3 000 personnes participent aux événements soutenus par le Fonds en développement durable, qui finance également plusieurs dizaines de projets étudiants.

Renforcement de notre gouvernance et accroissement de notre rayonnement. L'intégration l'an dernier de la Direction de la transition durable (DTD) au Comité de direction de l'École permet d'ancrer plus solidement les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans toutes les orientations de HEC Montréal. Cette volonté de transformation s'incarne aussi dans les gestes concrets qui valent aujourd'hui à l'établissement une reconnaissance internationale :

- Certification STARS de l'AASHE (Gold 2021)
- Reconnaissance renouvelée comme premier campus francophone Changemaker d'Ashoka U (2023)

- 36^e rang mondial au Better World MBA Rankings 2024 (Corporate Knights)
- 1^{re} place dans la catégorie Entrepreneurial Spirit au classement *World University Rankings for Innovation* (WURI) pour le projet SEED / Pôle IDEOS (2024)

L'École agit aussi sur le plan financier, avec une réduction de 20 % des émissions de gaz à effet de serre associées à son portefeuille du fonds de dotation en 2024. Enfin, l'impact de la formation se confirme sur le marché du travail : 83,9 % des diplômées et diplômés occupent des postes intégrant des notions de développement durable, d'éthique ou de responsabilité sociale des entreprises. L'engagement de HEC Montréal est clair : former des leaders responsables capables de transformer la société d'aujourd'hui et de bâtir celle de demain.

Autres mesures d'encadrement des étudiant(e)s

› Accueillir et intégrer nos clientèles internationales

La modification des règles encadrant l'émission des certificats d'acceptation du Québec (CAQ), préalable essentiel à l'obtention du permis d'études délivré par Immigration Canada, a eu des répercussions importantes sur notre École. Cet automne, nous avons observé une chute marquée de l'achalandage des clientèles internationales, entraînant une baisse de près de 5 % des inscriptions provenant de ces marchés.

À court terme, ce contexte nous oblige à revoir nos prévisions budgétaires et à intensifier nos efforts en matière de recrutement et de suivi des admissions, afin de préserver la réputation de notre institution dans nos marchés clés, notamment en France, en Afrique et ailleurs. Si ces politiques restrictives se maintiennent, elles risquent d'avoir des effets négatifs durables sur notre capacité — et celle du Québec — à attirer des talents internationaux.

Suivi accru des candidatures provenant de l'international

Des efforts considérables ont été investis par le personnel du Registrariat pour informer et suivre les personnes candidates de l'international dans les procédures visant à obtenir un certificat d'acceptation du Québec et un permis d'études.

Les personnes admises à l'École qui doivent obtenir un permis d'études sont systématiquement informées des procédures d'immigration dès la réception de l'offre d'admission. Ils font ensuite l'objet d'un suivi individuel serré jusqu'à leur arrivée à l'École. Les personnes qui doivent renouveler leur CAQ et leur permis d'études sont aussi suivies de très près par notre personnel.

Mesure de soutien en mathématique aux étudiant(e)s en préparatoire B.A.A.

Au fil des dernières années, la direction du programme de B.A.A. a observé que plusieurs étudiantes et étudiants admis à l'année préparatoire — majoritairement issus de l'international — éprouvaient des difficultés à atteindre le niveau requis en mathématiques pour réussir leur parcours.

Pour y remédier, un cours d'appoint en mathématiques a été mis en place. De plus, deux mesures importantes s'ajoutent :

- L'obligation, pour l'ensemble des personnes inscrites à l'année préparatoire, de passer un test de classement en mathématiques, sans exception;

La hausse de la note de passage pour ce test, qui passe de 70 % à 85 % pour être exempté du cours d'appoint.

› **Enrichir le parcours étudiant**

Nouvel outil d'évaluation des enseignements par les étudiant(e)s

HEC Montréal a conçu un nouvel outil d'évaluation des enseignements par les étudiant(e)s, dans une démarche collaborative impliquant la DAIP, la Direction des TI et des membres du corps professoral. Ce projet s'appuie sur des analyses scientifiques, des consultations internes, un projet pilote et une présentation à l'Association des professeurs.

L'outil vise à moderniser le processus grâce à une technologie plus conviviale et un questionnaire enrichi, tout en soutenant le développement pédagogique et les décisions organisationnelles. Trois principes ont guidé sa conception : simplification, validité des données et flexibilité.

Accessible sur appareil mobile ou via notre plateforme ENA, le questionnaire permettra d'évaluer deux volets selon plusieurs critères :

- **Cours** : structure, activités, matériel, évaluations, applications concrètes, esprit critique et appréciation globale de l'expérience d'apprentissage.
- **Enseignement** : clarté, climat, animation, communication, encadrement, rétroaction et rétroaction sur les pratiques pédagogiques.

Les commentaires, anonymes, sont transmis aux enseignants pour favoriser l'amélioration continue. Le rapport généré présente une synthèse des résultats.

Après une phase de retour, d'accompagnement et de recommandations, le déploiement progressif est amorcé, avec un lancement complet prévu à l'automne 2025.

Mesures d'amélioration continue au BAA

Une révision périodique du programme a été menée en 2024–2025. Les recommandations sont en cours de finalisation et sont progressivement mises en œuvre. Parmi les principales mises à jour, on note la restructuration de l'année préparatoire afin de mieux répondre aux besoins des candidats internationaux, ainsi que l'ajout de nouveaux contenus alignés sur la mission de l'établissement visant à former des leaders responsables.

Par ailleurs, les étudiantes et étudiants ayant reçu une offre d'admission conditionnelle au B.A.A., qui appartiennent à ce que l'on appelle « la passerelle », ont été intégrés pour la première fois cet automne dans les cohortes régulières. Ces personnes étudiantes bénéficieront dorénavant du même statut et des mêmes droits que les autres personnes inscrites au BAA. Elles devront respecter certaines conditions au terme de la première année d'études afin de pouvoir continuer au BAA.

Dans le cadre des réformes en cours dans les programmes de M. Sc., mentionnons la mise en place d'un cheminement bac-maîtrise intégré (BMI), pour lequel la Direction du programme de B.A.A. accompagnera les départements souhaitant faciliter le passage vers le deuxième cycle pour leurs étudiantes et étudiants les plus performants. L'approche privilégiée consiste à permettre à ces derniers de suivre certains cours de deuxième cycle pendant leur B.A.A., qui seront ensuite reconnus une fois leur admission au deuxième cycle confirmée.

Mentionnons également l'ajout, dès l'automne 2025, d'une formation de trois heures consacrées à une mise à niveau du logiciel Excel, offerte durant la première semaine de cours à tous les nouveaux groupes du B.A.A. Cette mesure s'ajoute à celles mises en place pour gérer l'affluence attendue en provenance des cégeps.

Mesures d'amélioration continue aux certificats

La direction des programmes de certificats, en collaboration avec un groupe de travail, est à planifier le développement et le déploiement d'enseignements à distance selon les principes directeurs élaborés en ce sens pour les programmes diplômants.

Par ailleurs, elle procède dorénavant à l'admission en continu. À la lumière des résultats positifs sur le plan des nouvelles demandes d'admission, l'admission en continu est maintenant une pratique officiellement en place pour les trois trimestres.

Mentionnons enfin l'ajout d'une offre de stages optionnels crédités dans les programmes de certificats, une opportunité appréciée, de sorte qu'au cours de la dernière année, plus de soixante-quinze stages ont été réalisés, principalement dans les certificats en gestion d'entreprises, en gestion de projets, en marketing, et en analyse d'affaires.

› Favoriser la réussite et le bien-être.

Plan d'action pour la réussite en enseignement supérieur (PARES)

Dans le cadre du plan 2021–2026, HEC Montréal déploie plusieurs initiatives en collaboration avec la DAIP et les Services à la communauté étudiante pour favoriser la réussite académique. Parmi les projets phares, on retrouve les suivantes :

- **Stratégie de réussite en mathématique appliquée en gestion.** Création de ressources pour développer l'autonomie et les compétences analytiques dans les cours quantitatifs.
- **Le métier étudiant illustré.** Plateforme visuelle en ligne pour soutenir le bien-être, l'apprentissage et la planification du parcours universitaire.
- **Carrefour réussite et bien-être - "Là pour toi"** : Espace d'accueil favorisant l'intégration, le réseautage et le bien-être des personnes étudiantes.
- **Ateliers pour une vie en colocation harmonieuse.** Activités axées sur la communication, le savoir-être et les habitudes de vie.
- **Soutien au personnel de la communauté (atelier ou intervention directe)** : Ateliers et interventions ciblées pour répondre aux préoccupations liées aux enjeux étudiants.
- **Gouvernail - Ateliers et groupes de soutien à la rédaction** : Ateliers pour les cycles supérieurs visant à briser l'isolement et favoriser l'échange.
- **Initiative "thés études"** : Journée d'étude structurée avec outils et conseils pour améliorer les méthodes de travail.
- **Ateliers de soutien à la réussite** : Offerts chaque trimestre pour accompagner les personnes étudiantes dans leur parcours académique. L'offre a été renouvelée et comprend des ateliers tels que : *Travailler efficacement en équipe, Apprivoiser les études universitaires, Créer de bonnes cartes conceptuelles, Stratégies d'apprentissage.*

Ces initiatives visent à créer un environnement d'apprentissage bienveillant, stimulant et adapté à la diversité des parcours universitaires.

Soutien offert par les Services à la communauté étudiante.

Les Services à la communauté étudiante (SCÉ) mobilisent une équipe de près de 20 personnes, dont des spécialistes en sexologie et en accompagnement à la réussite. De nombreuses initiatives ont été mises en place récemment, telles que des ateliers de gestion du stress, de rédaction, de persévérance scolaire, des espaces de détente, des campagnes de sensibilisation, et des formations en premiers soins psychologiques. Le projet *Carrefour réussite et bien-être – Là pour toi* renforce l'accessibilité aux services par une présence physique et un triage efficace.

Parmi les **projets phares** figurent la plateforme Volatus (désormais offerte aussi en anglais), le programme de pairs aidants KORSA et des collaborations avec le Bureau du respect de la personne de l'UdeM sur les violences à caractère sexuel. Des événements comme la Foire bien-être, le Mois des saines habitudes de vie, la campagne de sensibilisation sur le respect, les journées de prévention des violences à caractère sexuel et les *Moments sexo* enrichissent l'offre.

Le secteur développe également des programmes en plein air, des outils pédagogiques comme le guide de réussite en mathématiques, et des ateliers de soutien aux clientèles internationales, en partenariat avec le SAIME. Enfin, l'arrivée de Ginny, une chienne en zoothérapie, illustre l'approche innovante et humaine adoptée pour soutenir la santé mentale et le bien-être de la communauté étudiante.

Plusieurs initiatives pour promouvoir la **santé mentale** en lien avec la politique d'aide en santé mentale étudiante (**PASME**) ont été menées, dont la poursuite du programme *Réseau sentinelles* de prévention du suicide, en collaboration avec le Centre de prévention du suicide de Montréal, et la campagne ISMÉES / Station SME.

En ce qui concerne **l'aide financière**, l'École administre plus de **11 millions de dollars** en bourses d'études, incluant des bourses d'exemption des frais de scolarité pour les doctorants, des bourses liées à la mobilité internationale, à l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI), ainsi que des fonds d'urgence accessibles en tout temps. Elle accompagne également les personnes étudiantes dans leurs démarches auprès du ministère via le programme d'aide financière aux études.

Pour mieux informer et soutenir la communauté étudiante, des campagnes ciblées, des séances d'information spécialisées, des ateliers de gestion financière et un programme de parrainage entre lauréats et futurs boursiers ont été mis en place. Des infolettres bilingues et personnalisées diffusent les opportunités de financement selon les programmes d'études.

En ce qui concerne le **soutien à la vie étudiante**, les SCÉ soutiennent activement l'engagement étudiant à travers un ensemble de services et programmes structurés. Un fonds leadership est mis à disposition pour financer les initiatives étudiantes, accompagné d'un coaching personnalisé pour favoriser un climat inclusif et sécuritaire. Des formations sur les violences à caractère sexuel, des partenariats de sensibilisation (ex. : EducAlcool), et un programme de parrainage pour l'intégration des nouvelles clientèles sont offerts. Des services complémentaires comme la halte-garderie en période d'examens, les ateliers de recherche de logement, et des rencontres régulières avec les présidents d'associations renforcent le soutien offert, contribuant à créer une vie étudiante dynamique, inclusive et bienveillante.

Parmi les **projets en développement et à venir**, notons la mise sur pied d'une plateforme de gestion des dossiers pour nos étudiantes et étudiants vivant une situation de handicap, un guide et des ateliers IAG, des formations adaptées aux réalités et enjeux des personnes étudiantes impliquées

à titre de bénévole, un accompagnement des leaders de regroupements étudiants dans leur gestion et leur gouvernance interne afin de développer leurs compétences, et un accroissement de l'offre d'activités d'intégration des personnes étudiantes provenant de l'international.

Préparer à la recherche d'emploi

Dans le cadre de sa planification 2025–2026, le Service de gestion de carrière a entrepris une transformation importante de sa prestation de services. Une analyse approfondie du profil des personnes étudiantes, incluant leurs programmes et contextes socioéconomiques, a révélé que les personnes inscrites aux certificats — représentant près de la moitié de la population étudiante — sont historiquement sous-représentées dans les activités du service.

Pour mieux répondre à leurs besoins, plusieurs **mesures concrètes** ont été mises en place : des activités désormais offertes en ligne et en soirée, une approche personnalisée avec une ressource dédiée à la formation continue, et des contenus adaptés aux réalités de ceux et celles étudiant à temps partiel.

Par ailleurs, afin d'élargir l'accès à l'ensemble des 14 000 étudiantes et étudiants, le service fait évoluer son modèle d'intervention en adoptant progressivement une **approche par cohortes**. Cette nouvelle formule permettra d'accompagner un plus grand nombre d'étudiantes et étudiants tout en maintenant la qualité et la pertinence des services offerts.

Cette transformation vise à accroître l'équité d'accès et à mieux refléter la diversité des parcours à HEC Montréal.

Mesures pour favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion

L'École renforce son engagement envers l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) à travers plusieurs initiatives structurantes destinées à la communauté étudiante et professorale. Le **parcours Agir ensemble pour l'EDI**, offert pour une deuxième année, s'adresse à tous les niveaux d'études et complète les formations en innovation sociale et développement durable. Une **formation** asynchrone sur l'EDI est également intégrée aux activités d'intégration, suivie par plus de 300 étudiantes et étudiants. L'équipe EDI soutient les **initiatives étudiantes inclusives** et assure une écoute active grâce à une procédure confidentielle. La **Politique sur l'accessibilité et l'inclusion** a été révisée pour mieux soutenir les personnes en situation de handicap. Les **Midis EDI**, organisés sous forme de panels thématiques, favorisent le dialogue et la sensibilisation sur des enjeux tels que la neurodiversité, les parcours liés à la diversité et les droits des femmes.

Du côté du personnel enseignant, HEC Montréal a intégré l'EDI dans le processus de **recrutement** et dans le plan de développement professionnel des nouveaux professeurs, avec des formations hybrides et des études sur leurs besoins d'accompagnement. En recherche, plusieurs actions ont été déployées dans le cadre du **plan EDI des Chaires de recherche du Canada**, incluant des formations, une campagne de sensibilisation sur l'accessibilité et l'intégration de l'EDI dans les plans stratégiques de recrutement. L'École a également participé au Forum du RIQEDI et présenté sa candidature aux Entretiens Jacques Cartier, mettant en valeur ses initiatives en innovation sociale et en inclusion des personnes immigrantes.

Actualisation de la Politique sur l'accessibilité, l'inclusion et le soutien aux personnes en situation de handicap

HEC Montréal a révisé sa politique de 2010 pour élargir la définition de personne en situation de handicap à l'ensemble de sa communauté : personnes étudiantes, personnel et corps enseignant.

Cette mise à jour respecte les obligations légales en matière d'égalité et d'inclusion, et s'inscrit dans une volonté institutionnelle de mieux répondre aux besoins croissants des personnes concernées.

Des rencontres avec le Conseil pédagogique ont permis de faire le point sur les enjeux liés à cette population étudiante en croissance. Une intervenante a présenté les critères de reconnaissance d'un handicap, incluant les situations non visibles, et a expliqué le processus d'évaluation menant à des plans d'intervention personnalisés.

› **Former des leaders responsables**

Préserver l'intégrité intellectuelle

Le plus récent rapport annuel sur l'intégrité intellectuelle étudiante, présenté au Conseil, indique que les cas d'infractions demeurent rares (moins d'un cas pour 100 étudiant(e)s) bien qu'en légère hausse. Pour freiner cette tendance, le comité recommande de limiter la réutilisation des examens, de renforcer la sensibilisation par une formation obligatoire, et de rappeler les conséquences des infractions.

Il est important de souligner que les sanctions - allant de l'échec à l'expulsion - sont imposées par des instances officielles, et non par le personnel enseignant, ce qui assure l'impartialité du processus.

L'École reconnaît les défis croissants liés à la surveillance des examens et à l'usage de l'intelligence artificielle générative, tout en réaffirmant son engagement envers l'intégrité, essentielle à la valeur des diplômes et à la qualité des apprentissages.

› **Investir dans notre corps professoral**

Intégration des nouveaux membres

HEC Montréal poursuit ses efforts afin d'assurer une intégration réussie des nouveaux membres du corps professoral. Par l'entremise de la Direction des affaires professorales, de la DAIP et de la Direction de la recherche et du transfert (DRT), elle offre un **programme structuré et évolutif d'accueil et de développement professionnel** destiné à accompagner le corps professoral vers l'excellence. Ce programme comprend des ateliers d'accueil et d'intégration, de pédagogie, de rédaction scientifique, d'EDI en pédagogie et en recherche, de gestion de la carrière en recherche ainsi que des formations sur des approches innovantes comme le storytelling, l'apprentissage actif, la pédagogie inversée.

Une **École de printemps en pédagogie** universitaire et un **parcours sur la transition durable** ont également été mis en place. Les doctorants appelés à enseigner bénéficient d'un encadrement personnalisé incluant l'observation de leur pratique en classe.

De plus, de nombreuses **formations** sur l'utilisation des outils technopédagogiques sont offertes. En complément, des consultations pédagogiques individuelles, des activités sur l'encadrement aux cycles supérieurs et des événements comme conférences et panels enrichissent l'offre.

Nous avons déployé cette année une nouvelle formation en équité, diversité et inclusion (EDI), afin de mettre à jour une partie spécifique du plan de développement professionnel des nouveaux professeurs et professeures. Cette formation a aussi été conçue pour toute la communauté étudiante et employée de HEC Montréal et sera offerte en 2025-2026.

De plus, un **volet sur la transition durable** a été ajouté dans un de nos ateliers du plan de développement professionnel, afin d'inviter les nouveaux professeurs à développer un vocabulaire commun et travailler dans le sens de la mission de HEC Montréal.

Rappelons également le lancement l'an dernier d'une section *Enseignement-Pédagogie-Recherche* de notre intranet, offrant la documentation et les outils soutenant ces sphères d'activités.

L'École offre également un service de soutien à l'intégration professionnelle pour les conjointes et conjoints des professeurs et professeures nouvellement embauchés.

L'ensemble de ces initiatives favorise l'accueil et intégration des nouveaux membres du corps professoral et enseignant, tout en soutenant les besoins des membres déjà en place.

Développement des expertises et optimisation des ressources

Développement des compétences en Intelligence artificielle. En s'alignant sur notre plan stratégique et notre plan de transformation numérique, les travaux sur l'intelligence artificielle générative (IAG) se sont poursuivis afin de construire un écosystème complet d'IAG axé sur la recherche, l'excellence pédagogique et la performance opérationnelle, tout en intégrant des principes éthiques, juridiques et sociétaux. Suite à un sondage auprès de la communauté employée, des lignes directrices ont été communiquées en pédagogie et en recherche, des initiatives ont été déployées afin de consolider les compétences en IAG de tous les membres de la communauté et des projets pilotes sont en cours pour tester des outils et leur évolution.

Soutien à l'enseignement. Dans un souci d'efficacité et afin de soutenir le corps professoral et enseignant, un plan d'action a été mis en œuvre suite à la création d'un nouveau poste de direction administrative à la Direction des affaires professorales, dans une structure matricielle soutenant les directions des départements, le personnel en soutien administratif et les unités partenaires.

Mentionnons également qu'un nouvel outil **d'évaluation de l'enseignement** est en développement, dans le cadre du remplacement de ZoneCours, avec un comité dédié à la révision des pratiques d'évaluation.

Enfin, une analyse des besoins **d'accompagnement professoral** a été entamée, à travers l'identification des meilleures pratiques, en s'appuyant sur un étalonnage et une recension de la littérature. Ce projet évoluera l'année suivante par la recension des besoins et réalités de nos professeurs.

Ces initiatives témoignent de l'engagement de l'École à soutenir le développement professionnel et à intégrer les enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion dans la pédagogie et la recherche.

› Hausser notre rayonnement international

Activités de formations internationales et de mobilité étudiante

En 2023–2024, HEC Montréal a procédé à une **restructuration** de ses activités internationales. Les formations non diplômantes sont maintenant intégrées au portefeuille de l'École des dirigeants, tandis que les formations diplômantes et les programmes de mobilité demeurent sous la responsabilité de l'équipe du Service des activités internationales et de la mobilité étudiante (SAIME). Ce dernier continue de superviser les échanges internationaux, les doubles diplômes, les parcours internationaux et l'accueil des clientèles régulières et au statut de visiteurs.

Nos équipes accompagnent les clientèles internationales dès la préparation de leur arrivée à Montréal, en leur offrant des ateliers d'intégration, du tutorat et un soutien personnalisé en cas de difficultés. Elles soutiennent également les étudiantes et étudiants québécois dans leurs projets de mobilité à l'étranger, notamment grâce à la nouvelle plateforme SOS international, à des capsules d'aide au retour d'échange et à la gestion des bourses de mobilité.

Cette année, HEC Montréal a lancé **l'École des dirigeants Afrique** à Abidjan, en Côte d'Ivoire, en partenariat avec *BEM Executive Education*. BEM est considérée comme la 1^{re} école de gestion du continent Africain. Cette initiative stratégique répond à une demande croissante en matière de formation en leadership et en gestion en Afrique. Elle propose une offre locale diversifiée ainsi que des programmes immersifs à Montréal, incluant des visites d'entreprises, des ateliers pratiques et des échanges avec des experts. Ce projet vise à développer les talents locaux et à renforcer les liens entre les communautés d'affaires francophones d'Afrique et du Québec.

Partenariats stratégiques

L'École poursuit activement le développement et la consolidation de partenariats en matière de formation.

HEC Montréal a récemment conclu une nouvelle entente de **double diplôme** avec la *Solvay Brussels School of Economics and Management* de l'Université Libre de Bruxelles (ULB). Ce partenariat permettra aux étudiantes et étudiants des deux institutions d'obtenir un double diplôme : le Baccalauréat en administration des affaires (B.A.A.) de HEC Montréal et le Baccalauréat en sciences économiques de l'ULB.

Par ailleurs, une entente similaire a été signée avec la prestigieuse *Sloan School of Management* du *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), ouvrant également la voie à un programme de double diplôme.

Ces nouvelles collaborations s'ajoutent à celles conclues récemment avec l'Université Bocconi de Milan, dans le cadre d'un programme de double diplôme de maîtrise impliquant notre Maîtrise en management (M.M.) des entreprises culturelles, ainsi qu'avec l'Université d'Oxford (Royaume-Uni), notamment pour un **programme d'étudiants visiteurs** destiné à notre population étudiante au baccalauréat.

Plus près de chez nous, soulignons l'entente signée l'an dernier avec l'Université de Montréal et Polytechnique Montréal. Celle-ci vise à renforcer la formation et la recherche par le biais d'activités d'apprentissage expérientiel, de parcours interdisciplinaires et d'un accès facilité aux cours complémentaires offerts par les trois établissements.

Reconnaisances internationales

La qualité de nos programmes d'enseignement et de recherche se reflète par le positionnement de HEC Montréal dans de nombreux classements internationaux. Cette année, l'École s'est distinguée dans de nombreux palmarès, dont les suivants :

- **BusinessWeek (États-Unis)** : 4e meilleure école de gestion au Canada.
- **Eduniversal (France)** : 1re au Canada (ex aequo), avec une forte influence à l'échelle mondiale.
- **University of Texas at Dallas** – Classement en recherche : 5e au Canada et 93e au monde.

- **Financial Times (Royaume-Uni)** : 1re au Canada et 30e au monde pour les formations exécutives grand public.
- **Times Higher Education – Business and Economics (Royaume-Uni)** : 3e au Canada et 79e au monde.
- **QS Masters Programs** : 2^e au Canada et 45^e au monde pour la M. Sc. en logistique, 3^e et 4^e au Canada et parmi les 150 meilleures au monde pour quatre autres programmes de M. Sc.
- **LinkedIn** : 4e au Canada et 76e au monde pour l’employabilité et l’avancement de carrière des diplômés MBA.
- **WURI (Corée du Sud)** : 1re et 4e au Canada, et parmi les 100 meilleures au monde pour des projets en développement durable.
- **Case Centre Impact Index 2024** : 32e au monde pour la portée internationale des cas pédagogiques produits.

En recherche, 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.

Rayonnement de nos étudiant(e)s dans les compétitions internationales

En 2024, les équipes du B.A.A. de HEC Montréal se sont illustrées dans les concours de cas internationaux, plaçant l’École au **2e rang mondial**, une progression par rapport aux deux années précédentes. Grâce à leurs performances, elles ont obtenu une place à la prestigieuse *Champions Trophy Case Competition* à l’Université d’Auckland, en Nouvelle-Zélande.

HEC Montréal conserve également sa position de **1re au Canada** pour une troisième année consécutive, devant UBC et l’Université de Toronto.

PROGRAMMES D'ACTIVITÉS DE RECHERCHE

La recherche et le transfert sont au cœur de la mission de HEC Montréal, comme en témoignent ses 35 chaires de recherche, ses 33 professorships et ses 39 groupes de recherche et pôles de transfert.

Sa vision, telle que formulée dans le plan stratégique de recherche¹, est d'être un carrefour du savoir en gestion qui inspire, innove et rayonne à l'échelle mondiale. Cette ambition se manifeste par la qualité et la pertinence de son enseignement et de sa recherche, son influence et son engagement auprès des communautés locales, nationales et internationales, ainsi que par une approche humaine, responsable et collaborative.

Principales orientations de recherche

HEC Montréal soutient la recherche et le transfert de connaissances dans tous les domaines de la gestion. Quatre priorités structurent ses activités : l'agilité, la croissance et la pérennité des organisations; la transition durable et l'éthique des affaires; la transformation numérique; et le développement économique et les politiques publiques. Chacune de ces priorités regroupe des forces reconnues, par exemple en entrepreneuriat, en gouvernance responsable, en intelligence artificielle ou en politiques économiques. Elles offrent également des perspectives de croissance dans des domaines émergents tels que la transformation du monde du travail, la finance durable, la cybersécurité ou les chaînes de valeur mondiales.

L'un des objectifs stratégiques de l'École consiste à augmenter l'impact de ses recherches afin de mieux répondre aux enjeux de société. Pour y parvenir, elle s'engage à :

1. **Accroître l'impact scientifique** en favorisant la réalisation de recherches pertinentes, rigoureuses et innovantes et en encourageant la communauté de recherche à en diffuser les résultats dans les meilleures 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 la préparation de leurs demandes de subventions et leurs contrats de recherche.
5. **Renforcer l'équité, la diversité et l'inclusion** en encourageant les réussites individuelles et collectives, et en créant un environnement de recherche et de transfert équitable, ouvert et

¹ https://www.hec.ca/recherche/documents/PlanStrat_web_VF_FR.pdf

respectueux, qui valorise les contributions et les talents de chacun et chacune.

6. **Former une relève d'excellence en recherche** en soutenant les communautés étudiantes de M. Sc., de Ph. D. et de postdoctorat dans le développement de leurs compétences en recherche et leur dossier de réalisations (ex. : stages de recherche, publications), ainsi que par l'octroi de bourses d'études.

Réalisations marquantes au plan de la recherche

Financement de la recherche et du transfert

Les revenus globaux de subventions et contrats sont estimés à plus de 54M\$ pour l'année 2024-2025, soit 50 M\$ en financement de recherche et 4M\$ en financement des activités de transfert². Ceci correspond à une augmentation de 17 % par rapport à l'année précédente.

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

- **Renouvellement de deux chaires de recherche en intelligence artificielle** financées par le CIFAR, attribuées aux chercheurs de HEC Montréal Laurent Charlin et Jian Tang, affiliés au MILA. La valeur combinée de ces chaires dépasse 2,2M\$.
- **Projet *Enhancing Data Storytelling Skills Through Cognitive Script Analysis and Process Mining in Data Visualization Education***, dirigé par Pierre-Majorique Léger et le Tech3Lab de HEC Montréal. Ce projet, financé à hauteur de 1,5M\$ par le CRSNG et divers partenaires, vise à étudier les scripts cognitifs utilisés par les apprenants en visualisation de données pour développer leurs compétences en narration de données.
- **Recherche-action à grande échelle en santé.** Le professeur Guy Paré, titulaire de la chaire de recherche en santé numérique et le Pôle Santé de HEC Montréal est cochercheur d'un projet financé par l'IRSC pour un montant total de 1.1M\$, intitulé *Telemonitoring of activities of daily living in home care services of older adults with cognitive deficits: a large-scale action design research study*.
- **Outils d'aide à la décision en logistique.** Une équipe de HEC Montréal, dirigée par Valérie Bélanger et Marie-Ève Rancourt, a obtenu plus de 100 000 \$ pour développer des outils pratiques visant à soutenir la planification des évacuations en cas d'incendies de végétation. En partenariat avec le Service canadien des forêts, le projet se concentre sur l'identification des points vulnérables du réseau routier, l'évaluation de sa capacité d'évacuation et la formulation de recommandations pour améliorer les infrastructures existantes.
- HEC Montréal est partenaire dans deux **projets d'infrastructure** de Polytechnique Montréal financé par la FCI et le gouvernement du Québec, pour une valeur totale de plus de 10M\$. Ces projets portent sur la *conception et la réhabilitation novatrices et durables des infrastructures stratégiques de génie civil au Canada*, ainsi que sur la *Platform for Polymers' Upcycling and Recycling Sustainably*.
- Des chercheurs de HEC Montréal collaborent au projet *Overcoming Data Scarcity in Natural Language Processing for Industrial Applications through Knowledge Engineering and*

² Les données sont préliminaires au moment de produire ce rapport.

Reasoning, ayant obtenu un financement de plus de 2,3M\$ du CRSNG, de MITACS et de divers partenaires. Ce projet est réalisé en collaboration avec MITACS et 12 organisations partenaires.

Nouvelles unités de recherche

Soucieuse d'accroître l'impact de ses recherches et de favoriser le transfert de connaissances, l'École a mis sur pied de nouvelles unités de recherche.

- **Chaire en éthique organisationnelle et gouvernance de l'intelligence artificielle.**

Dirigée par la professeure Joé T. Martineau, cette chaire vise à faire progresser les connaissances en éthique organisationnelle, en mettant l'accent sur les enjeux éthiques et la gouvernance responsable de l'intelligence artificielle en milieu organisationnel.

La programmation de recherche de la chaire se concentre sur trois axes :

- Axe 1 : Gouvernance éthique et responsable de l'IA
- Axe 2 : Gestion de la dimension éthique des organisations
- Axe 3 : Développement de la compétence éthique des acteurs organisationnels

Cette chaire a été rendue possible grâce au soutien d'IVADO, du Fonds de recherche du Québec, de Confiance IA, de l'OBVIA et de la Fondation HEC Montréal.

- **Chaire Trottier – transition énergétique, gouvernance et participation**

La Chaire philanthropique Trottier sur la transition énergétique, la gouvernance et la participation est le fruit d'une collaboration entre Polytechnique Montréal, HEC Montréal et l'Université de Montréal. Elle est codirigée par trois titulaires issus de chacune des institutions : Laurence Bherer (Université de Montréal), Michaël Kummert (Polytechnique Montréal) et Emmanuel Raufflet (HEC Montréal).

Créée grâce au soutien de la Fondation familiale Trottier, à l'origine de l'Institut de l'énergie Trottier (IET), cette chaire vise à stimuler la recherche sur la transition énergétique en mobilisant les expertises en science politique, en génie et en management. Elle cherche à comprendre et anticiper les enjeux sociaux, environnementaux, politiques, économiques et techniques liées à la transition vers la carboneutralité, tout en développant des approches concrètes pour en atténuer les impacts.

- **Transitions HEC Montréal**

Transitions HEC Montréal est un écosystème de recherche et de transfert de connaissances regroupant différentes unités et chaires de HEC Montréal, ainsi que leurs partenaires. Par cette initiative, l'École souhaite se positionner comme acteur clé de la recherche innovante en transition durable, un pivot dans l'accompagnement des organisations et un catalyseur de l'adoption de pratiques durables.

Transitions HEC Montréal favorise les synergies entre les unités de recherche et de transfert qui étudient la transition durable, afin d'accroître la portée de leurs initiatives. L'écosystème soutient et accompagne les organisations dans le développement de savoirs, de compétences et de pratiques de gestion contribuant à accélérer la transition vers une société plus durable.

Son engagement repose sur la recherche et l'action transformatrices, ainsi que sur le codéveloppement de projets innovants ayant des retombées positives sur les plans économique, social et environnemental.

- **Déploiement de de l'Initiative Measuring Beyond avec la Saïd Business School de l'Université d'Oxford.**

HEC Montréal s'est associée à la Saïd Business School de l'Université d'Oxford pour faire progresser les connaissances sur la mesure de la performance des entreprises selon les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). L'initiative *Measuring Beyond* s'inscrit dans le contexte de l'arrivée à Montréal du bureau nord-américain de l'[International Sustainability Standards Board \(ISSB\)](#), organisme chargé de développer des standards internationaux en matière de durabilité. Les principaux volets de cette initiative incluent :

- **Collaboration académique et industrielle.** Les communautés universitaires de HEC Montréal et de la Saïd Business School collaborent avec l'ISSB et plusieurs grandes entreprises pour contribuer à l'élaboration de standards ESG pertinents, comparables et efficaces.
- **Création d'une [chaire en finance durable](#).** Dirigée par le professeur Iwan Meier (Département de finance), cette chaire étudie l'effet des enjeux ESG sur la performance des investissements et la prise de décision des investisseurs. Les résultats de recherche sont transférés vers le milieu des affaires.
- **Partenariats stratégiques.** La firme montréalaise [Lallemant Inc.](#) est devenue le premier partenaire stratégique de *Measuring Beyond*, avec une contribution de 1 million de dollars pour son démarrage. En 2023, KPMG a versé 600 000 \$ à HEC Montréal pour soutenir plusieurs projets liés à la standardisation de la mesure de facteurs ESG, notamment par la création de l'Espace *Measuring Beyond KPMG*.

Des projets en collaboration et partenariat

L'École et sa communauté de chercheuses et chercheurs ont lancé de nombreuses initiatives de recherche collaborative dans le but d'accroître la qualité et l'impact des travaux scientifiques, tout en répondant aux besoins concrets des entreprises et des organisations. Ces projets mobilisent les connaissances les plus récentes et favorisent leur transfert vers le milieu des affaires. Quelques exemples :

- **Former la relève et améliorer l'analyse et la visualisation de données grâce à l'intelligence artificielle**

Le Laboratoire ERPsim de HEC Montréal, en partenariat avec SAP Canada, l'UQAM et l'Université de Sherbrooke, a lancé un projet de recherche triennal ambitieux, bénéficiant d'un investissement de près de 2 M\$.

Ce projet vise à transformer la manière dont les entreprises canadiennes exploitent l'intelligence artificielle pour l'apprentissage et l'interprétation des données, avec pour objectif principal d'optimiser la prise de décision en temps réel et réduire les erreurs courantes en visualisation de données.

Au cœur de cette initiative se trouve la plateforme d'apprentissage Business Builders, développée par le Laboratoire ERPsim. Cet outil, accessible gratuitement aux clientèles universitaires et collégiales, sera enrichi de nouvelles fonctionnalités de recherche pour permettre une acquisition plus rapide et autonome de compétences avancées en visualisation de données.

Sous la direction de Pierre-Majorique Léger, les chercheurs analyseront les comportements des utilisateurs afin d'identifier les erreurs fréquentes et de développer des algorithmes prédictifs capables de les corriger en temps réel.

Ce projet, inscrit dans le cadre du programme Alliance du CRSNG, bénéficie d'un soutien financier et technologique important de SAP Canada, incluant l'accès à SAP Analytics Cloud. Les résultats seront diffusés dans des revues scientifiques et intégrés aux formations académiques et professionnelles, contribuant ainsi à former une nouvelle génération de leaders capables de mobiliser efficacement les données pour le succès des organisations canadiennes.

- **Aide à la décision sur des enjeux majeurs de la société québécoise :**

La Chaire de recherche Jacques-Parizeau en politiques économiques contribue activement à éclairer les décisions publiques par la production de rapports fondés sur des analyses rigoureuses. Elle a notamment produit deux rapports majeurs sur des sujets importants:

- **Immigration au Québec**

En février 2025, le titulaire de la chaire a soumis un avis d'expert au ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (MIFI). Ce rapport présente des recommandations concernant les cibles annuelles d'immigration permanente, l'entrée de nouveaux résidents non permanents (RNP) et l'admission comme résidents permanents des RNP déjà présents au Québec. Ces recommandations reposent sur un modèle de simulation conçu pour orienter la planification pluriannuelle de l'immigration, en tenant compte des leviers que le Québec contrôle directement dans ce domaine.

- **Rémunération des médecins et services médicaux**

À la demande du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), ce rapport analyse l'évolution de la rémunération à l'acte des médecins depuis 2010, en lien avec la stagnation des services médicaux fournis. En examinant près d'un milliard d'actes médicaux facturés à la RAMQ, le rapport met en évidence une relation négative claire entre le niveau de rémunération et le volume de services rendus. Présentées en commission parlementaire et à divers groupes d'intervenants, les conclusions ont reçu une large couverture médiatique et devraient contribuer à orienter l'évolution du projet de loi 106, ainsi que les pratiques de rémunération et de suivi des médecins dans les années à venir.

Réalisations au niveau du rayonnement

Le rayonnement international de l'École en matière de recherche et transfert de connaissances s'est poursuivi en 2024-2025, avec plusieurs réalisations marquantes :

- **Production scientifique soutenue.** Plus de 300 publications ont été réalisées dans des revues scientifiques et professionnelles évaluées par les pairs. Parmi celles-ci, 266 sont des articles originaux, dont plus de 80 % ont été publiés dans des revues répertoriées dans le *Journal Citation Report*, reconnu pour recenser les publications les plus influentes dans leur domaine.
- **Excellence de nos chercheurs et chercheuses.** L'École compte 24 professeures et professeurs titulaires ayant été cités plus de 5000 fois, ainsi que 13 professeures et professeurs adjoints et agrégés avec plus de 1500 citations, témoignant de leur impact dans la communauté scientifique internationale.

- **Collaborations à travers le monde.** Plus de 445 coauteurs internationaux ont collaboré avec des chercheurs de l'École, dont 45% proviennent de l'extérieur du continent.
- **Reconnaissance internationale.** Les membres du corps professoral ont siégé à 218 comités éditoriaux de revues scientifiques, soulignant leur expertise et leur influence dans leurs domaines respectifs.
- **Mobilisation autour de la transition durable.** Le lancement de Transitions HEC Montréal a permis de fédérer les travaux de 4 chaires de recherche et 6 pôles de transfert, renforçant l'accompagnement des organisations dans leur transition vers des pratiques plus durables.
- **Présence sur les réseaux sociaux.** On compte plus de 230 publications sur les réseaux sociaux, atteignant 1,2 million de personnes, contribuant ainsi à la diffusion des connaissances auprès d'un large public.
- **Diffusion auprès d'auditoires élargis.** La Direction de la recherche et du transfert a organisé trois « Midis de la recherche » accessibles sur la chaîne YouTube de l'École.
- **Initiatives pour mieux comprendre le milieu d'affaires Québécois**
 - **Panorama :** une cartographie des entreprises familiales du Québec, développée par Familles en affaires HEC Montréal et La sphère HEC Montréal, permettant d'identifier les entreprises familiales et les professionnels spécialisés dans leur accompagnement.
 - **LEO Décision :** une plateforme virtuelle innovante, créée par le **Pôle D HEC Montréal** et la firme Léger, visant à recueillir des données d'opinion auprès des dirigeants d'entreprise pour mieux comprendre leurs besoins et préoccupations.

Publications qui contribuent au débat public

HEC Montréal poursuit sa mission de transfert des connaissances et de rayonnement en diffusant les résultats de ses recherches à travers divers médias et publications. En 2024-2025, plusieurs contributions ont marqué le débat public :

Rapports et études thématiques :

- *Évolution récente de l'offre de services médicaux et de la rémunération des médecins au Québec*
- *Planifier un atterrissage en douceur : analyse économique des enjeux en immigration au Québec*
- *Évaluation de la politique fiscale relative aux crédits d'impôt pour les fonds fiscalisés*
- *Rapport de l'Observatoire sur la pollution numérique dans le secteur bancaire au Canada*
- *Productivité dans l'industrie de la construction au Québec : des changements s'imposent*
- *Coût des projets de transport collectif au Québec : peut-on faire mieux ?*

Indicateurs et bilans sectoriels :

- *Lancement de l'Indice entrepreneurial québécois 2024*
- *État de l'énergie au Québec 2025*
- *14e édition du rapport Productivité et prospérité au Québec – Bilan*

Vulgarisation scientifique :

- Un nombre record de 16 articles de vulgarisation publiés sur la plateforme La Conversation³ par des chercheuses et chercheurs de l'École, ayant généré plus de 120 000 lectures.

Rayonnement auprès des gestionnaires :

- La revue Gestion⁴ a collaboré avec plus de 100 professeures et professeurs de HEC Montréal pour la publication d'articles en 2023-2024. Le lectorat de la revue dépasse 20 000 abonnés, renforçant son rôle comme vecteur de transfert vers les milieux professionnels.

Formations et sensibilisation à l'EDI en recherche

En 2023-2024, HEC Montréal a poursuivi la mise en œuvre de son 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 ». Plusieurs initiatives ont été déployées pour renforcer la sensibilisation et l'intégration de l'EDI dans les pratiques de recherche :

- **Campagne de sensibilisation à l'accessibilité.** Tenue en mai et juin 2024, cette 2e édition visait à mieux faire connaître les enjeux liés à l'accessibilité dans le milieu de la recherche.
- **Formation sur l'EDI en recherche.** La 2e édition de cette formation, offerte par le Secrétariat général et la Direction de la recherche et du transfert, propose des pistes d'action concrètes pour intégrer l'EDI en recherche. Elle est désormais incluse dans le plan de développement professionnel destiné aux nouveaux membres du corps professoral.
- **Intégration de l'EDI dans les stratégies de recrutement.** Les plans stratégiques de recrutement des départements d'enseignement intègrent désormais les enjeux EDI, assurant une approche plus inclusive dès l'embauche.
- **Formation des responsables d'unités de recherche.** Plus de la moitié des membres du corps professoral responsables d'une unité de recherche (chaire, pôle, groupe) ont complété le parcours de formation en EDI.
- **Diversification des canaux de diffusion des offres d'emploi.** Les sources et réseaux de diffusion des offres de postes professoraux ont été élargis afin d'attirer une plus grande diversité de candidatures.
- **Guide des meilleures pratiques en contexte d'EDI.** Un guide spécifique à HEC Montréal a été élaboré et présenté au corps professoral. Il propose des meilleures pratiques en matière de recrutement, sélection, accueil, intégration et rétention dans une perspective EDI.

Projets visant l'accessibilité et la réussite

En 2024-2025, HEC Montréal a mis en œuvre plusieurs initiatives en matière d'**accessibilité** et de **réussite en recherche**, dont certaines à portée internationale. Voici un aperçu de projets phares :

- **Projets SEED dans les pays en développement.** Le Pôle IDEOS en gestion de l'impact social de HEC Montréal collabore avec Développement international Desjardins (DID) dans le cadre de trois projets SEED au Sénégal, au Bénin et en Haïti. Ces projets, réalisés avec des

³ <https://theconversation.com/ca-fr>

⁴ <https://www.revuegestion.ca/>

partenaires locaux, visent à améliorer l'inclusion financière, encourager l'adoption de technologies vertes, et promouvoir une croissance économique durable.

- **Renouveau FJ (SEED-Sénégal).** En partenariat avec l'Université Cheikh Anta Diop (UCAD) et l'Agence nationale des énergies renouvelables, ce projet cherche à lever les obstacles à l'inclusion des communautés dans les chaînes de valeur des énergies renouvelables. Des centaines de jeunes et de femmes entrepreneures en milieu rural ont été mobilisées pour lutter contre leur exclusion économique et technologique.
- **Ahinadje (SEED-Bénin).** Ce projet vise à renforcer la résilience et la performance des entreprises agroalimentaires dirigées par des femmes, en améliorant leur accès aux services financiers et en soutenant leur transition vers une économie verte, inclusive et créatrice d'emplois.
- **Relance Haïti (SEED-Haïti).** Des centaines de femmes entrepreneures ont bénéficié d'un programme de développement professionnel auprès d'institutions de microfinance et de leadership, axé sur la résolution de défis environnementaux et l'inclusion économique.
- **Accessibilité financière et numérique.** Le Tech3Lab, en partenariat avec Desjardins, le CRSNG et la Fondation d'alphabétisation Lettre en main, mène un projet visant à améliorer l'accessibilité des services financiers numériques pour les analphabètes fonctionnels. Dirigé par Adrian Minano-Lozano, étudiant à la M. Sc. en UX, le projet évalue l'efficacité d'une interface simplifiée de Desjardins pour offrir une meilleure expérience à ces utilisateurs.
- **Sensibilisation et vulgarisation autour de l'EDI.**
 - **Midis EDI :** Des panels thématiques ouverts à toute la communauté de HEC Montréal abordent des enjeux tels que la lutte contre les discriminations, l'intersectionnalité, les droits des femmes et la neurodiversité.
 - **Atelier EDI – Entretiens Jacques Cartier :** Cet atelier, intitulé Allier recherche et pratique : levier d'actions transformatrices pour l'équité, la diversité et l'inclusion, propose des clés d'action pour comprendre et éliminer les dynamiques de discrimination et d'exclusion, en croisant approches scientifiques et expériences de terrain.

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 et 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 renforcement de nos écosystèmes, notamment en développement durable, et de notre présence dans les diverses communautés de recherche et d'affaires, tant au niveau local qu'international.

Le campus du centre-ville : moteur d'innovation et de rencontres

Inauguré en 2023, le campus du centre-ville incarne une nouvelle dynamique pour HEC Montréal. Plusieurs programmes, membres du personnel et activités de rayonnement et de transfert y contribuent activement, consolidant notre présence au cœur de la communauté d'affaires.

Au cours de la dernière année, une série d'événements d'envergure ont permis de renforcer notre visibilité et notre engagement auprès de publics variés :

- **Conférence *Measuring Beyond*.** Ce congrès de l'Association des écoles et facultés de gestion du Canada a réuni à l'École plus de 350 participants et 15 sommités du monde des affaires, de la finance durable et de l'éducation, en partenariat avec Oxford Saïd Business School et KPMG.
- **Conférence mondiale de l'Alliance coopérative internationale**, un événement international sur l'intercoopération, avec chercheurs, décideurs et représentants politiques. Plus de 300 participantes et participants venus de 64 pays, incluant 70 étudiantes et étudiants y ont participé, incluant chercheurs, décideurs politiques, praticiens et partenaires du milieu coopératif.
- **Cérémonie des Prix internationaux de la paix dans les médias.** Cet événement portait sur la reconnaissance de médias pour leur rôle dans la prévention des conflits, en partenariat avec des leaders mondiaux. Cette première cérémonie a également été diffusée en ligne, permettant la participation de créateurs du monde entier. Elle a suscité un grand intérêt avec 189 candidatures reçues, soulignant l'opportunité et la pertinence de cette initiative dans le contexte de crises mondiales.

- **Rendez-vous ED x IIDE – Tensions commerciales : virage vers l'Europe?** Cette conférence stratégique gratuite sur les enjeux du commerce transatlantique réunissait des leaders économiques, des décideurs politiques, ainsi que des experts en commerce international.
- **5@7 de réseautage** : Cette série d'événements gratuits est organisée par l'École des dirigeants et discute de divers sujets d'intérêt en compagnie de panels d'experts du milieu. Par exemple, *le 5 @7 Éthique et EDI : perspectives croisées en temps de polarisation*, tenu en juin dernier, portait sur les politiques d'équité, diversité et inclusion dans les organisations, visant un public professionnel et institutionnel.
- **Panel diplômés EMBA – Leaders autochtones**, cet événement à venir vise à mettre en lumière les parcours de diplômés autochtones du programme EMBA et s'inscrit dans une démarche de reconnaissance, de transmission et de dialogue interculturel avec les Premières Nations.

Appuyer notre écosystème en recherche et transfert en transition durable

HEC Montréal poursuit le développement d'un écosystème en recherche et transfert axé sur la transition durable et la responsabilité sociale, avec pour objectif de mobiliser les parties prenantes et d'amplifier l'impact des travaux menés dans ces domaines. L'École s'appuie sur une expertise croissante, des infrastructures solides et des partenariats externes pour mener des projets à fortes retombées, notamment :

- 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);
- Faciliter la transition vers la carboneutralité (Chaire Trottier).

Accentuer l'impact de la recherche

HEC Montréal vise à consolider sa position de leader en recherche en mobilisant ses capacités pour répondre aux grands défis sociétaux. Pour ce faire, plusieurs stratégies sont mises en œuvre :

- Soutenir le développement des unités de recherche et favoriser les synergies entre elles et avec les programmes d'études.
- Renforcer la valorisation de l'impact de la recherche, tant au sein de la communauté scientifique qu'auprès des organisations et du grand public.
- Promouvoir le savoir universitaire par des initiatives de transfert, de vulgarisation et d'innovation.

Nos recherches ont des retombées concrètes. À titre d'exemple, le projet du Tech3Lab, en partenariat avec Desjardins et Lettres en main — « *Améliorer l'expérience numérique des analphabètes fonctionnel(le)s* » — a remporté le Prix du meilleur projet (catégorie Humain) au Gala reconnaissance Desjardins 2024, se démarquant parmi 228 initiatives.

Par ailleurs, pour son engagement en matière de durabilité et d'impact social, HEC Montréal figure parmi les 77 écoles de gestion dans le monde reconnues dans le *Positive Impact Rating for Business Schools*, dévoilé lors du Forum mondial PRME de l'ONU.

Assurer le développement de nos activités internationales

Les priorités de l'École en ce qui concerne les activités délocalisées et la mobilité s'articulent autour de plusieurs axes stratégiques :

- **Formations délocalisées** : Développement de nouveaux programmes conjoints, notamment au Maghreb et en Afrique, dans des domaines comme la gestion des opérations et les *Executive Masters*.
- **Parcours internationaux** : Consolidation des partenariats, soutien au recrutement étudiant et création de nouvelles ententes de triple diplomation, particulièrement en Europe et en Amérique du Sud.
- **Doubles diplômes** : Discussions en cours pour de nouvelles ententes en Suisse et aux Pays-Bas, avec élargissement de l'offre aux programmes de M. Sc. Une consultation interne est en cours pour cartographier les capacités d'accueil et les spécialisations.
- **Programmes d'échange** : Maintien de l'équilibre entre les flux entrants et sortants (800 places), avec un accompagnement de qualité.
- **Programmes en réseau (QTEM, IBSnet)** : Renforcement de leur visibilité tout en assurant un équilibre des échanges.
- **Écoles d'été et séjours d'études** : Développement de bourses grâce à des donateurs, mobilisation des diplômés locaux et partenariats avec des établissements prestigieux.
- **Étudiantes et étudiants visiteurs** : Utilisation stratégique de ces ententes pour pallier les déséquilibres ou la fin de certaines collaborations, notamment par une offre de cours au MBA d'été.
- **Learning Expeditions** : Rationalisation autour d'une dizaine d'offres, avec un encadrement renforcé et un accent sur le rayonnement et le recrutement.
- **Partenariats institutionnels** : Renforcement des collaborations combinant enseignement et recherche, transfert de cours dans les programmes internationaux, et développement d'un programme de formation de formateurs avec un partenaire en Algérie.

Renforcer notre rayonnement et notre engagement public

HEC Montréal poursuit activement ses efforts pour partager l'expertise de son corps professoral et valoriser les réalisations de sa communauté auprès du grand public et des partenaires. Ainsi, au cours de la dernière année, 275 demandes médias ont été traitées, en hausse par rapport à 224 demandes en 2023, mobilisant 90 expertes et experts de l'École. De plus, 37 demandes d'entrevues et tournages ont été accueillies sur nos campus. Près de 150 communications ont été diffusées sur notre site Web et nos réseaux sociaux, mettant en lumière les résultats de recherches et les expertises professorales.

Nous avons également mis en valeur les parcours de nos diplômées et diplômés à travers des articles dans divers médias. Une nouvelle infolettre internationale, lancée cette année et diffusée en quatre éditions annuelles, a suscité un engouement immédiat auprès de nos partenaires à l'étranger.

2. Enrichir le parcours étudiant

Poursuivre l'intégration de l'IA et de la transition durable

HEC Montréal maintient une veille active et intègre les enjeux liés à l'intelligence artificielle (IA) dans ses activités d'enseignement, de recherche, d'administration et de performance organisationnelle. Deux groupes de travail dédiés à l'intelligence artificielle générative (IAG) poursuivent leurs réflexions, en se concentrant sur des domaines clés tels que l'intégrité académique et les applications administratives de l'IAG. Ces équipes analysent les meilleures pratiques universitaires, organisent des séances de formation et réalisent des sondages afin d'identifier des usages sécuritaires, éthiques et efficaces de l'IA. Elles continueront à formuler des recommandations à la direction pour faciliter une intégration cohérente et responsable de l'IAG dans l'ensemble des secteurs de l'École.

Par ailleurs, HEC Montréal affirme son leadership en matière de transition durable. Nous soutenons activement le corps professoral dans l'intégration des enjeux socioécologiques dans les contenus pédagogiques, valorisons les retombées de notre écosystème de recherche et adoptons des pratiques responsables dans nos actions et nos processus institutionnels.

Poursuivre la restructuration de notre offre aux 2^e et 3^e cycles

La restructuration de nos programmes de 2^e cycle s'inscrit dans une volonté d'enrichir et de mettre en valeur l'expérience pédagogique des étudiantes et étudiants, tout en assurant la pertinence des formations face aux besoins actuels et émergents du milieu des affaires et de la société. Cette démarche vise à :

- Redéfinir les objectifs et les compétences visés par nos programmes d'études et mesurer leur atteinte;
- Faciliter le passage entre des programmes de cycles différents, en écourtant la durée totale des études et en accélérant l'entrée aux cycles supérieurs;
- Clarifier le positionnement de chacun des programmes de 2^e cycle afin de faciliter les activités de communication et le recrutement étudiant.

Nous poursuivons l'expansion des passerelles académiques, notamment le parcours baccalauréat-maîtrise intégré (BMI), le cheminement maîtrise recherche-Ph. D., ainsi que de nouvelles options entre les D.E.S.S. et les maîtrises, afin de favoriser une progression plus fluide et stratégique vers les études supérieures.

Améliorer l'encadrement aux cycles supérieurs

En collaboration avec la direction des affaires professorales et la direction du programme de doctorat, un projet de collecte de données sur l'encadrement aux cycles supérieurs est en cours. L'objectif est d'identifier des activités et de développer des ressources visant à enrichir l'expérience tant du point de vue des personnes étudiantes que de celui des personnes qui les encadrent.

Innover dans 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.

Différents acteurs de l'École ont été mobilisés avec pour objectif 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 ont été proposées afin d'encourager le personnel enseignant à revisiter leurs pratiques actuelles. 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.

Développer l'approche par compétence

L'approche par compétences préconisée par HEC Montréal consiste à structurer la formation autour de la capacité à mobiliser des savoirs, des savoir-faire et des attitudes dans des situations concrètes. Elle repose sur des objectifs clairs, un apprentissage actif et une évaluation centrée sur l'application des compétences au lieu de se limiter à l'acquisition des connaissances. Cette approche permet une meilleure adéquation avec les besoins du marché du travail, favorise le développement de compétences transversales et clarifie les attentes pour les personnes étudiantes et enseignantes.

Nous comptons poursuivre la mise en place d'une approche programme basée sur les objectifs d'apprentissage et les compétences, notamment dans le programme AGIR au BAA.

Remplacer l'environnement numérique d'apprentissage (ZoneCours)

Notre environnement numérique d'apprentissage, devenu désuet, est en cours de remplacement. Un projet pilote a été lancé l'an dernier, suivi d'un déploiement élargi au trimestre d'hiver 2025. À ce jour, les contenus de plus de 330 cours ont été migrés sur la nouvelle plateforme. Certains programmes sont maintenant entièrement transférés, de sorte que les nouvelles cohortes des clientèles de certificat et de B.A.A. interagiront exclusivement avec ce nouvel environnement.

Dotée d'outils analytiques avancés, cette plateforme offre un potentiel significatif pour améliorer l'encadrement pédagogique. Elle permet un meilleur suivi de l'activité étudiante sur les sites de cours et favorise un accompagnement personnalisé selon les besoins, contribuant à renforcer l'efficacité de l'enseignement et l'engagement des étudiantes et étudiants dans leurs apprentissages.

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

Les Services à la communauté étudiante (SCÉ) poursuivent leurs efforts pour soutenir la réussite académique et le bien-être de la communauté étudiante. Plusieurs initiatives ont été réalisées cette année ou sont en cours, dont l'expansion des activités en plein air, le renforcement du projet pilote *Là pour toi* au Carrefour réussite et bien-être, ainsi que des ateliers ciblés sur l'anxiété de performance, la recherche d'emploi et la gestion interculturelle en classe.

Le soutien aux groupes d'entraide est optimisé en collaboration avec le Centre de formation en langues des affaires et le Tech3Lab, afin de lutter contre l'isolement et favoriser le soutien mutuel. Une semaine dédiée à la persévérance scolaire a également été lancée à l'hiver 2025.

Par ailleurs, des ressources numériques sont développées, notamment un guide de stratégies de réussite en mathématiques et du contenu pour une nouvelle page Instagram destinée à mieux rejoindre la communauté étudiante. Enfin, l'intégration de Ginny, une chienne en zoothérapie, vient enrichir l'offre de soutien émotionnel.

3. Cultiver un environnement ouvert et stimulant

Au cours de la prochaine année, HEC Montréal place au cœur de ses priorités le développement d'un environnement de travail ouvert, stimulant et porteur de sens. L'objectif est de favoriser une culture organisationnelle fondée sur la cohésion, l'engagement, la fierté et le sentiment d'appartenance.

Valoriser et mobiliser le personnel

Plusieurs initiatives concrètes soutiennent cette ambition. Des échelles salariales plus compétitives et une nouvelle politique d'évaluation et de promotion des maîtres d'enseignement ont été mises en place. Le développement professionnel est également renforcé grâce à une offre de formation enrichie dans des domaines clés tels que l'intelligence artificielle générative, l'intelligence d'affaires, l'équité-diversité-inclusion et l'amélioration continue.

Pour encourager la mobilisation et le dialogue, un nouvel intranet a été lancé, accompagné d'activités favorisant les échanges et la reconnaissance, comme la foire des réalisations, les dîners et les cafés apprenants. Des ajustements ont aussi été apportés à l'édifice Hélène-Desmarais afin de mieux répondre aux besoins de la communauté employée et des autres usagers.

Nouvelle politique pour un milieu de travail, d'études et de vie respectueux et exempt de toute forme de harcèlement

Le Conseil d'administration de HEC Montréal a adopté une nouvelle [politique](#) visant à garantir un environnement de travail, d'études et de vie respectueux, sécuritaire et exempt de toute forme de harcèlement.

Cette refonte s'inscrit dans le cadre de l'entrée en vigueur progressive de la Loi visant à prévenir et à combattre le harcèlement psychologique et la violence à caractère sexuel en milieu de travail. L'École a adapté sa politique en conséquence, notamment en ce qui concerne les méthodes d'identification, de contrôle et d'élimination des risques de harcèlement, ainsi que les obligations de formation du personnel.

Les procédures internes ont également été révisées pour tenir compte des expériences et apprentissages des dernières années, dans le but d'assurer une approche plus cohérente, équitable et transparente pour l'ensemble de la communauté.

Se donner les moyens de nos ambitions

HEC Montréal vise à mettre en œuvre des leviers concrets pour accroître sa performance, sa résilience et son rayonnement.

- Révision des processus internes pour générer davantage de valeur tout en maîtrisant les coûts, de la promotion des programmes à la diplomation.
- Amélioration de certains processus administratifs, comme la gestion des horaires d'examens, pour renforcer l'efficacité et la qualité de l'expérience étudiante.
- Poursuite de la réflexion sur les impacts de l'intelligence artificielle, dans une perspective d'amélioration continue et d'optimisation des processus.
- Instauration d'une culture de la donnée, soutenue par une infrastructure robuste, pour éclairer les décisions stratégiques et opérationnelles.
- Priorité à l'augmentation des revenus autonomes et au renforcement de la collaboration avec la Fondation HEC Montréal pour soutenir les projets d'envergure.

- Participation active aux travaux du ministère de l'Enseignement supérieur sur la révision de la grille de financement, afin de faire valoir les besoins et spécificités de l'École.

Améliorer le positionnement et la promotion des programmes sur les réseaux sociaux

La modernisation des approches de promotion et de recrutement étudiant repose sur une stratégie cohérente, des technologies adaptées et des actions ciblées. Une réflexion stratégique se poursuit, notamment pour les certificats, afin d'affiner le positionnement des programmes et permettre une promotion plus ciblée par domaine ou profil.

Les efforts de visibilité seront maintenus sur les réseaux sociaux et autres médias, dans le but de renforcer l'attractivité de l'offre de formation et de mieux rejoindre les clientèles potentielles.

Favoriser l'amélioration continue à travers une démarche engageante

L'École s'est engagée il y a quelques années à soutenir les équipes dans l'opérationnalisation du plan stratégique en valorisant l'impact des gestes quotidiens. L'approche privilégie des actions simples et efficaces comme alternatives aux projets complexes, dans une approche d'amélioration continue structurée et systématique, où l'expérimentation et l'apprentissage en continu sont encouragés.

Inspirée de la méthode japonaise **Kata**, l'École a déployé une série d'initiatives visant à améliorer les pratiques de gestion, la collaboration et l'efficacité opérationnelle. Depuis trois ans, plus de 325 personnes ont été formées à l'approche Kata, soutenues par une communauté active sur Teams. Des cohortes de directeurs ont été accompagnées, des équipes ont partagé leurs pratiques, et des activités comme les dîners-apprenants et les Kata Labs ont renforcé l'apprentissage collectif.

ORIENTATIONS EN LIEN AVEC LA POLITIQUE QUÉBÉCOISE DE FINANCEMENT DES UNIVERSITÉS

Cette section complète les éléments précédemment présentés en illustrant, pour chaque thème de la politique de financement du ministère, les initiatives concrètes engagées ou planifiées par l'École à travers le prisme de son plan stratégique.

1. Rehausser le taux de diplomation de la population québécoise, particulièrement dans les régions non métropolitaines

Plusieurs objectifs du plan stratégique de HEC Montréal traduisent son engagement à soutenir l'atteinte des objectifs gouvernementaux en matière de diplomation sur l'ensemble du territoire québécois. L'École met notamment l'accent sur l'accessibilité, la réussite étudiante et la qualité de la formation. Les initiatives déjà en place ou en développement illustrent concrètement cette volonté, tout en répondant aux besoins croissants des clientèles étudiantes, particulièrement dans un contexte de hausse des inscriptions.

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

Gestion des hausses de clientèles

Depuis le creux causé par la pandémie, l'évolution des clientèles suit une trajectoire ascendante. Le bilan de la rentrée de l'automne 2024 fait état d'une hausse des inscriptions dans la majorité des programmes, atteignant globalement les niveaux d'avant-pandémie.

Cette croissance est particulièrement visible au premier cycle, avec l'ajout de deux groupes au B.A.A. et une augmentation de 20 inscriptions à l'année préparatoire. Du côté des certificats, la progression s'explique notamment par les efforts de promotion de l'École, l'attrait des programmes offerts au centre-ville et le processus d'admission en continu, qui se poursuit jusqu'à quelques jours avant le début du trimestre.

Préparation en vue de la vague d'affluence provenant des cégeps

Les directions de programmes se préparent à accueillir une hausse importante de la population étudiante en provenance des cégeps. Le défi consiste à augmenter notre capacité d'accueil tout en maintenant la qualité de l'expérience académique, ce qui nécessite une adaptation de nos processus.

Par exemple, la direction du programme de B.A.A. propose de répartir certains cours de première année sur deux trimestres : plutôt que d'offrir un cours à tous les groupes dès l'automne, la moitié le suivrait à l'automne et l'autre à l'hiver. Cette approche, déjà appliquée à deux cours, sera étendue à six à l'automne 2025 pour mieux gérer les quelque **1600 étudiantes et étudiants attendus**, tout en facilitant le recrutement et la fidélisation du personnel enseignant.

Du côté des certificats, la flexibilité est assurée par l'absence de cheminements en cohorte, l'admission en continu récemment implantée, ainsi que l'offre de cours à distance.

Objectif stratégique : 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

Outre les initiatives mentionnées précédemment, de nombreux projets sont développés en ce sens, lesquels visent à mieux outiller nos étudiantes et étudiants, offrir des formations qui répondent aux besoins en évolution et à en garantir la qualité. Parmi les actions en cours ou à venir, mentionnons les suivantes :

Cheminement bac-maîtrise intégré

Comme mentionné précédemment, cette mesure vise à encourager la poursuite des études supérieures en offrant un cheminement plus fluide et valorisant.

Examens oraux au Certificat en gestion d'entreprises – 100% à distance

Nos formations à distance répondent à un besoin de flexibilité et favorisent l'accessibilité, à notre bassin de clientèle provenant tant de la région de Montréal que de diverses régions de la province. Dans un souci de préserver la valeur du diplôme face aux enjeux posés par l'évaluation des apprentissages en formation à distance, un projet pilote a été lancé pour introduire les entretiens oraux comme mode d'évaluation.

Ce projet vise trois cours : Management (MNGT 30400), Introduction au marketing (MARK 30100) et Gestion des opérations (OPER 30500), avec une pondération varie entre 15 % et 35 %. Si l'expérience de l'automne 2025 est concluante, le projet se poursuivra à l'hiver 2026.

Révision des objectifs et compétences visées par le programme de M. Sc.

Dans le cadre du projet de révision des programmes, une démarche est en cours pour structurer l'approche par compétences recommandée par la Direction des études. Les travaux ont débuté cette année avec la Direction du programme de M. Sc., afin de revoir la formulation de certains objectifs et de préciser les compétences visées, incluant les compétences d'avenir.

Des rencontres ont été tenues avec les responsables des programmes de D.E.S.S. et de maîtrise professionnelle, ainsi qu'avec une analyste, pour reformuler les objectifs et intégrer les compétences identifiées par l'ADESAQ. Le référentiel mis à jour, qui soutiendra une approche cohérente en matière de pédagogie et d'évaluation, sera soumis au comité de programme pour approbation à l'automne.

Création de microprogrammes de 3e cycle

HEC Montréal envisage de diversifier son offre de formation avancée en développant des microprogrammes de 3e cycle. Destinés aux professionnels titulaires d'un diplôme de 2e cycle, ces programmes offriront un accès ciblé à des cours de niveau doctoral, sans engagement dans un doctorat complet.

Inspirés de modèles déjà en place dans d'autres universités québécoises, ces microprogrammes de 9 crédits, offerts à temps partiel sur une période maximale de 2 ans, permettraient aux participants d'approfondir leurs connaissances et, éventuellement, de créditer les cours suivis en cas d'admission ultérieure au doctorat. Les microprogrammes seraient initialement offerts dans cinq spécialisations.

Ce projet est actuellement en développement par la direction du programme de Ph. D., en complément du doctorat conjoint offert avec l'UQAM, Concordia et McGill, qui célébrera ses 50 ans en 2026.

Objectif stratégique : **Bonifier l'expérience étudiante**

Afin d'offrir à nos communautés un milieu de vie bienveillant, équitable et inclusif, plusieurs initiatives ont été mises en place et d'autres sont en cours de développement. Les objectifs à court-terme incluent :

Plateforme des ressources à la M. Sc.

Une plateforme web intégrant des ressources pédagogiques et administratives est en développement pour les étudiantes et étudiants du programme. La direction pédagogique procède actuellement à la validation des contenus, qui seront ensuite intégrés à la plateforme. Des tests seront réalisés auprès d'un groupe pilote, suivis d'une stratégie de communication pour accompagner le lancement prévu à l'automne 2026.

Programme d'assistantat à l'engagement étudiant au MBA

La direction du programme de MBA propose la création d'un programme d'assistantat à l'engagement étudiant. Cette initiative vise à améliorer l'expérience d'enseignement en permettant aux professeurs de se concentrer sur la pédagogie, à assurer une évaluation équitable de la participation en classe, à répondre aux préoccupations liées à l'équité, et à valoriser le savoir-être comme compétence clé dans la formation de futurs leaders.

Initiatives pour un environnement d'apprentissage bienveillant, équitable et inclusif

L'École prévoit le déploiement d'une plateforme recensant les initiatives inclusives, telles que les espaces d'allaitement, les points de distribution de produits d'hygiène féminine et un nouvel espace en ligne pour les personnes en situation de handicap. Des travaux sont également en cours pour rendre les édifices du campus entièrement accessibles et assurer la conformité des sites web aux normes québécoises d'accessibilité.

En parallèle, des formations et activités de sensibilisation à l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) sont proposées, notamment dans le cadre du Mois de l'histoire des Noirs, des Journées EDI et des Midis EDI. L'École met également de l'avant sa Politique révisée sur l'accessibilité, l'inclusion et le soutien aux personnes en situation de handicap, réaffirmant son engagement envers la pleine participation de toutes et tous.

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

Renforcer les compétences ESG

En 2024, HEC Montréal a poursuivi ses efforts pour intégrer les principes de responsabilité sociale et de transition durable dans ses programmes, en mettant l'accent sur le développement des compétences ESG et DD. Les priorités de l'année ont porté sur la mesure des acquis et l'intégration des contenus dans les cours.

Parmi les projets réalisés ou amorcés :

- Administration du test TASK de SULITEST auprès des cohortes du B.A.A. et du MBA, à l'entrée des programmes, afin d'évaluer le niveau de connaissance en transition durable. L'objectif est de mesurer à l'entrée et à la sortie pour juger de l'évolution des compétences acquises.

- Création d'un programme d'accompagnement pour le corps professoral, visant à soutenir l'intégration des enjeux de transition durable dans les contenus pédagogiques.
- Mise en place d'un outil de déclaration du niveau d'intégration des sujets de développement durable dans les cours, pour mieux suivre et valoriser les efforts déployés.

Ces projets s'inscrivent dans la continuité des nombreuses initiatives en développement durable et en ESG menées à l'École, tant dans les programmes d'études que dans la vie étudiante, pour l'ensemble des clientèles des programmes réguliers.

Adoption des Principes directeurs pour le développement et le déploiement de l'enseignement à distance

Le Conseil pédagogique a adopté les principes directeurs, affirmant que la valeur des diplômes doit être équivalente, quel que soit le mode d'enseignement des cours ayant mené à leur obtention. Les objectifs d'apprentissage d'un cours doivent également être les mêmes, bien que les méthodes pédagogiques et les activités pédagogiques puissent varier selon le format.

Depuis la pandémie, l'École s'est engagée dans une réflexion sur le potentiel de l'enseignement à distance pour améliorer l'expérience d'apprentissage. Les principes adoptés s'appuient sur la prémisse que le choix du mode de livraison d'un cours doit être justifié par un objectif pédagogique clair, et non dicté uniquement par des considérations logistiques ou technologiques.

Modification à la Politique de reconnaissance des acquis et des compétences

La Politique de reconnaissance des acquis et des compétences a été mise à jour afin de simplifier et clarifier le traitement des cours suivis dans les programmes dits « gigognes » aux cycles supérieurs. Dorénavant, les acquis obtenus dans un microprogramme ou un D.E.S.S. seront automatiquement reconnus dans le cadre du programme de D.E.S.S. ou de maîtrise correspondant, sous réserve du respect de la structure du programme.

La politique révisée introduit également des ajustements à la procédure d'appel en cas de refus de reconnaissance. Ces changements visent à assurer une démarche plus transparente, équitable et cohérente pour les étudiantes et étudiants, tout en facilitant le travail du personnel enseignant et administratif impliqué dans l'évaluation des acquis.

Mise en ligne d'un site web et formation sur la reconnaissance des acquis expérientiels

L'École met à la disposition du personnel enseignant une formation et un site web agissant comme guide pour soutenir la reconnaissance des acquis expérientiels (RAE). Ces ressources facilitent la rédaction des éléments de compétence et l'évaluation des portfolios soumis dans le cadre de cette démarche. Offerte depuis 2023 dans les programmes de D.E.S.S., de microprogrammes de 2e cycle et de maîtrises professionnelles admissibles, la RAE s'adresse autant aux clientèles du 1er cycle qu'à celles des cycles supérieurs.

En 2024, une nouvelle plateforme a été développée pour le traitement des demandes de reconnaissance des acquis scolaires. En ce qui concerne les acquis expérientiels, des webinaires d'information ont été diffusés et une vidéo explicative a été produite pour mieux outiller les personnes étudiantes et le corps enseignant. Un processus structuré, rigoureux et transparent est en place, avec un accompagnement personnalisé offert à chaque personne étudiante.

La RAE vise à valoriser les apprentissages issus de l'expérience professionnelle, personnelle ou de formations non créditées. Elle permet d'optimiser les parcours, d'éviter la redondance dans les

apprentissages, de favoriser la persévérance et la réussite scolaire, et d'élargir l'accès aux études supérieures à des personnes qui, traditionnellement, ne fréquenteraient pas l'université.

2. Répondre à la pénurie de main-d'œuvre, notamment dans les services publics et les secteurs considérés comme prioritaires pour l'économie québécoise

HEC Montréal poursuit ses efforts pour offrir des formations pertinentes, flexibles et adaptées aux besoins du marché. Par des initiatives ciblées en enseignement, en recherche et en partenariats, l'École contribue activement à former des professionnels compétents, engagés et capables de relever les défis contemporains.

Objectif stratégique : Accroître la valeur, la qualité et la pertinence des apprentissages et des formations

Modification de la mention Honor au B.A.A.

Actuellement, seulement 20 % des étudiantes et étudiants ayant une moyenne supérieure à 3,5/4,3 choisissent de suivre le cheminement *Honor*. Or, bon nombre de ces personnes ont des parcours méritant d'être reconnus. Cette mention comporte plusieurs avantages. Elle peut notamment offrir des opportunités professionnelles, les employeurs la percevant comme un signe de rigueur, de compétence et de sérieux, ce qui peut favoriser l'embauche ou l'évolution de carrière.

Une proposition d'élargissement des critères pour l'obtention de la mention *Honor* sera déposée au Conseil pédagogique à l'automne 2025.

Création d'un nouveau microprogramme de 2^e cycle en philanthropie contemporaine

Le Conseil pédagogique a approuvé la création d'un nouveau microprogramme de 2^e cycle en philanthropie contemporaine, composé de 9 crédits. Ce programme aborde des thématiques clés telles que la fiscalité, le management et le marketing de la philanthropie et s'adresse aux professionnels œuvrant dans les quelques 15 000 organismes caritatifs du Québec, dont plus de 3000 dans la région de Montréal.

Ce microprogramme s'inscrit dans une logique de parcours gîgognes, en étant intégré au D.E.S.S. en gestion, option organismes culturels, ainsi qu'à la maîtrise en management des organismes culturels.

Révision du cours obligatoire à la M. Sc.

Le cours obligatoire *Regards croisés sur les grands enjeux de société et l'entreprise*, offert à toutes les étudiantes et tous les étudiants de la M. Sc., a fait l'objet d'une réflexion approfondie. Un consensus s'est dégagé en faveur du maintien d'un cours commun à toutes les spécialisations, en raison de sa pertinence pour développer une vision transversale des enjeux contemporains.

Toutefois, il a été jugé nécessaire de repenser entièrement cette formation, au-delà d'une simple mise à jour. Un groupe de travail a été mis sur pied pour définir les objectifs d'apprentissage, les compétences visées, ainsi que le contenu, le mode de livraison, les modalités d'évaluation et la gestion pédagogique et administrative du cours.

Le principe d'un cours obligatoire de trois crédits, intégré à chaque spécialisation de la M. Sc., a été entériné par le Conseil pédagogique. Cette révision s'inscrit dans une volonté de maintenir une formation de maîtrise alignée sur les compétences recherchées sur le marché du travail, tout en favorisant une approche interdisciplinaire et engagée.

Révision de la nature et des exigences des projets supervisés, projets d'intégration et stages crédités

À la suite de la décision de limiter la durée des projets supervisés à six mois, une révision de leur définition et de leurs exigences a été entreprise. Cette démarche vise également à clarifier les similitudes et les distinctions entre les projets supervisés, les projets d'intégration des maîtrises professionnelles et les stages crédités offerts aux programmes de deuxième cycle.

Des discussions ont été amorcées à l'hiver 2025 entre les directions des programmes concernés, et se poursuivront au cours de l'automne, dans le but d'harmoniser les pratiques et de mieux encadrer ces différentes modalités d'apprentissage expérientiel.

Objectif stratégique : Poursuivre les développements et partenariats dans les secteurs clés

Centre d'expertise en gestion de l'innovation en santé

HEC Montréal, en collaboration avec le CHUM et le Conseil de l'innovation du Québec, a lancé un Centre d'expertise dédié à la gestion de l'innovation en santé orientée sur la valeur, avec le soutien du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec. Ce centre vise à améliorer la viabilité du système de santé et la santé durable des populations en favorisant le partage de connaissances, le leadership collaboratif et les meilleures pratiques en gestion de l'innovation.

Le Centre mise sur une approche de recherche-action collaborative, le transfert de connaissances, la formation des intervenants du réseau de la santé, ainsi que la création de laboratoires vivants pour tester des concepts et stratégies. Il propose également des Master Class d'innovation et un programme d'ambassadeurs et ambassadrices.

Plusieurs équipes de HEC Montréal, dont le Pôle Santé, MOSAIC et la Chaire de recherche en santé numérique, contribuent activement au développement du Centre.

Proposition de baccalauréat par cumul avec Polytechnique Montréal

Polytechnique Montréal souhaite intégrer certains certificats de HEC Montréal dans ses baccalauréats par cumul avec appellation (BACCAP), dans le but de former des professionnelles et professionnels polyvalents, alliant compétences techniques et en gestion. Trois programmes sont concernés :

- BACCAP Industrie : certificats en *Amélioration des processus et de la qualité*, *Gestion de projets*, *Supervision*, et *Ressources humaines*.
- BACCAP Bâtiment : certificats en *Gestion de la transition durable* et en *Leadership organisationnel*.
- BACCAP Incendie : certificats en *Supervision* et *Ressources humaines*.

L'intégration de ces activités représente un levier stratégique pour répondre aux besoins évolutifs de la société, en outillant les diplômés pour relever les défis complexes des milieux industriels, du bâtiment et de la sécurité incendie, tout en valorisant les expertises complémentaires en gestion.

Support aux start-ups technologiques

L'École est partenaire des incubateurs technologiques CDL-Montréal et NEXT AI.

CDL-Montréal est spécialisé en sciences des données avec quatre cohortes d'environ 25 start-ups par année : intelligence artificielle (IA), IA appliquée aux chaînes d'approvisionnement, Web3 et quantique. L'écosystème autour de CDL est vaste et inclut de nombreux partenaires d'affaire et des établissements universitaires. CDL-Montréal continue de jouer un rôle clé dans le développement de l'intelligence artificielle, du quantique et des technologies émergentes, en lien avec des partenaires comme Scale AI et des entreprises telles que Google, Microsoft et DeepMind.

NEXT AI est un programme de développement pour entrepreneures et entrepreneurs, qui propose un enseignement rigoureux en soutien à un projet innovant. 32 entreprises et 64 personnes participantes ont été guidées cette année à travers une formation intensive de perfectionnement de leurs compétences techniques et entrepreneuriales, les amenant de l'idéation jusqu'au prototypage et à la validation de marché.

Le renouvellement du financement pour les initiatives Creative Destruction Lab (CDL) et Next AI a été assuré grâce à une entente récente avec le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE), assurant un engagement public de 6 millions de dollars canadiens jusqu'en 2025–2026. Le soutien des cinq partenaires bancaires privés de l'EEHEC a également été renouvelé.

Nouveaux programmes de DESS dans le secteur des technologies

En 2024, HEC Montréal a lancé deux nouveaux programmes courts de deuxième cycle dans le secteur des technologies : l'un en expérience utilisateur (UX) et l'autre en intelligence artificielle et transformation numérique. Ces formations s'appuient sur l'expertise développée au sein de nos centres de recherche, notamment Tech3Lab et IVADO.

L'offre de D.E.S.S. comprend désormais 18 programmes courts de 30 crédits, dont 7 permettent un passage vers les programmes de maîtrise, offrant ainsi une flexibilité accrue et des parcours adaptés aux besoins du marché.

Objectif stratégique : 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). Mentionnons à titre d'exemples trois projets s'inscrivant dans la recherche de solutions aux problèmes des entreprises :

Le premier est **LEO Décision**, mentionné précédemment, une plateforme virtuelle conçue pour recueillir des données d'opinion directement auprès des dirigeants et dirigeantes d'entreprise. Ce projet répond à un besoin stratégique : accéder à des données primaires fiables provenant de décideurs, un segment historiquement difficile à sonder. Fruit d'un an de développement, LEO Décision constitue un outil unique en Amérique du Nord, qui permettra aux chercheurs du Pôle D HEC Montréal de mieux comprendre les enjeux stratégiques du monde des affaires.

Le deuxième projet, **Business Builders**, permet aux étudiantes et étudiants d'acquérir des compétences avancées en visualisation de données et ainsi forme la relève et aide les entreprises canadiennes à mieux exploiter leurs données grâce à l'intelligence artificielle.

Mentionnons également **Delta Vega**, une entreprise fondée par certains de nos chercheurs. Cette société spécialisée dans le développement technologique en finance se consacre à l'évaluation du

risque des produits structurés, répondant à un besoin croissant de disposer de mesures rigoureuses et fiables dans ce domaine. Delta Vega propose une approche innovante qui pourrait devenir une référence dans l'industrie, en contribuant à une meilleure compréhension et gestion des risques financiers complexes.

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

Intégrer la transition durable et la responsabilité sociale dans nos formations

HEC Montréal poursuit le déploiement de plusieurs stratégies visant à renforcer l'intégration des enjeux de transition durable et de responsabilité sociale dans ses programmes de formation. Parmi les initiatives en cours :

- Élaboration d'objectifs d'apprentissage liés à la gestion du développement durable dans l'ensemble des programmes, afin d'assurer une cohérence pédagogique sur ces enjeux.
- Création d'un parcours de formation sur la transition durable, tel que mentionné précédemment, pour outiller les étudiantes, étudiants et membres du corps professoral.
- Développement de capsules de formation EDI, destinées aux communautés étudiante et enseignante, pour favoriser une meilleure compréhension de ces enjeux.
- Ajout d'un volet sur la transition durable dans les ateliers de développement professionnel, afin d'inviter les nouveaux professeurs à adopter un vocabulaire commun et à intégrer ces notions dans leurs pratiques pédagogiques.

Développer nos formations exécutives aux Premières Nations

L'École contribue au développement économique des Premières Nations par l'entremise de l'École des Dirigeants des Premières Nations (EDPN), une initiative conçue *par et pour* les Premières Nations. Ce projet rassemble plusieurs partenaires clés tels que l'[APNQL](#), la [CDEPNQL](#), la [CSSPNQL](#), Hydro-Québec, le Groupe TD, L'Oréal, le gouvernement du Québec et plusieurs partenaires de programmes. Plus de 300 personnes ont participé à une formation offerte par l'EDPN en 2024.

L'année a été marquée par la nomination du chef Ghislain Picard à titre de professeur associé à HEC Montréal, ce qui lui permettra de s'engager activement au sein de la gouvernance de l'école pour contribuer à son déploiement et à son rayonnement. Elle favorisera également le développement de l'EDPN.

Grâce à un soutien financier généreux, l'EDPN propose des formations gratuites, une expérience d'apprentissage en communauté, la cocreation de contenus inspirés de la *Vision à Deux Yeux (Etuaptmunk)*, et une démarche de réconciliation entre personnes autochtones et non autochtones.

Par ailleurs, la direction du programme de MBA travaille à la création d'un MBA dédié aux Premières Nations, en collaboration étroite avec l'EDPN.

Objectif stratégique : **Consolider l'ancrage de l'École au centre-ville**

Le transfert des activités de 1er et 2e cycles professionnels, ainsi que des formations exécutives, vers le campus du centre-ville vise à favoriser l'accessibilité pour les clientèles qui y travaillent ou pour lesquelles ce lieu est plus facilement accessible.

Afin de maximiser l'impact et le rayonnement de l'École dans ce nouvel environnement, le programme

d'activités stratégiques se poursuivra cette année, avec pour objectif de tirer pleinement parti du potentiel offert par notre présence au cœur de Montréal.

Objectif stratégique : **Bonifier l'expérience étudiante**

Faciliter l'accueil, l'intégration et la réussite de nos clientèles locales et internationales

Dans une perspective d'ouverture et de rayonnement, HEC Montréal poursuit ses efforts pour faciliter l'accueil, l'intégration et la réussite de ses clientèles locales, internationales et celles ayant des besoins particuliers. Plusieurs initiatives — mentionnées précédemment — ont été mises en œuvre, portées notamment par les Services à la communauté étudiante (SCÉ), la Direction de l'admission et de l'intégration des personnes (DAIP), le Service de gestion de carrière et la Direction des études, qui jouent un rôle central dans l'amélioration de l'expérience étudiante.

D'autres unités contribuent également à cet objectif, comme le Bureau des stages, qui a permis le développement de nombreux stages dans les programmes de maîtrise et l'intégration de stages dans l'ensemble des programmes de certificats. Les efforts de développement et de consolidation de la gestion des stages se poursuivent afin de soutenir un nombre croissant d'étudiantes et d'étudiants.

Sur le plan international, l'École a élargi son offre de formations diplômantes et non diplômantes à l'étranger, notamment grâce aux partenariats 2+2. Elle a également développé au fil des années un important réseau de partenaires d'échanges bilatéraux, dont bénéficient les clientèles étudiantes. Les priorités des prochains mois incluent la consolidation de ces partenariats, la recherche de solutions pour les étudiantes et étudiants internationaux du parcours international D.E.S.S. confrontés à des contraintes d'accès au permis de travail post-diplôme, ainsi que l'optimisation de la mobilité étudiante au 2e cycle.

Développer l'engagement à long-terme de la communauté MBA

Depuis l'été 2025, plusieurs initiatives ont été mises en place pour renforcer l'engagement durable des diplômés du MBA, un programme phare dans la formation des leaders de demain.

Une infolettre trimestrielle leur est désormais dédiée, permettant de maintenir un lien actif avec la communauté. Les services de gestion de carrière ont été bonifiés, notamment par des activités comme le dîner des apprenants HEC / Propolys Polytechnique et un panel sur l'immigration et les transitions professionnelles au Québec.

Par ailleurs, un regroupement des diplômés du MBA est en cours de structuration sous forme d'un conseil consultatif, composé de diplômés élus par leurs pairs. Ce conseil aura pour rôle de représenter la communauté, appuyer les communications stratégiques du programme — notamment en lien avec les classements — et conseiller la direction sur les enjeux liés à l'évolution du programme et à son rayonnement.

Objectif stratégique : **Renforcer notre capacité d'attraction et de fidélisation des membres du corps professoral**

La démarche d'amélioration en matière de soutien à l'accueil et à l'intégration à la carrière professorale à HEC Montréal se poursuivra avec un sondage destiné à capter les besoins et les réalités des nouveaux professeurs en matière d'accompagnement. Des recommandations seront faites à la direction, à la lumière des constats, de la littérature et de l'étalonnage des meilleures pratiques, afin d'élaborer un programme d'accompagnement adapté au contexte de HEC Montréal et à la réalité des membres du

corps professoral en début de carrière, ainsi que sa stratégie de mise en œuvre.

3. Contribuer à la promotion et à la valorisation de la langue française

Dans le cadre de ses engagements stratégiques, HEC Montréal renforce ses actions pour promouvoir et valoriser la langue française, tant dans l'expérience étudiante que dans la diffusion des savoirs. À travers des initiatives concrètes en formation, en recherche et en rayonnement international, l'École affirme son rôle de leader dans la francophonie académique et professionnelle. Ces efforts soutiennent à la fois l'intégration des personnes étudiantes, l'impact sociétal de la recherche et l'attractivité de l'établissement.

Objectif stratégique : Bonifier l'expérience étudiante

Amélioration à l'année préparatoire au baccalauréat

L'année préparatoire s'adresse aux personnes qui ont étudié en dehors du système québécois et vise à mettre à niveau les connaissances et aptitudes requises pour l'accès à la 1^{re} année du B.A.A. Elle prévoit de l'accompagnement pour favoriser la réussite, tel le mentorat, le tutorat, les formations en français des affaires, l'accessibilité aux membres du corps enseignant, une personne coordonnatrice attitrée et des activités pour favoriser l'intégration, comme un comité d'accueil, des groupes Facebook, des activités de découverte de Montréal et de la culture québécoise.

Autre amélioration cette année, un nouveau cours « Gérer sa transition universitaire », qui offre plusieurs activités utiles à l'adaptation des personnes nouvellement arrivées dans le système éducatif québécois et dans notre environnement social et culturel.

Objectif stratégique : Augmenter l'impact de nos recherches dans la société.

Dans le cadre de sa mission de diffusion des connaissances, HEC Montréal s'engage à accroître l'impact de ses recherches dans la société, en favorisant leur accessibilité, leur pertinence et leur rayonnement auprès des milieux professionnels, institutionnels et citoyens. Cet engagement s'accompagne d'une volonté affirmée de valoriser le français comme langue de savoir, de recherche et d'innovation. Voici quelques exemples :

- **Financement d'une chaire de recherche** : Le professeur Sébastien Arcand a obtenu un financement du Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC) dans le cadre du concours des Chaires de recherche du Québec – Langue française. Ce financement, obtenu conjointement avec Richard Marcoux de l'Université Laval, soutient la Chaire de recherche sur la situation démolinguistique et les politiques linguistiques au Québec, illustrant l'importance de la recherche francophone dans les enjeux sociétaux.
- **Ouvrage récompensé** : Le professeur Pierre-Olivier Pineau a remporté le Prix Hubert-Reeves 2024, qui récompense les meilleurs ouvrages francophones de vulgarisation scientifique. Son essai *L'équilibre énergétique* propose une lecture accessible et éclairante des enjeux liés à la consommation d'énergie et à la transition durable, tant sur le plan individuel que collectif.
- **Revue Gestion** : Publication phare de l'École, la Revue Gestion présente les dernières recherches menées par nos professeurs dans tous les domaines des sciences de gestion, afin d'en maximiser l'impact et la pertinence pour les entreprises et les organisations. Elle compte 15 000 lecteurs par numéro imprimé et 20 000 abonnés papier et numérique. L'an

dernier, 276 articles ont été publiés par 54 professeurs de HEC Montréal ayant contribué au magazine.

- **La Conversation** : Média en ligne d'origine australienne, présent au Canada et en France, La Conversation publie du contenu vulgarisé basé sur des recherches universitaires, en collaboration avec des journalistes. L'accès aux articles est gratuit et favorise la diffusion des savoirs en français. L'an dernier, 14 articles ont été publiés par des professeurs de HEC Montréal. Plus de 87 000 pages sont lues par année.

Cette orientation se reflète également dans le développement de cas pédagogiques en français. L'École compte 241 cas dans le répertoire de *Harvard Business Publishing*, dont deux «Classic» et 23 dans la catégorie «*Bestseller*» et se classe 32^e au monde selon le *Case Centre Impact Index*, qui mesure la portée internationale et l'incidence des études de cas produites par les établissements universitaires. Entre 2023 et 2025, 87 cas ont été publiés, dont 62 (71%) en français. Ces cas francophones ont été utilisés par 26 établissements dans cinq pays, pour le bénéfice de plus de 3400 étudiantes et étudiants.

En publiant, vulgarisant et transférant les résultats de recherche en français, HEC Montréal contribue à enrichir le débat public, à soutenir les décideurs et à renforcer le rayonnement de la recherche francophone dans les grands enjeux contemporains.

Objectif stratégique : [Hausser le rayonnement dans les marchés cibles prioritaires](#)

Attirer les talents

HEC Montréal poursuit ses efforts pour accroître sa visibilité et son attractivité auprès de ses clientèles locales et internationales, ainsi que pour attirer du personnel talentueux. Des campagnes ciblées sont en cours afin de soutenir ces objectifs, notamment par une présence accrue dans les médias sociaux et traditionnels, et par la valorisation de notre marque employeur, dans un contexte marqué par la pénurie de main-d'œuvre.

Sur le plan international, les efforts de recrutement étudiant se poursuivent, appuyés par le bureau de Paris, qui joue un rôle stratégique dans le rayonnement de nos activités en Europe. L'École prévoit intensifier la promotion de ses programmes et renforcer ses actions de recrutement dans les marchés prioritaires.

Renforcer les exigences linguistiques

Des modifications ont été apportées au Règlement sur les exigences linguistiques afin d'uniformiser les critères pour l'ensemble des programmes de deuxième cycle. Ces ajustements visent à clarifier les attentes, à rehausser la qualité linguistique des communications académiques. Le règlement est inspiré du Cadre européen commun de référence pour les langues.

Parmi les changements notables, le Test de français international (TFI) ne sera désormais plus reconnu par HEC Montréal. L'École privilégie dorénavant le Test d'évaluation de français (TEF) et le Test de connaissance du français (TCF), tous deux reconnus par les gouvernements du Québec et du Canada pour les démarches d'immigration, et mieux adaptés aux clientèles en contexte d'études.

Enfin, ces modifications soutiennent également la mise en place de la nouvelle mention trilingue (français, anglais, espagnol), qui remplace le cheminement trilingue au B.A.A. Cette mention continue de valoriser le français comme langue principale, tout en reflétant l'ouverture internationale de l'École.

Offrir un parcours de francisation à la M. Sc.

HEC Montréal propose désormais un parcours de francisation pour les clientèles étudiantes internationales à la M. Sc., distinct du parcours MBA+ déjà en place. Ce nouveau parcours, adapté à la durée et à la structure du programme de M. Sc., débute par un test de classement avant l'arrivée au Québec, suivi de formations gratuites en français des affaires (niveaux novices à avancés) offertes par le Centre de formation en langue des affaires (CFLA) ainsi qu'un accès prioritaire au cours intitulé *Expérience Québec*, qui vise à les familiariser avec le marché du travail québécois et à faciliter leur intégration professionnelle. Les personnes étudiantes ont également accès à des ressources complémentaires telles que le jumelage linguistique, des ateliers de communication, de l'autoformation en rédaction universitaire et du tutorat individuel.

Le MBA+, quant à lui, inclut une immersion linguistique avant le début du programme, des activités en français sur le campus et un stage de trois mois en français dans une organisation québécoise.

Ces deux parcours visent à renforcer les compétences linguistiques, à faciliter l'intégration professionnelle et à soutenir l'établissement durable des étudiantes et étudiants internationaux au Québec.

Offrir des formations en ligne ouvertes à tous

HEC Montréal propose depuis quelques années des formations en ligne gratuites (MOOCs) via la plateforme Open edX, développée par le MIT. Parmi ces initiatives, le microprogramme de deuxième cycle en Expérience utilisateur (UX) s'est distingué en étant finaliste du prix edX 2022 pour l'innovation en enseignement en ligne.

L'École offre actuellement 31 formations sur la plateforme — 5 de plus que l'an dernier — dont 17 sont disponibles en français. Ces cours s'adressent à une audience mondiale qui regroupe plus de 20 millions d'utilisateurs et plus de 260 partenaires de contenu.

Objectif stratégique : **Cultiver un environnement ouvert et stimulant**

Activités de valorisation du français sur campus

Plusieurs activités ont eu lieu sur nos campus cette année, dont les suivantes :

La Dictée P.G.L. de la Francophonie 2025, tenue en mars 2025, à l'édifice Hélène-Desmarais, s'adressait à des entreprises et organisations soucieuses du rayonnement du français au travail et a réuni 50 finalistes qui ont tenté de remporter le défi du sans faute à la dictée lue par le ministre de la Langue française et ministre responsable des Relations canadiennes et de la Francophonie canadienne, Jean-François Roberge.

Le Mois du français à HEC Montréal, est une série d'activités tenues autour de la dictée P.G.L. afin de célébrer la langue française. L'événement comprenait notamment une exposition sur l'entrepreneuriat francophone à la bibliothèque Côte-Sainte-Catherine, un concours de rédaction journalistique, un concours *Créez le slogan d'une entreprise mystère*, le concours oratoire d'éloquence « *Délie ta langue!* » et un mot croisé sur la francophonie canadienne, activités ouvertes à la communauté étudiante et au personnel.

Promotion de la cybercitoyenneté responsable. Un parcours de formation en ligne a été développé afin d'offrir des outils concrets pour adopter des comportements numériques éclairés. Le parcours a été

développé avec la contribution financière de l'Office québécois de la langue française et vise à favoriser l'apprentissage d'une terminologie francophone juste liée à la cybercitoyenneté.

PLAN STRATÉGIQUE (2024 - 2027)

(pages suivantes)

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**

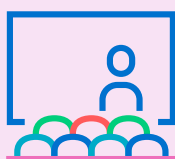
Enrichir le parcours étudiant

**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



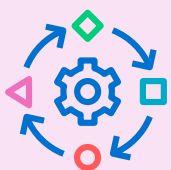
Assurer la stabilité financière de l'École

Nos axes et objectifs stratégiques

12 objectifs stratégiques (suite)



Maintenir le taux de succès
au renouvellement
des agréments



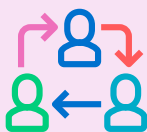
Réviser les processus
administratifs clés en vue
de réaliser des gains
de productivité



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

hec.ca