

Résolue  
à faire plus



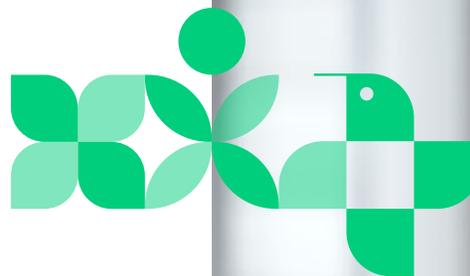
# Bilan des réalisations

Transition durable

2023-2024



# Mot du directeur de HEC Montréal



Ce bilan présente des réalisations bien alignées avec notre plan stratégique 2024-2027 qui témoigne de notre volonté d'être toujours plus en phase avec les besoins de la société, de continuer à viser l'excellence, de placer l'apprenant, l'apprenant au cœur de nos actions et d'accentuer notre impact sur la société. Les universités ont plus que jamais la responsabilité de participer activement à la recherche de solutions concrètes en faveur d'un avenir durable. Ainsi, l'École choisit de réaffirmer avec force son engagement et se positionne maintenant comme étant résolue à faire plus pour la gestion durable d'un monde en transition.

La gestion est assurément transversale à l'ensemble des secteurs d'activité de notre économie. Son rôle est donc indissociable d'un mouvement que nous voulons pérenne en faveur d'une transition socioéconomique durable. Adopter une gestion responsable ne se limite pas à une simple démarche éthique : c'est un levier puissant pour générer des bénéfices économiques, sociaux et environnementaux. En formant des leaders pleinement conscients des enjeux et des défis actuels, nous contribuons activement à la construction d'un avenir durable. Le présent bilan met en lumière le travail accompli en transition durable au cours des années 2023 et 2024, et témoigne de notre volonté que nos programmes de formation et notre recherche intègrent pleinement les compétences clés pour y contribuer.

Je suis reconnaissant envers l'équipe de la Direction de la transition durable ainsi qu'envers toute la communauté de HEC Montréal qui amplifient leurs efforts afin que la transition durable soit intégrée dans toutes nos sphères d'activités.

**Federico Pasin**  
Directeur de HEC Montréal



# Mot de la Direction de la transition durable

Le présent bilan reflète les avancées collectives de la communauté de HEC Montréal en matière de transition durable<sup>1</sup>. Il dresse un bilan des réalisations et des efforts entrepris au cours des années 2023 et 2024, une période marquée par la poursuite de nos engagements et l'amplification de notre impact. Nous sommes enthousiastes de reprendre notre pratique de reddition de comptes et avons préparé, cette année, une version spéciale qui couvre les deux dernières années de mise en œuvre du plan d'action en transition durable 2022-2025 : les années 2023 et 2024.

Cette année, nous avons eu l'occasion de consolider les bases établies par les initiatives précédentes tout en ouvrant de nouvelles perspectives pour répondre aux défis actuels. Le travail accompli témoigne de la mobilisation et de la créativité des membres de notre communauté, incluant les étudiantes et étudiants, le personnel enseignant et administratif, les diplômées et diplômés, ainsi que nos partenaires externes.

En phase avec les orientations stratégiques de l'École, et guidé(e)s par la mission de l'école de former des leaders responsables qui contribuent durablement au succès des organisations et au progrès de la société, nous avons renforcé nos efforts pour intégrer la transition durable dans toutes nos sphères d'activité. Cette démarche reflète notre volonté de faire reconnaître l'École pour son innovation, sa collaboration et son bien-être collectif.

Plus que jamais, nous avons à cœur de valoriser la responsabilité sociale, la transition durable et l'éthique, des principes qui demeurent au cœur de nos actions. Cette période a également permis de renforcer nos collaborations, tant internes qu'externes, tout en promouvant une culture durable à tous les niveaux de notre établissement. Par ailleurs, les deux dernières années ont marqué une étape essentielle dans la construction de notre infrastructure de données, nécessaire pour déterminer notre position actuelle et tracer notre trajectoire future.



Nous sommes conscientes et conscients de l'ampleur du défi que représente la transition durable et de la nécessité de constamment devoir agir dans différentes sphères. Nous aurons toujours des défis à relever, des obstacles à surmonter et des efforts à maintenir pour atteindre nos objectifs. Cette dynamique d'amélioration continue nous encourage à évoluer, à faire preuve d'innovation, de résilience et de transparence, et à relever avec détermination les défis complexes de notre époque.

Nous tenons à remercier chaque membre de notre communauté pour son implication et sa détermination à faire progresser nos ambitions collectives. C'est avec enthousiasme et confiance que nous abordons l'avenir, en poursuivant notre engagement à innover, à sensibiliser et à agir pour répondre aux enjeux critiques de notre société.

**Luciano Barin Cruz**

**Directeur, Direction de la transition durable de HEC Montréal**

<sup>1</sup> La transition vers la durabilité est «le processus de transformation à long terme, multidimensionnel et fondamental par lequel les systèmes sociotechniques établis passent à des modes de production et de consommation plus durables». Markard, J., R. Raven and B. Truffer (2012), 'Sustainability transitions: An emerging field of research and its prospects', Research Policy, 41 (6), 955–967.

# Faits saillants

Plus de  
**800**  
participant(e)s

à la formation avec  
l'École des dirigeants des Premières  
Nations à HEC Montréal en 2024

Mise en place d'une  
**formation  
d'accompagnement**

à la transition durable  
pour les membres du corps  
enseignant en 2024

Mise en place d'une formation :  
**Être acteur de  
la transition durable**

à HEC Montréal pour  
les membres du personnel  
en 2024

**49 %**

Pourcentage de crédits choisis  
par des étudiant(e)s sur le total  
de crédits offerts par l'École dans  
des thématiques de développement  
durable (17 % en 2022)

Tous les nouveaux étudiantes  
et étudiants  
**1191** | **236**  
du B.A.A | du MBA

ont effectué le test de littéracie  
en développement durable  
avec TASK™ en septembre 2024



Environ  
**3550**  
étudiant(e)s

ont participé à des événements  
financés par le Fonds en  
développement durable  
en 2023-2024



# Faits saillants (suite)

42

projets étudiants financés par le Fonds en développement durable en 2023-2024 pour une somme d'environ 66 000\$

11 unités de recherche sur 26, soit

42,3%

intègrent des sujets liés au développement durable (DD), à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ou à l'éthique dans leurs axes de recherche

32,1%

des articles publiés par les chercheur(-euses) sont en lien avec l'un des objectifs de développement durable (ODD) en 2023-2024

**Certification STARS**

by AASHE – GOLD 2021<sup>2</sup>



**1<sup>er</sup> Changemaker  
Campus francophone d'Ashoka U**

1<sup>er</sup> campus d'enseignement francophone au monde à obtenir cette reconnaissance (2019). Renouvellement de la reconnaissance en 2023.



<sup>2</sup> Expiré en avril 2024 - En cours de renouvellement



# Faits saillants (suite)

Le MBA de HEC Montréal occupe en 2024 le

**36<sup>e</sup>** rang

dans le palmarès  
Better World MBA Rankings  
de la firme torontoise  
Corporate Knights<sup>3</sup>.

**3<sup>e</sup>**  
au Financial Times  
au Canada en 2024<sup>4</sup>

**1<sup>ère</sup>** place

dans la catégorie  
*Entrepreneurial Spirit* pour le projet  
SEED/Pôle IDEOS au World University  
Rankings for Innovation (WURI)  
en 2024

Réduction de  
**20 %**  
de nos émissions de GES  
de notre portfolio du fonds  
de dotation en 2024  
(année de référence)<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Le classement Better World MBA identifie les 40 meilleurs programmes de MBA au monde « pour inculquer un objectif holistique aux leaders de demain et s'assurer qu'ils possèdent les compétences et les valeurs nécessaires pour construire une économie plus inclusive, plus bénéfique pour la société et en harmonie avec le monde naturel ».

Ce classement prend en compte les critères d'évaluation suivants :  
Proportion de cours obligatoires qui portent sur des thématiques pertinentes en matière de développement durable (100%)

Bonus : nombre de personnes diplômées œuvrant dans des organisations dites « à impact » (10%)

Soulignons que Corporate Knights publie notamment le magazine du même nom qui atteint près de 450 000 décideuses et décideurs politiques et économiques les plus influents au monde.

<sup>4</sup> Une partie de l'évaluation repose sur la mesure, par OpenAlex, de l'alignement des articles de recherche avec les Objectifs de développement durable (ODD), en lien avec l'importance sociétale des sujets traités. Les publications sont attribuées aux écoles auxquelles les auteurs sont affiliés.

<sup>5</sup> La politique d'investissement responsable du Fonds HEC Montréal vise à maintenir une intensité carbone de 20 % inférieure à celle qu'on obtiendrait grâce à un fonds qui répliquerait les indices boursiers traditionnels. Il est à noter que cette intensité est inférieure à elle d'un fonds qui réplique les indices boursiers en excluant les entreprises liées aux combustibles fossiles.





# Contexte

À HEC Montréal, nous sommes engagé(e)s dans un processus évolutif visant à bâtir les conditions nécessaires pour soutenir une transition durable. La Direction de la transition durable (anciennement appelée Direction du développement durable) a changé de nom afin de mieux refléter l'ensemble de ses missions, englobant désormais le développement durable (DD), la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et l'éthique.

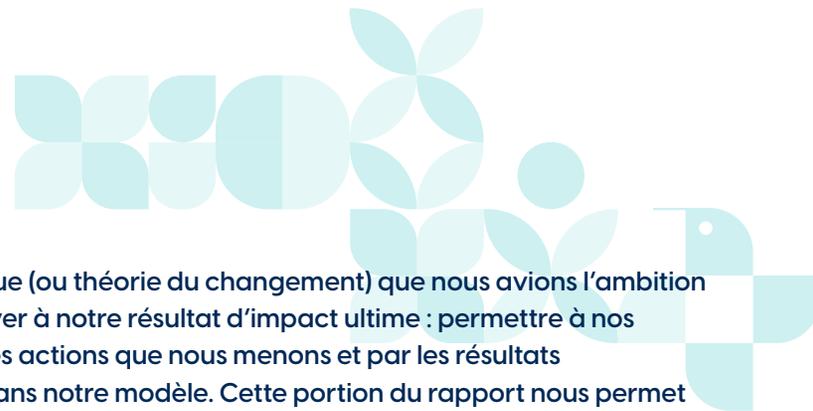
Le chemin vers la transition durable étant un travail continu, nous visons à renforcer nos infrastructures, à adapter nos pratiques et à intégrer des outils performants pour accompagner ce changement. Cela nous permet non seulement de mieux comprendre les défis auxquels nous faisons face, mais aussi de soutenir les membres de notre communauté dans la mise en œuvre de leurs projets ambitieux.

Notre approche est fondée sur la collaboration, la transparence, l'action et l'apprentissage. En nous appuyant sur ces piliers, nous avançons, avec pour objectif de progresser chaque année, en alignant nos efforts sur les meilleures pratiques et en répondant aux attentes de nos parties prenantes. Cette démarche, résolument tournée vers l'avenir et l'action, nous pousse à repenser constamment nos processus et à identifier de nouvelles opportunités pour maximiser notre impact.

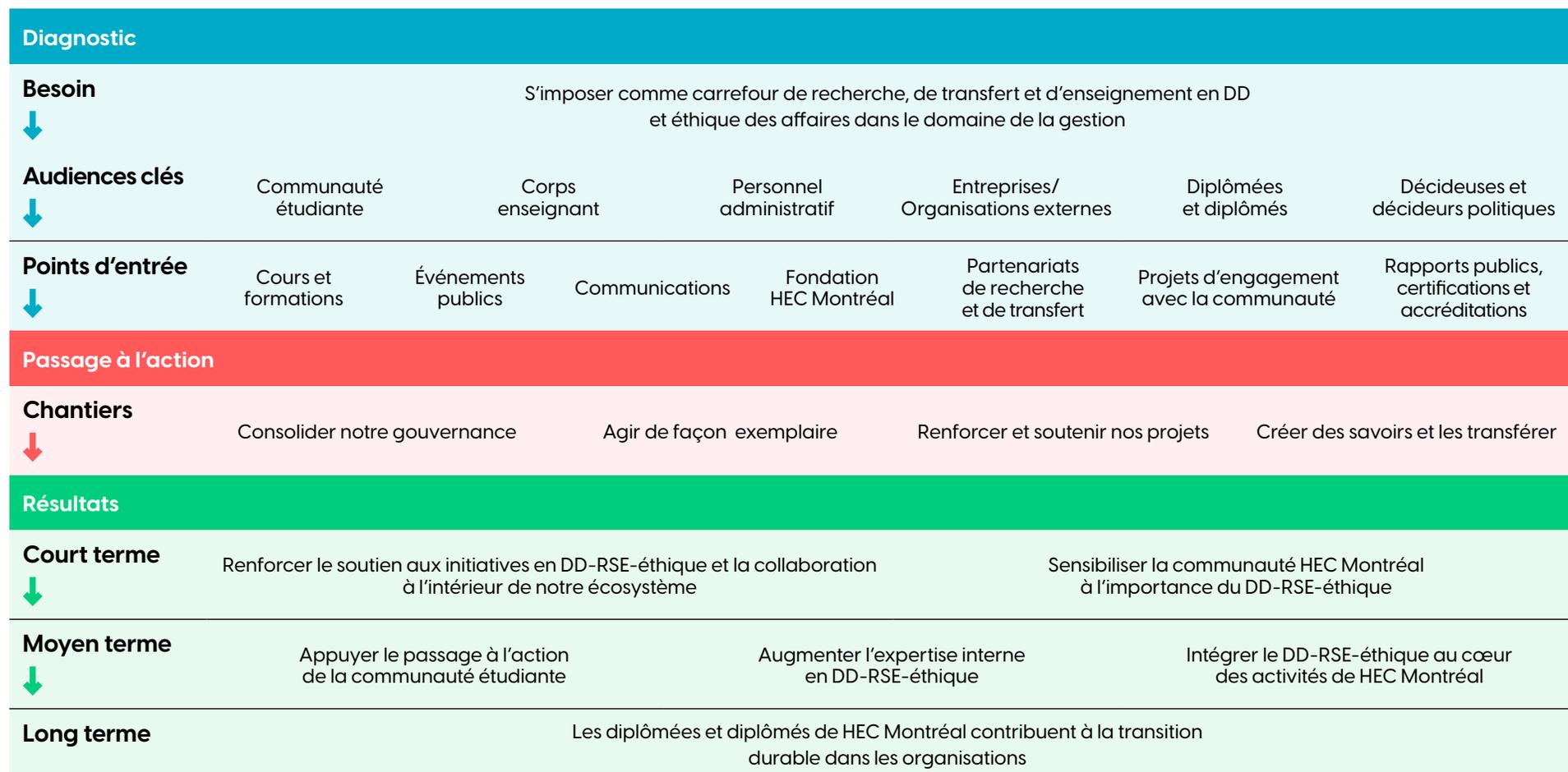


Notre vision repose sur une utilisation stratégique des données pour mieux mesurer l'impact de nos actions en développement durable et orienter nos décisions. Nous accordons également une importance particulière à une gestion responsable de ces données, en veillant à leur fiabilité et à leur pertinence. Notre plan d'action reflète notre volonté d'agir de manière proactive et collaborative pour bâtir une institution qui inspire, soutient et accompagne les transformations durables nécessaires à notre époque, tout en restant conscient(e)s des nouveaux défis et de nos limites.

# Notre modèle logique



Le plan d'action en transition durable 2022-2025 de HEC Montréal proposait un modèle logique (ou théorie du changement) que nous avons l'ambition de mettre en œuvre. Ce modèle logique reflète nos hypothèses de parcours à suivre pour arriver à notre résultat d'impact ultime : permettre à nos diplômées et diplômés de contribuer à la transition durable dans les organisations. C'est par les actions que nous menons et par les résultats que nous obtenons que nous pouvons juger les éléments à garder et les éléments à changer dans notre modèle. Cette portion du rapport nous permet de comprendre nos premiers résultats après les deux premières années d'implantation du plan d'action.



# L'ensemble des indicateurs reliés au modèle logique<sup>6</sup>



Pourcentage des cours ayant intégré des objectifs d'apprentissage, des projets universitaires, des cas ou des articles liés au DD, à la RSE ou à l'éthique.

**49%** des cours ont un niveau entre intégré, inclusif, spécialisé ou spécifique<sup>7</sup>.  
À titre de comparaison, lorsque nous avons commencé ce travail en 2022, seuls 17% des cours intégraient ces notions.

Nombre d'étudiantes et d'étudiants s'étant engagés dans des projets curriculaires et des activités en dehors des classes associés au DD, à la RSE ou à l'éthique durant leur parcours universitaire.

**150 étudiant(e)s**  
Environ **3 550 membres** de la communauté étudiante ont participé à des événements financés par le Fonds en développement durable en 2023-2024, donc environ 27% de la communauté étudiante de HEC Montréal.<sup>8</sup>

Nombre de membres de la communauté étudiante qui créent ou s'impliquent dans des organisations visant à résoudre des enjeux liés aux objectifs de développement durable.

**Environ 60 membres de la communauté étudiante** se sont impliqués dans les associations et comités reliés à HEC Montréal et ayant pour but l'un des Objectifs de Développement Durable (ODD).<sup>9</sup>

Nombre de membres du personnel formé et engagé dans des activités significatives en DD, RSE et éthique.

**Sessions offertes** : automne 2023, hiver 2024, automne 2024  
**Pourcentage des membres du personnel ayant complété la formation (3 ateliers, 9 h au total)** : 1,3%, soit 30 personnes<sup>10</sup>  
**Personnes ayant assisté uniquement au 1<sup>er</sup> atelier (3h)** : 10 personnes

<sup>6</sup> Certains indicateurs du Plan d'action 2022-2025 ont été ajustés afin de correspondre aux données disponibles.

<sup>7</sup> Source : Inscription par les membres du corps enseignant du niveau d'intégration en développement durable de leur cours sur la plateforme Zone Cours.

<sup>8</sup> Cette donnée a été obtenue en sondant les organisateurs des événements financés par le Fonds en développement durable.

<sup>9</sup> Nom des regroupements : Groupe Humaniterre, HECOresponsable, Diversité HEC Montréal, NOVA

<sup>10</sup> 30 personnes sur 2 260 employé(e)s (administratifs, corps professoral et personnel de recherche) incluant les employé(e)s réguliers et les employé(e)s sur base temporaire.



# L'ensemble des indicateurs reliés au modèle logique (suite)



Proportion des membres de la communauté diplômée de HEC Montréal qui intègrent du DD, de la RSE et de l'éthique dans leur parcours professionnel.<sup>11</sup>

## **83,9% des membres de la communauté diplômée de HEC Montréal**

occupent des postes intégrant le développement durable, la responsabilité sociale des entreprises ou l'éthique dans leur parcours professionnel.

Proportion des membres de la communauté de HEC Montréal qui estiment que l'École forme ses étudiantes et étudiants afin de résoudre les enjeux en DD-RSE-éthique auxquels la société est confrontée.

Dans une enquête réalisée auprès du grand public, il a été demandé d'évaluer l'association entre HEC Montréal et des valeurs spécifiques. En moyenne, l'éthique et la responsabilité ont obtenu **une note de 7,4/10**.<sup>12</sup>

Dans un contexte de campagne publicitaire, les futur(e)s étudiant(e)s ont eu la possibilité de donner leur avis sur la phrase suivante : **HEC Montréal forme des leaders responsables** : 40% des répondants se disent tout à fait d'accord avec cette affirmation. Par ailleurs, la majorité (51%) est d'accord avec l'énoncé suivant : **HEC Montréal est une école de gestion où les possibilités se créent**.

Nombre d'activités de recherche et de transfert de HEC Montréal associées à l'écosystème<sup>13</sup> de la transition.

**31 activités** avec La base entrepreneuriale et 22 projets accompagnés/appuyés par le Pôle IDEOS.<sup>14</sup>

Pourcentage des publications, activités de transfert et communications scientifiques répondant à l'un des objectifs de développement durable (ODD).

**32,1% des articles** liés au DD et aux ODD (218 sur 680) pour 2023-2024 (34,3% des articles (128 sur 373) pour 2022-2023).

<sup>11</sup> Résultat d'un sondage réalisé par le Service de gestion de carrière en 2024.

<sup>12</sup> Résultat d'un sondage de campagne institutionnelle effectué au printemps 2023.

<sup>13</sup> Selon les activités organisées pour l'accompagnement des entreprises données par la base et le Pôle IDEOS.

<sup>14</sup> IDEOS HEC Montréal | Pôle en gestion de l'impact social.



# L'ensemble des indicateurs reliés au modèle logique (suite)

Pourcentage des unités de recherche qui intègrent des sujets liés au DD, à la RSE ou à l'éthique dans leurs axes de recherche.

**42,3%** (11 unités de recherche sur 26).

Pourcentage de réduction des émissions carbone du portefeuille d'investissement par rapport aux indices traditionnels de marchés boursiers, mesuré annuellement.<sup>15</sup>

Les portefeuilles du RRHEC et du Fonds HEC ont **réduit leur intensité carbone**, respectivement de **29% et 21%**.

L'intensité carbone du portefeuille du RRHEC est inférieure de 29,4% à l'indice pondéré des marchés publics. L'intensité carbone<sup>16</sup> du portefeuille du Fonds HEC est inférieure de 19,2% à l'indice pondéré de marchés publics.

Pourcentage de réduction des émissions de gaz à effet de serre de portée 1 et 2.

**Portée 1 et 2** : 2 290 tonnes somme de CO<sub>2</sub>é (2022-2023 : 2 330 tonnes somme de CO<sub>2</sub>é), donc une **réduction de 1,7%** pour les trois immeubles de HEC Montréal.

Les données présentées ici n'intègrent pas la portée 3. Par souci de transparence, nous souhaitons préciser que le calcul n'a pas été possible à ce jour. Toutefois, cette analyse sera une priorité pour l'année 2025-2026 afin d'améliorer la précision et l'exhaustivité de nos rapports.

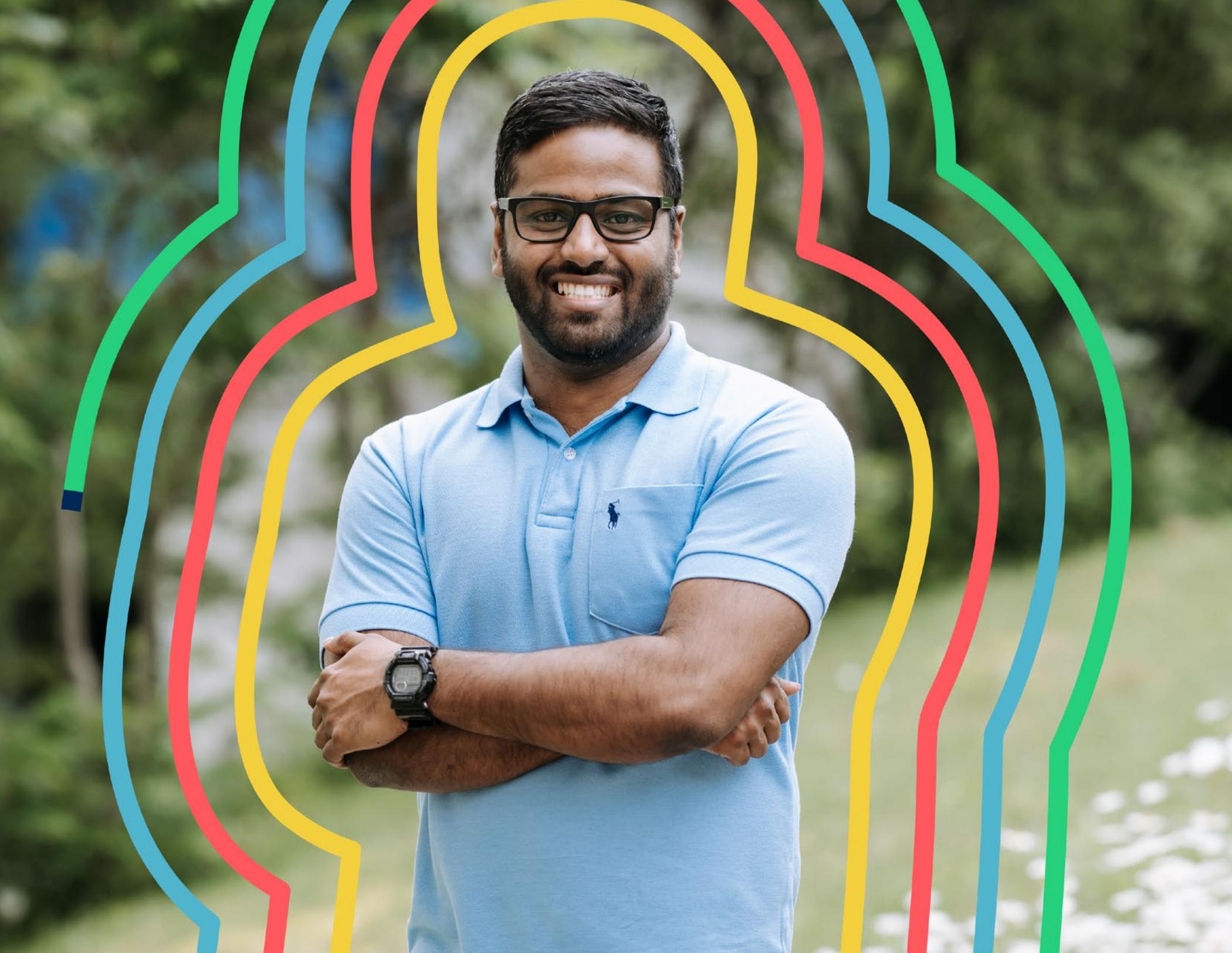
Pourcentage de matières résiduelles gérées de façon circulaire.

Données non disponibles en temps réel - données valables entre 2014 et 2022 (sur l'ensemble de la masse disposée, 81,2% est circulaire).

<sup>15</sup> Cet indicateur a été mis à jour pour représenter le pourcentage de réduction des émissions dans les portefeuilles de l'École.

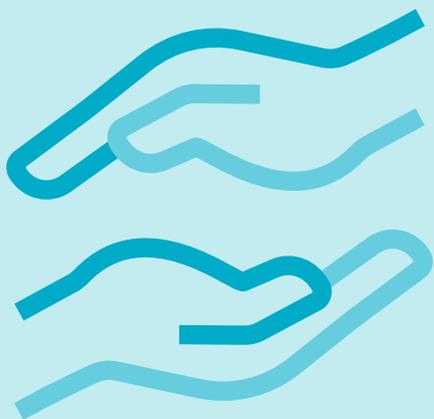
<sup>16</sup> La politique d'investissement responsable du Fonds HEC Montréal vise à maintenir une intensité carbone de 20% inférieure à celle qu'on obtiendrait grâce à un fonds qui répliquerait les indices boursiers traditionnels. Il est à noter que cette intensité est inférieure à celle d'un fonds qui réplique les indices boursiers en excluant les entreprises liées aux combustibles fossiles.





# Renforcer et soutenir nos projets de recherche, pédagogiques et administratifs

HEC Montréal s'engage à accompagner ses chercheuses et chercheurs et le personnel enseignant et administratif dans l'exploration de domaines novateurs en développement durable, tout en respectant leur liberté académique. L'École répond aux attentes de sa communauté en favorisant la synergie en recherche et en pédagogie, et en éliminant les obstacles aux nouveaux sujets en lien avec la transition durable. Ces initiatives visent à mettre en valeur notre force collective et à soutenir les projets stratégiques qui façonnent l'avenir.



## Principales initiatives :

- **Formation pour les membres du personnel** : Projet en partenariat avec la Direction des Ressources Humaines.  
Mise en place de la formation « **Être acteur de la transition durable à HEC Montréal** » pour les membres du personnel offerte à la session d'automne par la Direction des ressources humaines.
- **Outils pédagogiques innovants** : Projet en partenariat avec la Direction des études et la Direction des affaires professorales.  
Déploiement d'outils pour déclarer les contenus liés au développement durable, à la responsabilité sociale et à l'éthique (DD-RSE-Éthique) dans *ZoneCours*.
- **Collaboration renforcée** : Projet en partenariat avec la bibliothèque de HEC Montréal.  
Partenariat avec la bibliothèque pour créer des bases de matériel pédagogique et de recherche pour enrichir les plans de cours avec des contenus pertinents.
- **Suivi des objectifs de développement durable (ODD)** : Projet en partenariat avec la Direction de la recherche et du transfert.  
Développement d'une plateforme permettant de suivre la couverture des ODD dans les publications des chercheuses et chercheurs ainsi que dans les thèses et mémoires.
- **Mobilisation pour la transition durable** : Projet en partenariat avec la Direction de la recherche et du transfert.  
Création d'un écosystème, regroupant des unités de recherche et de transfert, dédié à la réflexion et aux échanges autour de la transition durable.



# Renforcer et soutenir nos projets de recherche, pédagogiques et administratifs (suite)

## Exemple

### Déploiement d'un programme d'accompagnement du corps enseignant avec la Direction de l'apprentissage et de l'innovation pédagogique (DAIP) – phase pilote

En réponse au changement de mission de HEC Montréal, orientée vers la formation de leaders en gestion responsables et engagés dans la transition durable de la société, un parcours de formation numérique et autonome a été développé. Ce programme vise à accompagner le corps enseignant dans l'intégration progressive des concepts de transition durable dans leurs cours, en alignement avec les objectifs institutionnels de transition durable.

#### Objectifs du projet

1. Favoriser l'intégration de la transition durable dans les cours en accompagnant le corps enseignant dans l'identification et l'utilisation des outils pertinents.
2. Soutenir l'évolution des pratiques pédagogiques en proposant un parcours accessible, flexible et adapté aux différents niveaux d'intégration (dissocié, inclusif, intégré).
3. Renforcer les compétences du corps enseignant en matière de transition durable, en leur fournissant des ressources documentaires, ressources numériques, l'accès à de nombreuses bases de données.

#### Un exemple de cours :

- Le cours de management au B.A.A. a intégré le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises pour en faire son assise. L'intégration de l'évaluation Task™ au début du cours a servi de bougie d'allumage pour mener une conversation avec les étudiant(e)s à propos des enjeux de développement durable. Nous avons également intégré des cas qui abordent les enjeux et qui permettent de les approfondir. En terminant, des questions d'examen ont permis de valider la compréhension des étudiant(e)s.



« En tant qu'enseignants et enseignantes, notre rôle est de sensibiliser et de guider la communauté étudiante vers une prise de conscience accrue des enjeux environnementaux, et TASK™ est un outil précieux dans cette mission. »

– Luc Bélanger-Martin  
Maître d'enseignement senior,  
Département de management



# Renforcer et soutenir nos projets de recherche, pédagogiques et administratifs (suite)

## Membres de l'écosystème Transitions HEC Montréal

### Comité de pilotage



**Caroline Aubé**  
Directrice – Direction  
de la recherche  
et du transfert

« En renforçant la synergie entre nos unités de recherche et de transfert liées à la transition durable, nous pourrions mieux répondre aux défis des organisations et accroître la lisibilité de nos expertises interdisciplinaires, au bénéfice de partenariats structurants et durables. »



**Dominique Anglade**  
Professeure associée  
Co-leader – Direction  
de la transition durable



**Luciano Barin Cruz**  
Professeur titulaire  
Directeur – Direction  
de la transition durable



**Joseph El-Khoury**  
Directeur Transitions  
HEC Montréal

« Écosystème interdisciplinaire unissant chercheurs, experts, praticiens et citoyens pour accélérer la transition du Québec vers une prospérité durable, Transitions HEC Montréal vise à coconstruire des solutions collectives concrètes et ancrées dans l'action, qui renforcent les savoirs, les compétences et les pratiques indispensables à cette transformation. »



**Robert Dutton**  
Professeur associé  
Co-directeur –  
Pôle entrepreneuriat



# Renforcer et soutenir nos projets de recherche, pédagogiques et administratifs (suite)

## Membres de l'écosystème Transitions HEC Montréal

### Membres co-fondateurs



**Sylvain Amoros**  
Professeur associé  
Département de marketing



**Olivier Bahn**  
Professeur titulaire  
Département de sciences  
de la décision



**Alaric Bourgoin**  
Professeur agrégé  
Département de management



**Luis Cisneros**  
Professeur titulaire  
Département d'entrepreneuriat  
et innovation



**Joé T. Martineau**  
Professeure agrégée  
Département de management



**Iwan Meier**  
Professeur titulaire  
Département de finance



**Pierre-Olivier Pineau**  
Professeur titulaire  
Département de sciences  
de la décision



**Emmanuel Raufflet**  
Professeur titulaire  
Département de management



**Laurent Simon**  
Professeur titulaire  
Département d'entrepreneuriat  
et innovation



**Mai Thai**  
Professeure agrégée  
Département d'entrepreneuriat  
et innovation



**Johanne Turbide**  
Secrétaire générale



**Rafael Ziegler**  
Professeur agrégé  
Département de management



# Créer des savoirs et les transférer

HEC Montréal joue un rôle clé dans l'enseignement, la recherche et le transfert de connaissances, contribuant ainsi à façonner des idées innovantes. L'École met à disposition des ressources adaptées pour répondre aux besoins pédagogiques tout en exerçant un leadership reconnu dans des domaines stratégiques.



## Initiatives phares :

- **Chaire en finance durable iA Groupe financier** : Appui aux avancées scientifiques pour répondre aux défis de la finance responsable. Projet en partenariat avec la **Direction de la recherche et du transfert**.



Iwan Meier

- **Chaire en éthique organisationnelle et gouvernance de l'IA** : Renforcement de l'expertise en éthique appliquée, soutenant les valeurs fondamentales de responsabilité et de durabilité. Projet en partenariat avec la **Direction de la recherche et du transfert**.

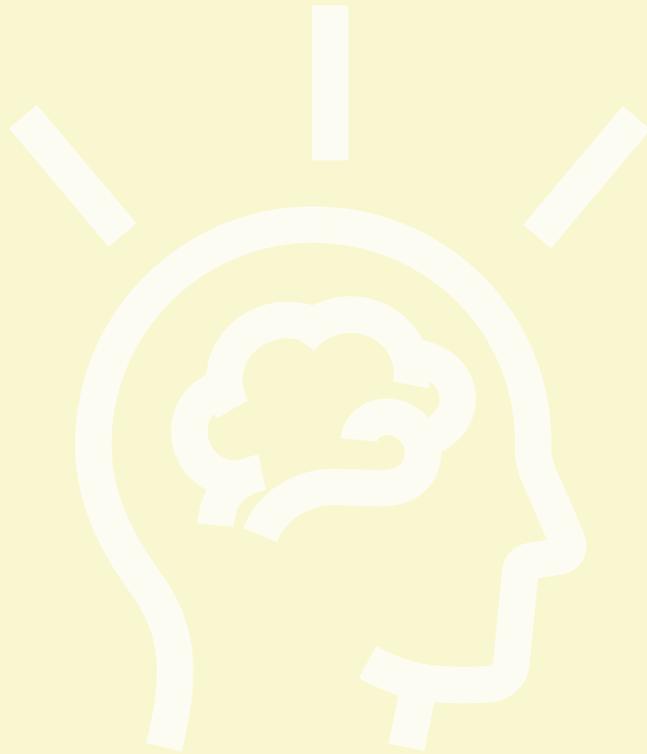


Joë T. Martineau

- **Lancement de Measuring Beyond** : Alliance stratégique d'exception avec l'Université d'Oxford pour une collaboration de cinq ans, visant à repousser les frontières du savoir et révolutionner les outils de mesure en ESG et en stratégie durable.



# Créer des savoirs et les transférer (suite)



## Exemple

### Développement de compétences grâce à un parcours de transition pour la communauté étudiante

Création d'initiatives telles que TASK™ (The Assessment of Sustainability Knowledge), le suivi de l'implication et de la participation extracurriculaires, ainsi qu'un programme de reconnaissance visant à valoriser les efforts liés à la transition durable.

Depuis trois ans, HEC Montréal évalue les connaissances en durabilité de sa communauté étudiante avec TASK™ en partenariat avec Sulitest. Première université nord-américaine à adopter cette certification, HEC Montréal vise à certifier une majorité d'étudiantes et d'étudiants d'ici trois ans dans ses programmes de B.A.A., M. Sc. et MBA. Depuis septembre 2024, cette certification est obligatoire en première année du B.A.A. et MBA. TASK™ évalue les connaissances sur les 17 ODD de l'ONU, les limites planétaires et le modèle de Doughnut Economics. Avec 112 questions, ce test aide les étudiantes et étudiants à mesurer leur progression en durabilité tout au long de leurs études.

Récemment, l'évaluation via TASK™ des personnes inscrites au B.A.A. et au MBA (pour un total de 1 427 personnes), a mis en évidence des connaissances et des lacunes dans trois catégories principales :

- **Système Terre** : déficit sur les dynamiques écologiques et les limites planétaires.
- **Leviers d'action** : meilleur score, reflétant une compréhension des stratégies concrètes en affaires.
- **Bien-être humain** : bonne maîtrise sur la sécurité et besoins fondamentaux, épanouissement humain et bien-être social.



<sup>17</sup> Le modèle de Doughnut Economics, développé par l'économiste Kate Raworth, propose un cadre économique fondé sur deux limites à ne pas dépasser : un plancher social, en dessous duquel les besoins humains fondamentaux ne sont pas satisfaits, et un plafond écologique, au-delà duquel les pressions sur l'environnement deviennent insoutenables. L'espace sûr et juste pour l'humanité se situe entre ces deux limites, dans la « zone en forme de beignet ». Raworth, K. (2017). Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist. Chelsea Green Publishing.



# Consolider notre gouvernance

HEC Montréal met en place une gouvernance intégrant la transition durable dans ses instances dirigeantes. Cette démarche repose sur des rôles formalisés et des ressources adaptées, assurant la mise en œuvre efficace des projets stratégiques. En optimisant et en renforçant ses structures existantes, l'École s'engage à offrir un soutien accru aux diverses directions, tout en consolidant les fondations nécessaires pour porter ses initiatives durables de manière pertinente et pérenne.

## Les principales avancées :

- **Évaluation régulière des instances extérieures** : Signature des PRME<sup>17</sup>, renouvellement de l'agrément EQUIS<sup>18</sup> et de la désignation ASHOKA<sup>19</sup>, entrée au palmarès *Financial Times*<sup>20</sup> et progression dans le classement *THE*<sup>21</sup> *Impact Ranking* (42<sup>e</sup> au monde en 2023 contre 81<sup>e</sup> au monde en 2022).
- **Recrutement stratégique** : L'intégration à l'équipe d'une professeure associée spécialisée en marché externe et en politique apporte une expertise précieuse, renforçant ainsi les initiatives de l'École.
- **Optimisation organisationnelle** : Création d'une nouvelle structure pour la Direction de la transition durable, intégrant deux nouvelles ressources dédiées, l'une aux opérations et l'autre au volet pédagogie et recherche, afin de renforcer son efficacité et son impact.
- **Collaboration accrue** : Organisation des rencontres de la DTD avec les directions administratives et les départements de l'École pour présenter les avancées, développer des projets et écouter la communauté.
- **Valorisation de la recherche en transition durable** : Création du prix à l'interne de l'impact dans la recherche, en partenariat avec la **Direction de la recherche et du transfert** et la **Direction des affaires professorales**.



« En rejoignant HEC Montréal comme co-leader de la Transition durable et du Pôle IDEOS, j'ai choisi de mettre mon expérience au service d'une ambition collective : former des leaders économiques conscients de l'importance de la transition durable et capables de mettre l'impact social et environnemental au cœur de toutes leurs décisions. »

– Dominique Anglade

<sup>17</sup> Principes des Nations Unies pour un enseignement de la gestion responsable (PRME)

<sup>18</sup> EQUIS (European Quality Improvement System) est un système d'accréditation international attribué aux écoles de gestion par l'EFMD (European Foundation for Management Development).

<sup>19</sup> Ashoka est une organisation internationale qui soutient l'innovation sociale en identifiant, accompagnant et mettant en réseau des entrepreneurs sociaux à fort impact.

<sup>20</sup> Le classement du *Financial Times* est l'un des plus reconnus à l'échelle internationale dans le domaine de l'enseignement en gestion. Il évalue la qualité des programmes (MBA, EMBA, Master in Management, etc.) ainsi que la réputation globale des institutions.

<sup>21</sup> Times Higher Education (THE) est un organisme britannique de référence qui publie chaque année des classements mondiaux d'universités. Son Impact Ranking évalue les établissements en fonction de leur contribution aux 17 Objectifs de développement durable (ODD) définis par l'ONU.



# Consolider notre gouvernance *(suite)*

## **Exemple**

### **Décision stratégique clé**

HEC Montréal a décidé d'intégrer la Direction de la transition durable (DTD) au sein du Comité de direction de l'École, représentée par Luciano Barin Cruz. Cette intégration permet de renforcer l'inclusion des enjeux de durabilité dans les orientations stratégiques de l'École.

Aussi, cela permet de renforcer les projets collaboratifs entre la DTD et les différentes directions administratives de l'école. Visant l'institutionnalisation des actions en transition durable, les projets sont toujours conçus en collaboration entre la DTD et une direction administrative, la DTD agissant comme entité de soutien aux autres directions. Cela garantit un leadership partagé et permet aux différentes directions de développer des compétences en transition durable et de participer activement aux initiatives de l'École.



# Agir de façon exemplaire

HEC Montréal s'engage à poser des actions concrètes qui reflètent son plan stratégique, inspirant ainsi sa communauté et renforçant son rôle d'influence sur la société.

En poursuivant l'amélioration continue de ses pratiques, l'École vise à progresser dans le domaine de la transition durable, tout en cultivant un environnement d'apprentissage et en consolidant son leadership et son exemplarité.



## Les initiatives phares :

- **Nouveau positionnement institutionnel** : Projet en partenariat avec la Direction des communications et des relations gouvernementales et internationales.  
Avec son nouveau positionnement, « Résolue à faire plus pour la gestion durable d'un monde en transition », HEC Montréal réaffirme sa détermination à relever les défis complexes de notre époque.
- **Approvisionnement durable** : Projet en partenariat avec la Direction des finances et de la gestion des infrastructures.  
Participation accrue aux appels d'offres et mise en œuvre d'actions favorisant des pratiques responsables.
- **Gestion circulaire des matières résiduelles** : Projet en partenariat avec la Direction des finances et de la gestion des infrastructures et la Direction des technologies de l'information.  
Initiatives visant à prolonger la durée de vie des biens (dons de mobilier et d'équipements électroniques) et à optimiser la circularité.  
En 2024, **140 ordinateurs** ont été remis à Insertech<sup>22</sup> pour être réemployés ou recyclés. 23,6% ont été réemployés, tandis que 76,4% ont été recyclés<sup>23</sup>.
- **Développement des guides pour la recherche, l'organisation d'événements et le numérique durable** : Des guides sont produits et mis à la disposition de la communauté pour réduire l'impact des activités de recherche, de l'organisation d'événement et des activités numériques.
- **Suivi des émissions de gaz à effet de serre** : Surveillance en continu des émissions de portée 1 et 2, avec des travaux en cours pour intégrer le suivi de la portée 3.

<sup>22</sup> Insertech est un organisme sans but lucratif basé à Montréal, fondé en 1998, qui se spécialise dans la remise à neuf d'ordinateurs et l'insertion professionnelle de jeunes adultes éloignés du marché du travail. L'entreprise récupère également le matériel informatique des entreprises pour le réemployer de manière écoresponsable, contribuant ainsi à la réduction des déchets électroniques.

<sup>23</sup> Selon le rapport de développement durable d'Insertech du 1<sup>er</sup> janvier 2024 au 31 décembre 2024 pour les ordinateurs et ordinateurs portables.



# Agir de façon exemplaire (suite)

## Exemple

### Projet investissement responsable

La politique d'investissement responsable<sup>24</sup> de HEC Montréal vise à intégrer les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans sa stratégie d'investissement. Elle cherche à aligner les décisions financières avec les objectifs de durabilité à long terme, en favorisant une gestion responsable des ressources financières.

Elle s'engage également à soutenir la transition énergétique et à promouvoir des investissements qui respectent les principes du développement durable, tout en assurant la transparence et la responsabilité dans la gestion des portefeuilles d'investissements.

La politique d'investissement responsable<sup>25</sup> du Fonds HEC Montréal<sup>26</sup> vise à maintenir une intensité carbone 20 % inférieure à celle des indices boursiers traditionnels.

Au 30 septembre 2024, l'intensité moyenne du portefeuille était de 145, contre 162 pour les indices, ce qui nous rapproche de notre objectif. Nous poursuivons nos efforts en ajustant la composition du portefeuille et en renforçant notre engagement auprès des entreprises pour encourager une réduction de leurs émissions. Le comité de placement privilégie une approche de réduction progressive des émissions plutôt qu'une exclusion du titre.

<sup>24</sup> [https://www.hec.ca/direction\\_services/secretariat\\_general/juridique/reglements\\_politiques/documents/POL\\_investissement\\_responsable.pdf](https://www.hec.ca/direction_services/secretariat_general/juridique/reglements_politiques/documents/POL_investissement_responsable.pdf)

<sup>25</sup> [Politique investissement responsable](#)

<sup>26</sup> Ce Fonds n'inclut pas le Régime de retraite de HEC Montréal



# Regards vers l'avenir

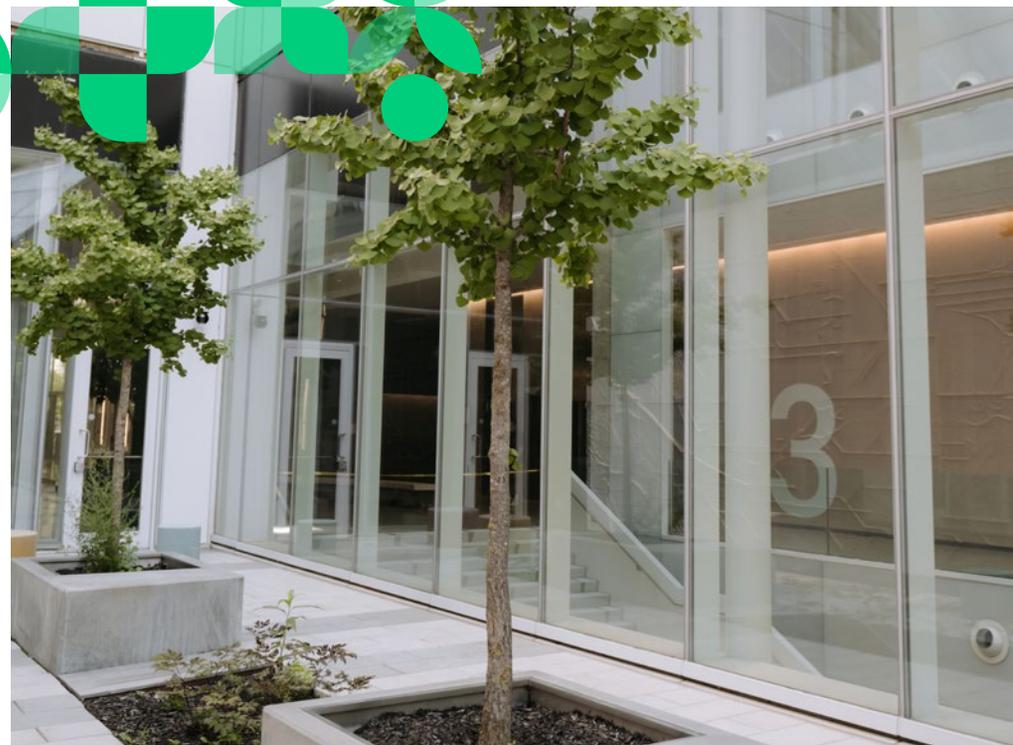


Alors que nous clôturons ces années marquantes pour la transition durable à HEC Montréal, ce bilan met en lumière les efforts collectifs et les avancées de notre communauté. Nous avons franchi des étapes importantes, tout en gardant à l'esprit que chaque progrès n'est qu'une étape vers un objectif plus ambitieux : bâtir un avenir plus résilient et équitable.

Cette année, nous avons consolidé des initiatives porteuses et exploré de nouvelles voies pour répondre aux enjeux complexes qui se posent à nous. Ces accomplissements sont le fruit de la créativité, de l'engagement et de la mobilisation des étudiantes et étudiants, des membres du personnel enseignant et administratif, des diplômées et diplômés, et de nos précieux partenaires externes.

Notre ambition reste intacte : intégrer la transition durable dans tout ce que nous faisons, qu'il s'agisse de notre enseignement, de notre recherche ou de nos actions concrètes au sein de l'École et au-delà. Notre objectif est d'aller encore plus loin en inspirant et en accompagnant des transformations significatives.

Dans cet esprit, nous travaillons actuellement à consolider notre infrastructure de données afin de mieux évaluer notre position actuelle et nos progrès. Grâce à cette infrastructure, nos indicateurs seront accessibles en temps réel. Elle nous permettra également de définir plus clairement nos objectifs par indicateur ainsi que nos axes d'actions pour les prochaines années, tout en identifiant les limites auxquelles nous sommes confrontés. Ces initiatives visent à faciliter l'accès à des données primordiales et à encourager des pratiques plus durables et réfléchies au sein de notre établissement universitaire.



L'avenir s'annonce exigeant, mais il regorge également de possibilités. Nous sommes déterminés à continuer d'innover, à apprendre, et à construire sur les bases solides que nous avons établies. Il reste tant à faire, mais cette dynamique collective nous permet d'aborder chaque défi avec résilience et enthousiasme.

Un immense merci à tous ceux et celles qui contribuent à ce mouvement : c'est ensemble que nous ferons évoluer notre établissement universitaire et, par extension, la société. L'histoire de la transition durable à HEC Montréal est en route, et c'est avec fierté et optimisme que nous poursuivons ce chemin, prêtes et prêts à écrire les prochains chapitres.

## La Direction de la transition durable



**HEC**  
MONTREAL

**Résolue  
à faire plus**   
*pour la gestion durable  
d'un monde en transition*

