HEC MONTRÉAL

2022-2025

Plan d'action

en développement durable, responsabilité sociale et éthique

Sommaire

Pour rassembler l'ensemble de nos actions, partenariats, collaborations et ressources dans un écosystème fédérateur	04
Définitions	06
Portée du plan d'action	08
Périmètre d'application	08
Principes directeurs	09
Passage à l'action	12
Résultats stratégiques	15
Les moyens de vérification et la reddition de compte	23

Pour rassembler l'ensemble de nos actions, partenariats, collaborations et ressources dans un écosystème fédérateur

Les établissements d'enseignement sont engagés sur la voie du développement durable (DD) en intégrant le concept d'amélioration continue en durabilité à l'ensemble des activités universitaires. **Depuis l'adoption de sa politique de développement durable en 2013**, HEC Montréal a entrepris de nombreuses démarches afin d'enrichir l'expérience étudiante, d'encourager la recherche et de promouvoir les initiatives en DD.

En 2018, HEC Montréal avait adopté son premier plan d'action en DD. Celui-ci visait à s'assurer que l'École se repositionne en comblant les lacunes et les retards sur certains aspects, mais aussi renforce et améliore sa performance sur ceux où elle est à l'avant-garde.

Les 15 cibles du plan d'action 2018-2020 ont été déterminées en utilisant des référentiels existants, tels que les programmes de certification STARS[MD] ainsi que les exigences des agréments EQUIS, AACSB et AMBA. La réalisation du plan a permis de maintenir ces derniers, d'atteindre le niveau or de la certification STARS[MD], de développer une politique et des directives en équité, diversité et inclusion (EDI) et de renforcer les collaborations avec l'Université de Montréal et Polytechnique Montréal sur les dossiers en DD.

En 2020, alors que la crise de la COVID-19 commençait, HEC Montréal a dévoilé son plan stratégique 2020-2023 ainsi que la nouvelle mission de l'École :

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

De plus, 1 des 8 priorités et 3 des 22 objectifs du plan se lisent comme suit :

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

- Nous assurer que nos étudiantes et étudiants développent des connaissances et des compétences pour devenir des leaders responsables.
- Accroître la production de savoirs et les activités de transfert en DD-RSE-éthique.
- Développer des pratiques exemplaires en matière de DD-RSE-éthique au sein de notre organisation.

Afin de répondre à cette priorité et de réaliser ces trois objectifs, l'École a mis sur pied une initiative stratégique visant à « s'imposer comme le carrefour de recherche, de transfert et d'enseignement en développement durable et en éthique des affaires ».

Une équipe dirigée par le professeur Luciano Barin Cruz, professeur titulaire et directeur de la transition durable à HEC Montréal, a été formée afin de lancer cette initiative, dont le travail a permis de mener des consultations auprès de :

- 50 personnes internes et externes agissant dans ces domaines;
- 19 représentantes et représentants de centres ou groupes de recherche au Québec et à l'international;
- 12 représentantes et représentants d'organismes québécois en DD-RSE-éthique;
- 15 membres du corps professoral de HEC Montréal.

Ce plan d'action est l'aboutissement de cette démarche et définit de façon simple, concrète et ambitieuse les chantiers, objectifs, actions et indicateurs qui permettront à HEC Montréal de réaliser son plan stratégique et de faire vivre sa nouvelle mission.

Définitions

Au Québec, le **développement durable** (DD) est défini comme suit : « Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Il s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités (Développement durable : définition et objectifs (gouv.qc.ca) ».

La responsabilité sociale d'entreprise (RSE) signifie la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des répercussions de ses décisions et activités sur la société et l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au DD, y compris à la santé des personnes et au bien-être de la société;
- prend en compte les attentes des parties prenantes;
- respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations (ISO 26000[1]).

L'**éthique organisationnelle** est « une réflexion critique sur nos choix, décisions et comportements, et qui vise le bien commun. C'est un domaine de la gestion qui voit à l'analyse et au développement des pratiques, programmes et structures, de l'attribution de récompenses et du leadership nécessaires pour encourager une conduite éthique et responsable du personnel et des gestionnaires dans les organisations, et favoriser des relations éthiques et responsables avec les parties prenantes de ces dernières »[2].

Les **objectifs de DD (ODD) des Nations Unies** nous donnent la marche à suivre pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour toutes et tous. Ils répondent aux défis mondiaux auxquels nous sommes confrontées et confrontés, notamment ceux liés à la pauvreté, aux inégalités, au climat, à la dégradation de l'environnement, à la prospérité, à la paix et à la justice.

Les objectifs sont interconnectés et, pour ne laisser personne de côté, il est important d'atteindre chacun d'entre eux et chacune de leurs cibles, d'ici à 2030 (un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable). Pour HEC Montréal, les ODD servent de cadre normatif afin de rattacher l'enseignement, la recherche et les actions à une démarche mondiale de DD.

Times Higher Education Impact Rankings (THE Impact Rankings) est un classement international d'universités engagées dans l'atteinte des ODD. Le pointage est basé sur les publications scientifiques, le niveau d'engagement et les réalisations de chaque établissement participant.

Il permet de comparer notre niveau d'engagement envers les ODD par rapport à nos pairs, de déterminer nos forces et de cibler nos possibilités d'amélioration. HEC Montréal participe à ce classement de façon conjointe avec l'Université de Montréal et Polytechnique Montréal.

[1] https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:fr

[2] MARTINEAU, J. T., T. Pauchant et M. Tremblay (2017). « La gestion de l'éthique dans les organisations québécoises : déploiement, portrait actuel et pistes de développement souhaitables », *Éthique publique*, vol. 19, no 1.

Le programme de certification STARS^MD *(Sustainability Tracking, Assessment and Rating System)* a été développé par l'*Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education* (AASHE) afin de définir les meilleures pratiques en DD à implanter au sein des établissements d'enseignement supérieur. Il reconnaît les efforts faits en durabilité.

De plus, il intègre les autres certifications propres à certains domaines d'activité et permet d'attribuer une note aux universités participantes afin qu'elles puissent comparer leur niveau de progrès en DD.

L'*Association to Advance Collegiate Schools of Business* (AACSB) a pour mission de favoriser l'engagement, d'accroître l'innovation et d'amplifier l'incidence des programmes d'études des établissements d'enseignement des affaires. L'AACSB offre un agrément de renommée internationale aux universités, dont HEC Montréal.

Dans les conditions du processus, l'AACSB exige que les établissements fournissent des efforts soutenus pour l'intégration et la diversité culturelles parmi les étudiantes et étudiants ainsi que le personnel, et qu'ils démontrent de façon claire comment ils s'engagent par rapport aux enjeux présents et émergents liés à la RSE.

L'agrément **EQUIS (*European Quality Improvement System*)**, délivré par l'*European Federation of Management Development* (EFMD), reconnaît l'excellence des établissements d'enseignement des affaires en fonction de dix critères. L'un de ceux-ci concerne l'éthique, la responsabilité d'entreprise et la durabilité.

Ce critère demande, entre autres, que les établissements d'enseignement intègrent les concepts de durabilité dans leur stratégie, leurs activités d'enseignement et de recherche, leur gouvernance et leur implication communautaire, de même qu'ils produisent un compte rendu tous les cinq ans de leurs activités en lien avec le DD.

La désignation ***Changemaker Campus*** de l'organisme Ashoka U est attribuée aux institutions d'enseignements supérieurs en reconnaissance de leurs réalisations en innovation sociale et de leur capacité à amorcer des changements dans leur propre établissement et dans le milieu universitaire. Le processus de désignation est rigoureux et permet de rejoindre une communauté internationale d'étudiants, de professionnels et partenaires et du milieu de l'éducation afin de se regrouper autour de leur engagement envers la transformation sociale.

Portée du plan d'action

Le plan d'action concerne l'ensemble de la communauté de HEC Montréal. Il constitue un cadre permettant de réaliser les objectifs de la planification stratégique, de poursuivre la démarche d'amélioration continue et de s'engager dans des actions qui sont désirables, viables et faisables.

Bien que plusieurs livrables soient non contraignants, leur atteinte permettra de s'assurer que HEC Montréal respecte ses engagements stratégiques. Le plan d'action inclut alors des indications quant aux ressources et gestes primordiaux afin de mettre en place les conditions nécessaires à leur atteinte. Les livrables doivent être compris en tout respect de la liberté académique.

Le plan d'action a été développé par le Cabinet du directeur, la Direction de la recherche et du transfert et le Secrétariat général. Son suivi et les propositions de mises à jour seront effectués par un comité consultatif d'expertes et experts, composé de membres de HEC Montréal et de spécialistes externes.

Le plan d'action et ses mises à jour ont été présentés et discutés par le Conseil pédagogique (aspects liés à la recherche et l'enseignement) ou la direction (ensemble des aspects). Sa mise en œuvre est assurée par la direction de la transition durable (DTD) et est appuyé par le comité d'expertes et experts. La DTD a aussi pour rôle de coordonner sa réalisation et veille à publier une mise à jour intégrée au rapport annuel en DD de l'École.

Périmètre d'application

Le plan d'action en DD s'applique à toutes les activités de HEC Montréal et à celles de sa communauté universitaire.

Communauté universitaire de HEC Montréal

Celle-ci est composée de gens et d'organisations qui, de près ou de loin, participent à la mission de l'École. Le plan d'action y inclut le conseil d'administration, le personnel, le corps professoral, la population étudiante, les diplômées et diplômés, les entreprises et organisations externes ainsi que les personnes avec un pouvoir de prise de décisions politiques au sein de différents paliers de gouvernement.

Activités menées par HEC Montréal et sa communauté universitaire

Sont considérées comme des activités menées par HEC Montréal et sa communauté universitaire : l'enseignement, la recherche, la formation, le transfert, la gestion de l'établissement et de son personnel ainsi que les activités de ses étudiantes et étudiants, de son personnel et de son corps professoral.

Principes directeurs

Le plan d'action s'appuie sur les principes directeurs suivants :

Réaliser le plan stratégique 2020-2023
Les chantiers, objectifs, livrables et indicateurs poursuivis ont été conçus afin de réaliser les objectifs du plan stratégique de HEC Montréal et d'établir une base solide sur laquelle l'École pourra continuer d'évoluer pour remplir sa mission.

Répondre aux cinq enjeux et besoins déterminés lors des consultations
Lors de la période de consultation auprès de la communauté de HEC Montréal, cinq enjeux principaux ont émergé de façon prépondérante : le travail en silo, le manque de ressources, l'expertise des professeures et professeurs, les structures de recherche et le positionnement de l'établissement. Ces enjeux s'accompagnent de besoins précis que le plan d'action tâche de combler.

Enjeux et besoins émergents

Travail en silo

- Désir pour les professeures et professeurs/chercheuses et chercheurs de travailler en collaboration sur ces thèmes
- Plus de transversalité

Expertises du corps professoral

- Nombre insuffisant pour ces domaines et la quantité de cours/formations offerts

Structures de recherche

- Manque de structures formelles pour certains domaines (éthique organisationelle et finance durable)

Manque de ressources

- Demandes de subventions (soutien)
- Gestion et coordination administratives et comptables (soutien, centralisation)

Positionnement de l'établissement

- Envie de sentir que HEC Montréal se positionne *réellement* comme un leader dans ces domaines et s'aligne avec sa mission
- Institution doit incarner ses ambitions

Rassembler l'ensemble de nos actions, partenariats, collaborations et ressources dans un écosystème fédérateur :

HEC Montréal bénéficie déjà d'un écosystème riche et diversifié d'actrices et acteurs, de pôles, de chercheuses et chercheurs et de partenaires. Toutefois, les liens entre toutes les parties prenantes ne sont pas tous connus, et il n'y a pas de coordination afin de créer des synergies entre les membres. Le plan vise à mettre en place des actions rassembleuses pour exploiter le plein potentiel de l'écosystème de l'École.

Accélérer la transformation de notre École et de la société :

Grâce à la démarche qui a mené à la création de ce plan d'action, les recommandations qu'il contient ont été développées pour tirer profit des forces et ressources existantes afin d'avoir une incidence positive sur la contribution et la reconnaissance de HEC Montréal comme une actrice d'influence en DD-RSE-éthique.

Les différentes actions proposées reposent sur une approche participative qui vise le renforcement de capacités internes et favorise l'engagement des diverses audiences clés envers l'atteinte des résultats escomptés. Le modèle logique présenté à la page suivante illustre la structure des objectifs, actions et indicateurs du plan, c'est-à-dire la chaîne de résultats attendus en 2022-2025.

Suivre une théorie du changement[3] cohérente avec les besoins et résultats escomptés :

Afin d'assurer une cohérence entre les besoins déterminés lors des démarches de consultation, les chantiers choisis et les résultats attendus, la structure du plan d'action est conçue sur la base d'un modèle logique de théorie du changement. L'utilisation de ce modèle permet de rendre compte des résultats stratégiques (*outcome*) découlant de l'ensemble des actions prises dans le cadre des quatre chantiers, et ce, pour toutes les audiences clés.

Ces répercussions, mesurées à l'aide d'indicateurs probants (*output*) générés par les objectifs et livrables opérationnels, seront aussi susceptibles d'être communiquées et reconnues grâce aux différents programmes d'agréments et de certifications pertinents.

Le contenu du plan d'action repose sur une théorie du changement divisée en trois éléments principaux :

- Le diagnostic correspond à l'ensemble de la démarche préalable à la conception du plan d'action, détermine le besoin principal, les audiences clés et les points d'entrée pour les diverses actions proposées. Il se résume par le **besoin de s'imposer, en tant qu'école de gestion, comme carrefour de recherche, de transfert et d'enseignement en DD et éthique des affaires**.

- Le passage à l'action équivaut aux quatre chantiers regroupant l'ensemble des actions sélectionnées à la suite du diagnostic.

- Les résultats correspondent aux moyens et aux indicateurs permettant d'évaluer la portée et l'incidence des actions.

[3] Une théorie du changement est « une façon de décrire comment un groupe espère atteindre un but donné à long terme ». Cette démarche permet généralement de faciliter l'évaluation de l'incidence. ANDERSON, A. A. (2005). *The Community Builder's Approach to Theory of Change: A Practical Guide to Theory Development*, The Aspen Institute Roundtable on Community Change.

Modèle logique

Diagnostic

Besoin

S'imposer comme carrefour de recherche, de transfert d'enseignement en DD et éthique des affaires dans le domaine de la gestion

Audiences clés

- Communauté étudiante
- Corps enseignant
- Personnel administratif
- Entreprises/ Organisations externes
- Diplômées et diplômés
- Décideurs et décideuses politiques

Points d'entrée

- Cours et formations
- Événements publics
- Communi-cations
- Fondation HEC Montréal
- Partenariats de recherche et de transfert
- Projets d'engagement avec la communauté
- Rapports publics, certifications et accréditations

Passage à l'action

Chantiers

- Consolider notre gouvernance
- Agir de façon exemplaire
- Renforcer et soutenir nos projets
- Créer des savoirs et les transférer

Résultats

Court terme

- Renforcer le soutien aux initiatives en DD-RSE-éthique et la collaboration à l'intérieur de notre écosystème
- Sensibiliser la communauté HEC Montréal à l'importance du DD-RSE-éthique

Moyen terme

- Appuyer le passage à l'action de la communauté étudiante
- Augmenter l'expertise interne en DD-RSE-éthique
- Intégrer le DD-RSE-Éthique au cœur des activités de HEC Montréal

Long terme

Les diplômées et diplômés de HEC Montréal contribuent à la transition socioécologique dans les organisations

Moyens de vérifications :

AACSB ACCREDITED · EQUIS ACCREDITED · THE IMPACT RANKINGS 2022 · stars a program of aashe

Passage à l'action

Quatre chantiers opérationnels pour propulser nos actions

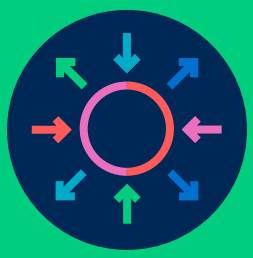
Le plan d'action se veut un levier de transformation et est axé sur les résultats. C'est pourquoi l'École met en place quatre chantiers qui entraînent une transformation de l'ensemble de ses activités. Les quatre chantiers représentent les conditions permettant de répondre à la mission de l'École et d'atteindre notre but :

> Nous assurer que nos diplômées et diplômés contribuent à la transition socioécologique de leur organisation grâce à leur parcours à HEC Montréal.

HEC Montréal devient une actrice d'influence en intégrant le DD, la RSE et l'éthique dans la pratique professionnelle de ses diplômées et diplômés, et ce, peu importe leur programme d'études et leur domaine d'activité.

Chaque chantier est assorti d'un ensemble d'objectifs, d'actions, de livrables et d'indicateurs regroupés dans une **matrice de suivi**. L'ensemble des chantiers forme le corps du plan d'action. La matrice de suivi vise ultimement à assurer une cohérence dans les tâches devant être effectuées dans le cadre du plan d'action. Elle sert également de feuille de route pour accompagner l'ensemble des collaboratrices et des collaborateurs du plan d'action.

Nos 4 chantiers



1 Consolider notre gouvernance

Le chantier 1 réunit les actions qui sont requises afin de mettre en place une structure performante, avec des rôles formels et des ressources qui appuieront la réalisation des autres chantiers et actions.

Il s'agit donc d'un chantier de consolidation, basé sur les structures existantes et cherchant à les bonifier afin qu'elles puissent assumer un rôle plus large et offrir le soutien nécessaire aux différentes directions de l'École.

2 Agir de façon exemplaire

Le chantier 2 réunit les actions qui seront essentielles pour démontrer à toute la communauté que l'École pose des gestes concrets pour réaliser son plan stratégique. Bien que HEC Montréal ait considérablement enrichi l'incidence de ses activités lors des dernières années, nos parties prenantes s'attendent à ce que l'École continue à améliorer ses pratiques et assure un rôle d'influence sur l'ensemble de la société.

À cela s'ajoute l'importance de communiquer adéquatement les réalisations autant à l'interne qu'à l'externe.

3 Renforcer et soutenir nos projets

HEC Montréal encourage ses chercheuses et chercheurs à travailler sur des domaines de pointe dans le plus grand respect de leur liberté académique. Le chantier 3 vise à répondre aux besoins et attentes des acteurs de HEC Montréal portant sur les actions et les moyens raisonnables qui devraient être mis à leur disposition afin de rendre la synergie en recherche plus fluide et d'éliminer les freins à l'émergence de nouveaux sujets.

4 Créer des savoirs et les transférer

Le chantier 4 regroupe les actions exerçant une influence directe sur l'enseignement, la recherche et le transfert. Pour que de nouvelles idées puissent émerger, il est nécessaire de mener des actions concrètes pour assurer la disponibilité de ressources, répondre aux besoins académiques et mettre de l'avant notre leadership.

Résultats stratégiques

Le niveau de réalisation du plan d'action n'est pas évalué par le nombre de livrables complétés ou d'indicateurs atteints, mais plutôt par l'avancement de l'École par rapport aux résultats stratégiques recherchés à court, moyen et long terme. Les quatre chantiers et leurs composantes servent donc à accéder aux résultats stratégiques du plan d'action et ultimement à répondre au besoin déterminé initialement.

Les résultats stratégiques sont divisés en trois groupes :

court terme

moyen terme

long terme

Résultats à court terme – l'École que nous sommes

Les résultats à court terme représentent l'École que nous sommes. Il s'agit de nous assurer que notre écosystème s'institutionnalise et que l'ensemble de notre communauté comprenne l'importance stratégique du DD, de la RSE et de l'éthique.

Les actions sont segmentées selon différents niveaux de familiarité et d'engagement des membres de notre communauté : convaincues et convaincus; à convaincre; praticiennes et praticiens.

Renforcer le soutien aux initiatives en DD-RSE-éthique et la collaboration à l'intérieur de notre écosystème.
Reconnaître et faire croître l'écosystème de recherche et de transfert en DD-RSE-éthique afin de contribuer au rayonnement de l'École.

Situation actuelle	Résultats recherchés
Malgré l'étendue des activités et des projets touchant au DD, à la RSE et à l'éthique, l'émergence de synergies est rendue difficile par manque de partage des connaissances et des expertises entre les différents éléments de l'écosystème.	Avoir un écosystème actif en DD-RSE-éthique afin de faciliter les échanges, les collaborations et la réalisation de projets bénéficiant à l'ensemble de la société.
Indicateur clé	· Pourcentage des activités de recherche et de transfert de HEC Montréal associées à son écosystème.
Actions	· Déterminer et mettre en valeur les acteurs, organismes et activités composant l'écosystème. · Augmenter le niveau de collaboration entre HEC Montréal, l'Université de Montréal et Polytechnique Montréal. · Faire de HEC Montréal un centre de rayonnement du savoir et de la recherche en DD-RSE-éthique, grâce à des activités et des événements organisés conjointement avec les partenaires de l'École. · Créer un carrefour d'apprentissage à l'édifice Hélène-Desmarais permettant de bâtir des initiatives et des projets collaboratifs en DD-RSE-éthique avec la communauté du centre-ville.

Sensibiliser la communauté de HEC Montréal à l'importance du DD, de la RSE et de l'éthique.
Nous assurer que l'ensemble de notre communauté étudiante, de notre personnel et des membres de notre corps professoral a accès à des outils et programmes de perfectionnement en DD-RSE-éthique.

Situation actuelle	Résultats recherchés
Malgré une grande diversité de formations et d'apprentissages en DD-RSE-éthique, il n'y a pas de stratégie formelle et encadrée permettant de nous assurer que toute notre communauté accède à des activités de formation et de sensibilisation en DD-RSE-éthique.	Avoir une offre de formations et d'activités engageantes en DD-RSE-éthique à l'intention de tous les groupes de notre communauté pour qu'ils puissent participer activement à la réalisation de la mission de l'École.
Indicateur clé	· Pourcentage des membres de notre communauté ayant été adéquatement formés et engagés dans des activités sur les sujets clés en DD, RSE et éthique.
Actions	· Mener des projets mobilisateurs pour la communauté et soutenir les directions dans leurs activités visant à améliorer la vie sur notre campus. · Améliorer la collaboration et la mise en relation sur les sujets en DD-RSE-éthique entre les acteurs internes (enseignantes et enseignants, chercheuses et chercheurs, personnel, étudiantes et étudiants) et externes (futurs étudiants et étudiantes, diplômées et diplômés, organisations, entreprises). · Créer une équipe de travail soutenant les directions dans la planification des orientations et priorités de recherche, de l'enseignement et de l'embauche afin de couvrir les sujets émergents et prédominants liés au DD, à la RSE et à l'éthique. · Mettre à la disposition du corps professoral des formations, ressources partagées et activités afin d'intégrer des notions liées au DD, à la RSE et à l'éthique aux activités d'enseignement. · Offrir des formations en DD-RSE-éthique adaptées au personnel non enseignant.

Résultats à moyen terme – l'École que nous sommes en train de devenir

Les résultats à moyen terme représentent l'**École que nous sommes en train de devenir**. Il s'agit de rendre compte de notre évolution par rapport à un ensemble de livrables et d'indicateurs qui permettent de transformer la façon dont nous contribuons au DD de la société, et ce, tant par nos gestes, notre enseignement, notre recherche que par nos activités de transfert.

Augmenter l'expertise interne en DD-RSE-éthique.
Nous assurer que nos activités d'enseignement, de recherche et de transfert en DD-RSE-éthique influencent notre communauté étudiante, le monde universitaire et l'ensemble de la société.

Situation actuelle	Résultats recherchés
L'intégration du DD, de la RSE et de l'éthique dans l'enseignement et la recherche est comptabilisée uniquement lorsqu'il s'agit d'un sujet ou d'une thématique centrale explicite.	Intégrer les sujets et thématiques associés au DD, à la RSE et à l'éthique de façon transversale dans les cours, les projets des chercheurs et chercheuses et les unités de recherche afin que ces sujets deviennent des notions fondatrices plutôt que des éléments de spécialisation.
Indicateurs clés	· Pourcentage des publications, activités de transfert et communications scientifiques répondant à un des objectifs de développement durable (ODD). · Pourcentage des cours ayant intégré des objectifs d'apprentissage, des projets universitaires, des cas ou des articles liées au DD, à la RSE ou à l'éthique. · Pourcentage des unités de recherche qui intègrent des sujets liés au DD, à la RSE ou à l'éthique dans leurs axes de recherche.
Actions	· Promouvoir, mettre en valeur et diffuser les recherches et projets des professeures et professeurs associés au DD, à la RSE et à l'éthique. · Augmenter la collaboration entre l'écosystème et les directions afin de déterminer les activités pédagogiques (recherche et enseignement) liées au DD, à la RSE et à l'éthique. · Faire rayonner l'École de façon active en intégrant des enjeux en DD-RSE-éthique dans les activités internes et publiques. · Soutenir les chercheuses et chercheurs afin de mettre en valeur leurs projets liés au DD, à la RSE et à l'éthique, et leur offrir une assistance technique et logistique.

Intégrer le DD, la RSE et l'éthique au cœur des activités de HEC Montréal.
Nous assurer que nos activités correspondent aux plus hauts standards reconnus et montrent l'exemple de pratiques responsables.

Situation actuelle	Résultats recherchés
HEC Montréal n'est pas perçue comme une leader en ce qui a trait aux activités respectueuses de l'environnement et de la société.	Être une leader exemplaire dans notre stratégie d'investissement responsable, nos pratiques en économie circulaire et nos efforts de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES).
Indicateurs clés	· Pourcentage d'investissement ESG dans les fonds de pension et de dotation de HEC Montréal. · Pourcentage de réduction des émissions de gaz à effet de serre de périmètre 1, 2 et 3. · Pourcentage de circularisation de nos matières résiduelles.
Actions	· Assurer une représentation multipartite au Cabinet du directeur afin de cultiver, préserver et mettre en valeur les actions, recherches et enseignements au profit de l'ensemble de la société. · Adopter des pratiques de gestion responsable de nos actifs financiers. · Adopter des pratiques de gestion favorisant l'économie circulaire. · Adopter une stratégie de comptabilisation, de contrôle et de réduction des émissions de GES directes, indirectes et intrinsèques.

Appuyer le passage à l'action de la communauté étudiante. grâce à un parcours intégrant des objectifs d'apprentissage en DD-RSE-éthique dans tous nos programmes, cours, activités curriculaires et activités en dehors des classes.
Nous assurer que les étudiantes et étudiants acquièrent les connaissances et compétences en DD-RSE-éthique nécessaires à leur épanouissement professionnel.

Situation actuelle	Résultats recherchés
Les objectifs d'apprentissage et les cours obligatoires en DD-RSE-éthique ne rejoignent pas tous les programmes de HEC Montréal, et il n'existe pas de mécanisme suffisant de reconnaissance de l'engagement parascolaire.	Mobiliser l'ensemble des personnes étudiant à HEC Montréal au développement durable de la société grâce à la réalisation de projets innovants, à l'entrepreneuriat, au développement de leur carrière et à un programme de reconnaissance de leur engagement social.
Indicateurs clés	· Pourcentage des étudiantes et étudiants s'étant engagées dans des projets curriculaires et des activités en dehors des classes associés au DD, à la RSE et à l'éthique durant leur parcours universitaire. · Pourcentage des étudiantes et étudiants qui créent des organisations visant à résoudre des enjeux liés aux objectifs de développement durable.
Actions	· Établir et diffuser l'offre de cours accessibles aux étudiantes et étudiants en lien avec le DD, la RSE et l'éthique. · Ajouter une reconnaissance dans le relevé de notes des étudiantes et étudiants ayant rempli les exigences et fait valider leur participation par une professeure ou un professeur. · Mettre en place un processus facilitant l'inscription aux cours dans les écoles affiliées. · Déterminer les critères d'admissibilité au cheminement bonifié – liste des cours, nombre d'heures de bénévolat, formation et perfectionnement sur les sujets liés (parcours DD-RSE-éthique + EDI).

Résultats à long terme – l'École que nous voulons devenir

Les résultats à long terme indiquent si nous avons l'incidence souhaitée sur nos diplômées et diplômés et sur leur contribution à la société. Il s'agit de rendre compte de notre contribution à la réalisation de la mission de HEC Montréal.

Mobiliser et outiller les diplômées et diplômés de HEC Montréal afin qu'ils contribuent à la transition socioécologique dans les organisations.
Nous assurer que grâce à ses actions et son rôle d'influence, HEC Montréal incarne sa mission, soit de former des gestionnaires responsables et engagés envers le développement durable de la société. Ainsi, les diplômées et diplômés de HEC Montréal adoptent des comportements éthiques et contribuent à la transition socioécologique dans les organisations.

Situation actuelle	Résultats recherchés
Nous ne mesurons pas la contribution de nos actions à l'intégration du DD, de la RSE et de l'éthique dans le parcours professionnel de nos diplômés et diplômées. Aucune démarche d'évaluation de la perception de la communauté de HEC Montréal n'a été réalisée à la suite de l'adoption de la nouvelle mission de l'École.	Contribuer à l'intégration du DD, de la RSE et de l'éthique dans le parcours professionnel des diplômées et diplômés. Jouir d'une réputation de leader auprès des audiences clés quant au positionnement de l'École dans les domaines du DD, de la RSE et de l'éthique.
Indicateurs clés	· Proportion des membres de la communauté de diplômées et diplômées de HEC Montréal qui intègre du DD, de la RSE et de l'éthique dans leur parcours professionnel. · Proportion des membres de la communauté de HEC Montréal qui estime que l'École forme ses étudiantes et étudiants afin de résoudre les enjeux en DD-RSE-éthique auxquels la société est confrontée.
Actions	· Évaluer à l'aide de sondages, de consultations et d'indicateurs, l'évolution de l'intégration dans les domaines du DD-RSE-éthique dans le parcours professionnel des diplômées et diplômés de HEC Montréal et ce, en intégrant une analyse intersectionnelle. · Évaluer, à l'aide de sondages, de consultations et d'indicateurs, l'évolution de la perception des audiences clés quant au rôle de leader en DD, RSE et éthique qu'incarne HEC Montréal. · Mener un exercice de positionnement avancé pour intégrer les messages clés liés au DD, à la RSE et à l'éthique à l'intérieur d'un plus grand nombre d'activités. · Mettre en place un pôle ou une chaire en éthique organisationnelle. · Mettre en place un pôle ou une chaire en finance durable.

Les moyens de vérification

et la reddition de compte

L'atteinte des résultats à court, moyen et long terme pourra être suivie grâce à différents moyens de vérification et outils de reddition de compte.

Les moyens de vérification

Les moyens de vérification utilisés sont les programmes de certification, d'accréditation et de reconnaissance pertinents à la mission de l'École. Ces programmes offrent des outils d'évaluation qui non seulement nous permettent de connaître notre niveau de performance, mais aussi de nous comparer et d'échanger avec nos pairs.

Les principaux programmes sont :
STARS
THE Impact Rankings
EQUIS
AACSB
Ashoka U Changemaker Campus

La reddition de compte

Les outils de reddition de compte consistent en plusieurs *tableaux indicateurs* qui permettront de suivre l'évolution de l'École par rapport aux différents résultats attendus du plan d'action. Ces tableaux indicateurs, qui seront déployés au moment de la réalisation du plan d'action, seront partagés avec la communauté de HEC Montréal et publiés sur une base annuelle dans un rapport synthèse qui sera rendu public.

HEC MONTRÉAL

HEC MONTRÉAL · RÉSOLUMENT DURABLE ET RESPONSABLE

SDG-28022