

2019-2022

**HEC**  
MONTREAL

Bâtir ensemble  
une communauté  
engagée à faire de

# HEC Montréal une institution inclusive et innovante

---

**PLAN D'ACTION**  
en équité, diversité  
et inclusion

Version 2019



# Table des matières

Mot de la direction	05	Indicateurs	18
Vision et priorités	06	Exigences légales et réglementaires	19
Gouvernance	08	Programme des chaires de recherche du Canada	19
Portée du plan d'action	10	Programme d'accès à l'égalité en emploi	19
Composantes du plan d'action	10	Programme de contrats fédéraux	19
Principes directeurs	11	Définitions	21
Plan d'action en équité, diversité et inclusion 2019-2022	12	Extraits de la demande de subvention pour renforcer la capacité de HEC Montréal en matière d'EDI	21
Axe 1 : Engager	12	Annexe 1	23
Axe 2 : Connaître	13	Extraits de la demande de subvention pour renforcer la capacité de HEC Montréal en matière d'EDI	23
Axe 3 : Comprendre	14	Annexe 2	24
Axe 4 : Sensibiliser	15	Les huit principes de la charte dimensions	24
Axe 5 : Agir	16		



HEC MONTRÉAL

## Mot de la direction



### Mot du directeur de HEC Montréal

Réputée pour sa tradition d'excellence, de rigueur et d'innovation, HEC Montréal est un lieu dynamique et ouvert, propice à l'atteinte des objectifs les plus ambitieux. Dans cet esprit, je suis convaincu qu'une communauté équitable, diversifiée et inclusive contribue à perpétuer et à renforcer cette tradition. La diversité des idées, des expériences, des façons de penser et de voir le monde entraîne un foisonnement intellectuel et créatif qui nous permet de faire preuve d'avant-gardisme et de leadership.

HEC Montréal peut compter sur mon engagement pour continuer à enrichir une culture d'ouverture et d'inclusion. Tous les membres de notre communauté doivent sentir qu'ils sont, ici, accueillis, intégrés et traités de façon équitable. J'invite chacun d'entre eux à exploiter son plein potentiel et à contribuer au succès de notre établissement.

Federico Pasin

### Mot de la secrétaire générale

Depuis sa fondation en 1907, HEC Montréal est guidée par des valeurs d'ouverture et d'inclusion. Plus récemment, la croissance importante de HEC Montréal s'est traduite notamment par une plus grande diversité au sein de sa population étudiante, des membres de son corps professoral et des membres de son personnel. Dans ce contexte de changement important, HEC Montréal veut s'assurer d'être équitable et inclusif pour tous les membres de sa communauté. De plus, nous souhaitons être attentifs à l'accueil et l'intégration des nouveaux membres de notre communauté et, en ce sens, nous allons ancrer l'équité, la diversité et l'inclusion dans l'ensemble de nos politiques, nos pratiques et nos processus.

En tant que secrétaire générale, et responsable de l'équité, la diversité et l'inclusion à HEC Montréal, je m'engage à poser des gestes concrets pour la réalisation du plan présenté dans ce document. Que ce soit dans l'attraction et la sélection de talents diversifiés, ou dans la sensibilisation aux biais inconscients, des efforts quotidiens et constants doivent être consentis pour faire de l'équité, de la diversité et de l'inclusion un changement de culture durable au sein de notre institution.

Je souhaite ardemment que l'ensemble des membres de la communauté de HEC Montréal emboîtent le pas en étant accueillants et en intégrant les membres des groupes désignés à travers toutes les sphères d'activité et à l'échelles de l'organisation. Il importe de contribuer à créer un climat de respect et de collaboration afin que HEC Montréal puisse bénéficier de toutes les richesses de la diversité des personnes.

Johanne Turbide

# Vision et priorités

## HEC Montréal croit que la diversité constitue une source de richesse qui ne devrait faire l'objet d'aucun compromis.

C'est pourquoi HEC Montréal adhère pleinement aux principes d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI)<sup>1</sup>. Son engagement est clair : tous ont des chances égales d'intégrer l'institution et d'y évoluer à titre d'étudiant et étudiante et de membre du personnel, sans distinction quant à leur genre, leur race, leur origine ethnique, leur capacité, leur orientation sexuelle, leur identité ou expression de genre, leur condition sociale ou leur expérience.

Ce plan d'action se veut le point de repère de tous les efforts déployés par HEC Montréal pour honorer cet engagement.

La volonté de HEC Montréal d'accélérer le changement en matière d'équité, de diversité et d'inclusion s'est récemment traduite par l'obtention d'une subvention des trois organismes qui subventionnent la recherche au Canada<sup>2</sup> afin de mettre en œuvre une stratégie de renforcement de ses capacités en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (Annexe 1). Le Comité de direction de HEC Montréal a d'ailleurs fait de l'équité, la diversité et l'inclusion une thématique centrale de la prochaine planification stratégique 2019-2023.

Dans cette optique, HEC Montréal met en place un plan d'action ambitieux en matière d'équité, de diversité et d'inclusion qui permettra notamment de poursuivre la mise en œuvre des actions qui visent à répondre aux exigences :

- du Programme des chaires de recherche du Canada<sup>3</sup> qui vise à remédier à la sous-représentation des quatre groupes désignés (femmes, personnes handicapées, Autochtones et minorités visibles) dans l'attribution de ses chaires de recherche du Canada (voir section spécifique à la page 17);
- du Programme d'accès à l'égalité en emploi du Québec<sup>4</sup> et du Programme de contrats fédéraux<sup>5</sup> qui visent à obtenir une représentation équitable des membres de groupes victimes de discrimination, soit les femmes, les personnes handicapées, les Autochtones, les minorités visibles et les minorités ethniques, au sein du personnel de HEC Montréal (voir section spécifique à la page 17).

Ce plan permettra également d'atteindre la cible 14 du Plan d'action en développement durable 2018-2020<sup>6</sup> de HEC Montréal, soit de « mettre en place un comité, une politique et un programme en équité, diversité et inclusion ».

---

1 Les définitions des termes liés à l'équité, la diversité et l'inclusion sont présentées à la page 21.

2 Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) et les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC).

3 <http://www.chairs-chaire.gc.ca/program-programme/equity-equite/index-fra.aspx>

4 <http://www.cdpdj.qc.ca/fr/droits-de-la-personne/responsabilites-employeurs/pae/Pages/default.aspx>

5 <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/equite-emploi/programme-contrats-federaux.html>

6 [https://www.hec.ca/developpement\\_durable/a\\_propos/Plan\\_action\\_2020/Synthese\\_plan\\_action.pdf](https://www.hec.ca/developpement_durable/a_propos/Plan_action_2020/Synthese_plan_action.pdf)

## Une stratégie ancrée dans la mission et les valeurs de HEC Montréal

Il y a un siècle, la création de HEC Montréal a été orientée par un désir d'offrir aux francophones l'opportunité d'étudier en gestion dans leur propre langue et dans leur propre pays. Cent ans plus tard, près du tiers des étudiants et étudiantes proviennent de l'extérieur du Québec et peuvent bénéficier de l'expertise d'une communauté diversifiée de professeurs<sup>7</sup>.

HEC Montréal est convaincue que le développement d'une culture inclusive et équitable pour l'ensemble de sa communauté et dans toutes ses sphères d'activités stimule la créativité, l'innovation et contribue ainsi à l'excellence collective.

Les valeurs suivantes, communes à l'ensemble de la communauté de HEC Montréal, sont au cœur de la stratégie en matière d'équité, de diversité et d'inclusion :

- **La rigueur.**

Instaurer une culture d'équité, de diversité et d'inclusion, sans compromis quant à la rigueur intellectuelle et l'intégrité.

- **La pertinence.**

Demeurer à l'affût des tendances et des grands enjeux en matière d'équité, de diversité et d'inclusion afin de confirmer la réputation d'excellence de HEC Montréal et se distinguer auprès des autres institutions.

- **L'audace.**

Inviter l'ensemble de la communauté de HEC Montréal à adopter une attitude proactive envers l'équité, la diversité et l'inclusion et encourager les projets innovants.

- **Le respect.**

Promouvoir un climat de respect des personnes, de collégialité et de collaboration.

- **L'engagement.**

Valoriser l'engagement individuel et collectif des membres de la communauté de HEC Montréal dans le monde des affaires, le monde universitaire et la société, afin que le plus grand nombre puisse bénéficier des retombées d'un écosystème équitable, diversifié et inclusif.

## Un engagement public pour l'équité, la diversité et l'inclusion

HEC Montréal adhère dorénavant aux huit principes de la charte Dimensions<sup>8</sup> (Annexe 2). Un engagement public qui signifie que HEC Montréal intègre les principes de la charte dans l'ensemble de ses pratiques et dans sa culture organisationnelle, pour s'assurer de l'équité et accroître la diversité et l'inclusion.

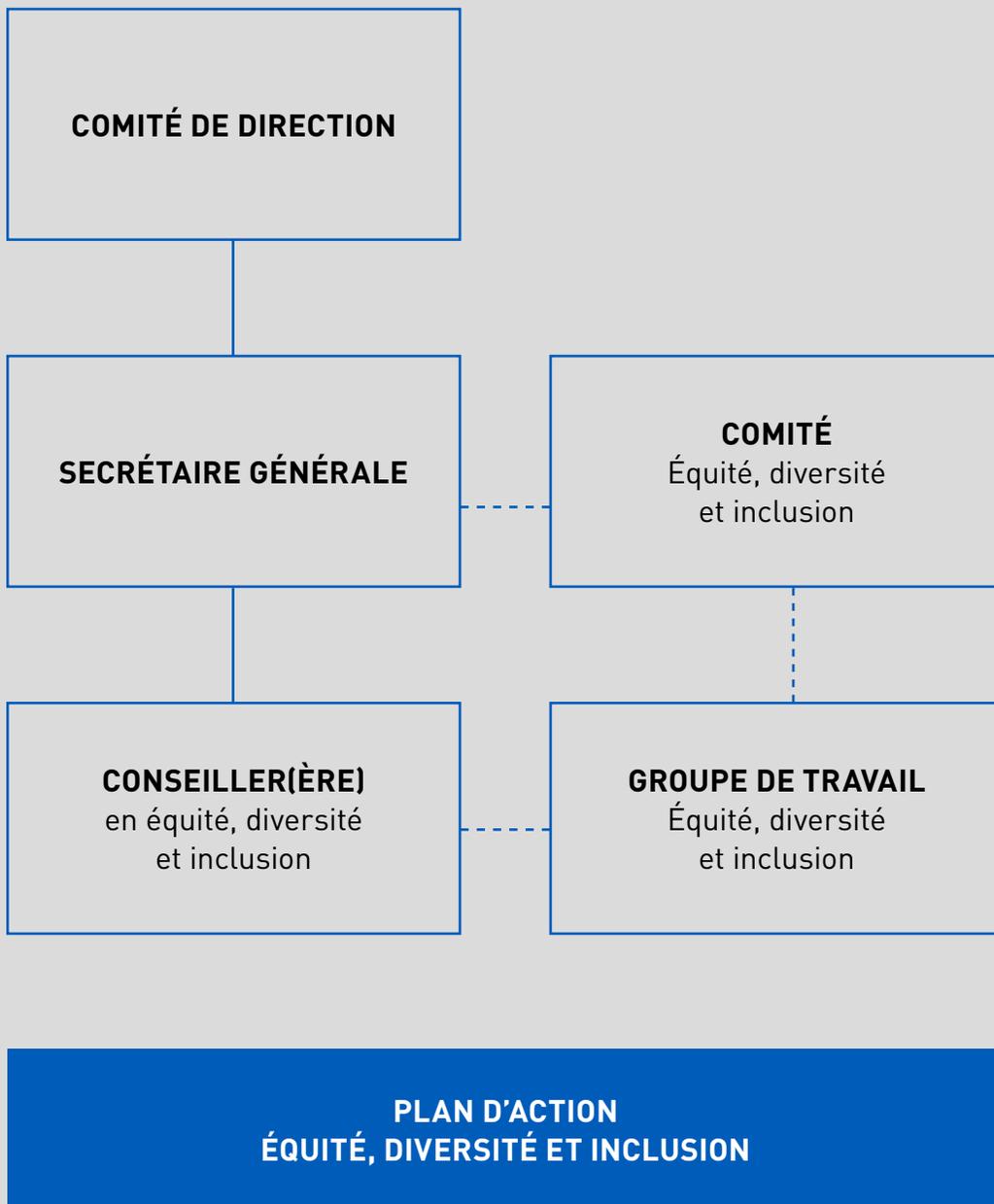
---

7 <https://www.hec.ca/a-propos/index.html>

8 [http://www.nserc-crsng.gc.ca/NSERC-CRSNG/EDI-EDI/Dimensions\\_Dimensions\\_fra.asp](http://www.nserc-crsng.gc.ca/NSERC-CRSNG/EDI-EDI/Dimensions_Dimensions_fra.asp)

# Gouvernance

La structure de gouvernance proposée permettra de favoriser l'engagement de tous les acteurs à la réalisation du plan d'action en équité, diversité et inclusion. Elle vise à guider les membres de la direction ainsi que les membres des différentes unités impliquées dans la mise en œuvre du plan d'action.



## Rôle et composition

### COMITÉ DE DIRECTION

#### Rôle

- Approuver la stratégie et le plan d'action EDI
- Promouvoir l'EDI à travers toutes les activités de l'École
- Suivre annuellement les progrès de la mise en œuvre du plan d'action

#### Composition

Directeur de HEC Montréal, qui le préside, et 12 gestionnaires, pédagogiques et administratifs.

### COMITÉ ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION

#### Rôle

- Assurer la compréhension, l'engagement et la participation de toutes les unités
- Déterminer les priorités en matière d'EDI
- Soumettre les propositions de changements dans les politiques aux instances concernées
- Approuver et publier le rapport annuel en EDI

#### Composition

Direction des affaires professorales (DAP)  
Direction des études (DE)  
Direction de la recherche et du transfert (DRT)  
Direction des ressources humaines (DRH)  
Direction des services aux étudiants (DSAE)

Responsable : Secrétaire générale

Fréquence des rencontres : 3 fois par année

### GROUPE DE TRAVAIL EDI

#### Rôle

- Assurer la mise en œuvre du plan d'action EDI

#### IMPORTANT

Dans le cadre de ses travaux, le groupe devra régulièrement consulter des membres de la communauté de HEC Montréal afin de s'assurer de répondre aux besoins et aux intérêts des femmes, des minorités visibles, des personnes handicapées, des autochtones et des membres de la communauté LGBTQ2+.

#### Composition

Membre de la Direction des affaires professorales  
Membre de la Direction du développement durable  
Membre de la Direction de la recherche et du transfert  
Directrice des relations et des ententes avec les communautés  
Membre de la Direction des ressources humaines  
Membre de la Direction des services aux étudiants  
3 étudiants (1<sup>er</sup> cycle, 2<sup>e</sup> cycle, 3<sup>e</sup> cycle)

Responsable : Conseillère EDI

Contributions ad-hoc : membres de la Direction des communications et des relations gouvernementales, membres de la Direction des ressources humaines.

Fréquence des rencontres : 6 à 8 semaines

Un écosystème de membres de la communauté de HEC Montréal qui désirent s'impliquer dans les initiatives et projets en EDI sera créé.

# Portée du plan d'action

Le plan d'action concerne l'ensemble de la communauté universitaire de HEC Montréal et constitue un cadre de référence afin d'encourager tous ses membres à poser des gestes concrets et visibles, nécessaires à l'avancement de l'équité, de la diversité et de l'inclusion à HEC Montréal.

La communauté universitaire de HEC Montréal est composée de :

- son conseil d'administration;
- ses membres du corps professoral et ses enseignants et enseignantes (maîtres d'enseignement et chargés de cours);
- son personnel administratif et de soutien (groupes d'emplois : cadre, professionnel, bureau, technique, métier);
- ses étudiants et étudiantes.

## Composantes du plan d'action

Le plan d'action en équité, diversité et inclusion est composé de 5 axes présentés ci-dessous et décrits dans les pages suivantes. Pour chacun des axes, des objectifs, des actions, des livrables, des unités responsables et des échéanciers sont établis. Il est de la responsabilité de chacune des unités responsables de mettre en place les mesures nécessaires à l'atteinte des objectifs qui leur sont assignés.

<b>Axe 1</b>	<b>Engager</b> Affirmer l'engagement de HEC Montréal en matière d'équité, de diversité et d'inclusion et créer un sentiment d'engagement au sein de l'ensemble de la communauté.
<b>Axe 2</b>	<b>Connaître</b> Recueillir et analyser des données probantes touchant les groupes désignés.
<b>Axe 3</b>	<b>Comprendre</b> Identifier les occasions d'amélioration des mécanismes en place afin de soutenir les ambitions de HEC Montréal en matière d'EDI.
<b>Axe 4</b>	<b>Sensibiliser</b> Conscientiser, mobiliser et habiliter l'ensemble de la communauté en matière d'équité, de diversité et d'inclusion.
<b>Axe 5</b>	<b>Agir</b> Modifier les politiques, les processus et les pratiques de recrutement, de sélection, d'accueil et d'intégration, d'avancement et de rétention des membres du personnel <sup>9</sup> et des étudiants et étudiantes qui pourraient poser obstacles à l'inclusion des groupes désignés.

<sup>9</sup> Dans le but d'alléger le texte, le terme « membre du personnel » est utilisé pour désigner les membres du corps professoral et les enseignants et enseignantes ainsi que le personnel administratif et de soutien.

Les premiers mois de la mise en œuvre du plan d'action seront principalement consacrés à l'établissement d'un diagnostic complet en matière d'équité, de diversité et d'inclusion à HEC Montréal. Des données quantitatives et qualitatives seront recueillies afin de brosser un portrait juste de la situation actuelle et des principaux enjeux et obstacles systémiques. Les résultats de ce diagnostic permettront de prioriser et d'orienter de façon plus précise dans le temps les actions et livrables.

La conseillère en équité, diversité et inclusion doit soumettre au Comité de direction, une fois par année, un compte rendu de l'avancement des activités pour chacun des axes.

## Principes directeurs

Pour assurer le succès de la réalisation du plan d'action et l'atteinte des objectifs en matière d'équité, diversité et inclusion, les principes directeurs suivants devront être appliqués :

**Engagement de la direction** : Les gestionnaires jouent un rôle essentiel dans l'évolution de la culture et ils doivent promouvoir ouvertement l'équité, la diversité et l'inclusion, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de HEC Montréal. Créer un environnement propice à l'équité, la diversité et l'inclusion exige un effort collectif, auquel tous les gestionnaires doivent participer. La conseillère en équité, diversité et inclusion est responsable de repérer les occasions et d'appuyer les gestionnaires dans leur rôle d'ambassadeur.

**Mobilisation des parties prenantes** : L'équité, la diversité et l'inclusion concernent l'ensemble de la communauté universitaire de HEC Montréal. Pour assurer le succès du plan d'action, il est essentiel que l'ensemble de la communauté en comprenne les fondements et les priorités, afin de travailler conjointement à l'atteinte des cibles.

**Communications** : Des communications claires, cohérentes et ouvertes sont essentielles à l'établissement d'une culture inclusive.

**Participation des étudiants et étudiantes** : Il est essentiel de permettre aux étudiants et étudiantes de HEC Montréal de participer personnellement aux initiatives en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. HEC Montréal s'engage à conseiller et à soutenir la vie associative et à s'assurer que les différentes initiatives et communications tiennent compte des préoccupations et opinions des étudiants et étudiantes.

# Plan d'action en équité, diversité et inclusion 2019-2022

## Axe 1 : Engager

Objectif : Affirmer l'engagement de HEC Montréal en matière d'équité, de diversité et d'inclusion et créer un sentiment d'engagement au sein de l'ensemble de la communauté.

Action	Livrables	Responsable	Échéancier
Développer et coordonner la mise en œuvre d'une stratégie et d'un plan d'action EDI pour l'ensemble de la communauté de HEC Montréal.	Embaucher une personne spécialiste en matière d'EDI, qui relève directement du Secrétariat général.	Secrétaire générale	Fait (10 juin 2019)
	Mettre en place le comité EDI et animer les rencontres. Fréquence des rencontres du comité EDI : 3 fois par année.	Secrétaire générale et Conseillère EDI	Septembre 2019 et en continu
	Mettre en place le groupe de travail EDI et animer les rencontres. Fréquence des rencontres : 6 à 8 semaines.	Conseillère EDI	Septembre 2019 et en continu
	Embaucher une ressource pour la collecte et l'analyse des données.	Secrétaire générale et Conseillère EDI	Octobre 2019
Communiquer l'engagement de HEC Montréal en matière d'EDI à l'ensemble de la communauté.	Rédiger la déclaration d'engagement.	Conseillère EDI	Septembre 2019
	Faire approuver la déclaration d'engagement par le comité EDI et le Comité de direction de HEC Montréal.	Secrétaire générale	Octobre 2019
	Développer la stratégie de communication pour diffuser et donner de la visibilité à la déclaration d'engagement.	Direction des communications / Conseillère EDI	À partir de novembre 2019
	Développer les messages clés en matière d'EDI qui pourront être utilisés par la direction et les gestionnaires sur différentes tribunes.	Direction des communications / Conseillère EDI	Novembre 2019
	Créer un visuel EDI (par exemple : logo, gabarit de Power Point, etc.).	Direction des communications	Novembre 2019
	À la suite d'une analyse préliminaire du portrait de la diversité du personnel et des grands enjeux en matière d'EDI à HEC Montréal, faire une tournée des unités de HEC Montréal et des associations étudiantes pour présenter la vision et le plan d'action en EDI. Inclure dans cette tournée des questions permettant de bonifier le diagnostic qualitatif sur les obstacles systémiques qui nuisent au recrutement, à la sélection, à l'accueil et intégration, à l'avancement et à la rétention des membres des groupes désignés. Prévoir une présentation lors de la rencontre des cadres de la mi-octobre 2019.	Conseillère EDI / DAP / DRH	Entre octobre 2019 et avril 2020

## Axe 2 : Connaître

Objectif : Recueillir et analyser des données probantes touchant les groupes désignés.

Action	Livrables	Responsable	Échéancier
Produire le portrait quantitatif de la diversité pour l'ensemble de la communauté de HEC Montréal.	Effectuer un balisage des meilleures pratiques en matière de cueillette, d'analyse et de présentation de données liées à la diversité (formulaire, confidentialité, méthode de cueillette, portrait, etc.). Voir les pratiques dans les établissements suivants : UBC, York, Ryerson, autres ? S'inspirer du formulaire de UBC <sup>10</sup>	Conseillère EDI	Août 2019
	Faire le portrait global de la situation actuelle en matière de déclaration volontaire et optimiser les processus en place pour les membres du personnel et les étudiants et étudiantes.	Conseillère EDI	Septembre 2019
	Mettre en place le processus de déclaration volontaire des membres du personnel et des étudiants et étudiantes, incluant les candidats à tous les postes. Porter une attention particulière à la présentation de la démarche (le pourquoi) et la confidentialité des données.	DRH/DAP/ DTI / Registrariat	Novembre 2019
	Analyser les données et produire un document pour établir le portrait de la diversité au sein de la communauté de HEC Montréal, incluant des indicateurs complémentaires touchant le recrutement, la sélection, l'avancement et la rétention.	Conseillère EDI / Ressource responsable de la collecte et de l'analyse des données	Janvier 2020
Prendre le pouls de la communauté de HEC Montréal en matière d'EDI, notamment par un sondage, afin d'identifier les défis à relever de façon proactive.	Intégrer des questions liées à l'EDI dans différents sondages et les consultations menées à HEC Montréal, lorsque pertinent. Par exemple : consultations sur la planification stratégique.	Conseillère EDI	À partir de septembre 2019
	Mener un sondage en EDI auprès de tous les membres de la communauté de HEC Montréal.	Groupe de travail EDI	Septembre 2020
	Analyser les données et produire un rapport sur le milieu de vie et la perception des gens quant à l'équité, l'ouverture et l'inclusion.	Groupe de travail EDI	Novembre 2020

<sup>10</sup> <https://equity3.sites.olt.ubc.ca/files/2016/05/UBC-Employment-Equity-Survey.pdf>

### Axe 3 : Comprendre

Objectif : Identifier les occasions d'amélioration des mécanismes en place afin de soutenir les ambitions de HEC Montréal en matière d'EDI.

Action	Livrables	Responsable	Échéancier
Consulter les experts et les partenaires afin de déterminer les meilleures pratiques en matière d'EDI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Effectuer une veille des tendances en matière d'EDI.</li> <li>■ Établir ou optimiser les contacts avec différents réseaux, établissements, organismes ou entreprises afin de documenter les meilleures pratiques en matière d'EDI.</li> </ul> <p>Exemples : Réseau interuniversitaire québécois Équité diversité inclusion, Groupe de discussion EDI pour le Programme des chaires de recherche du Canada, Universités canadiennes championnes en matière d'EDI (Ryerson, UBC, York, etc.), Universités Canada, Commission des droits de la personne, etc.</p>	Groupe de travail EDI	En continu
Répertorier l'ensemble des initiatives en matière d'EDI déjà en place à HEC Montréal.	Développer un questionnaire de cueillette d'informations.	Groupe de travail EDI	Novembre 2019
	Établir la liste des personnes à qui envoyer le questionnaire.	Groupe de travail EDI	Décembre 2019
	Effectuer la collecte et produire le portrait des initiatives. Au besoin, tenir des rencontres individuelles afin de recueillir les informations.	Conseillère EDI	Février 2020
Identifier les obstacles systémiques au recrutement, à la sélection, à l'accueil et l'intégration, à l'avancement, aux conditions de travail-études-vie personnelle et à la rétention des membres des groupes désignés.	Cartographier l'ensemble des processus.	Conseillère EDI / DAP / DRH / Registrariat	Mai 2020
	Cartographier les parcours des étudiants et étudiantes à travers les cycles et vers des postes de professeurs et de chercheurs.	Conseillère EDI / Services aux étudiants / DAP / Direction des études (Registrariat et dir. de programmes) / DRT	Décembre 2020

## Axe 4 : Sensibiliser

Objectif : Conscientiser, mobiliser et habiliter l'ensemble de la communauté en matière d'équité, de diversité et d'inclusion.

Action	Livrables	Responsable	Échéancier
Développer une stratégie de sensibilisation et de communication.	Développer un plan de communication pour soutenir le plan d'action EDI 2019-2022. Objectifs du plan de communication : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Modifier les perceptions vis-à-vis des profils et des parcours différents, pour pouvoir réellement tirer les bénéfices de la diversité des talents.</li> <li>■ Renforcer le sentiment d'évoluer dans un milieu ouvert et inclusif, où tous sont acceptés et leur contribution reconnue.</li> </ul>	Direction des communications / Conseillère EDI	Décembre 2019
	Créer une section EDI sur le site Web de HEC Montréal.	Direction des communications / Conseillère EDI / DRT	Mars 2020
Offrir de la sensibilisation et de la formation à l'ensemble de la communauté par le biais de cours et d'ateliers en présentiel et en ligne.	Effectuer une analyse des contenus et des moyens de diffusion des formations actuellement offertes à HEC Montréal et les adapter aux concepts d'EDI, lorsque pertinent.	Groupe de travail EDI / DRH	Juin 2020
	Faire un plan de formation, incluant l'ensemble des sujets EDI à couvrir, les stratégies pédagogiques utilisées, les publics cibles, les échéanciers. Donner la priorité : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aux sujets suivants : les biais inconscients et le leadership inclusif.</li> <li>■ Aux publics suivants : les gestionnaires, les départements d'enseignement, la Direction des ressources humaines.</li> </ul>	Groupe de travail EDI / DRH	Septembre 2020
	Développer des cours et ateliers en collaboration avec nos partenaires, plus particulièrement le Réseau interuniversitaire québécois pour l'équité, la diversité et l'inclusion.	Groupe de travail EDI / DRH / DAIP	Septembre 2020 (puis en continu)

## Axe 5 : Agir

Objectif : Modifier les politiques, les processus et les pratiques de recrutement, de sélection, d'accueil et d'intégration, d'avancement et de rétention des membres du personnel et des étudiants et étudiantes qui pourraient poser obstacles à l'inclusion des groupes désignés.

Action	Livrables	Responsable	Échéancier
Développer et mettre en place un processus de signalement et de gestion des préoccupations et des plaintes en matière d'EDI.	Créer un formulaire et un processus de réception et de gestion des préoccupations / plaintes.	Conseillère EDI / Groupe de travail EDI / Protectrice universitaire	Novembre 2019
	Approuver le processus et le formulaire.	Comité EDI	Janvier 2020
	Rendre disponible le formulaire sur la section du site Web dédiée à l'EDI afin de rendre le processus le plus accessible possible.	Direction des communications	Mars 2020
	Communiquer et publiciser le formulaire et le processus afin qu'ils soient connus de toute la communauté de HEC Montréal.	Direction des communications / Conseillère EDI	Avril 2020
Créer des mesures spécifiques pour optimiser les processus et les pratiques de recrutement, de sélection, d'accueil et d'intégration, d'avancement, de conditions de travail-études-vie personnelle et de rétention, afin de soutenir les engagements de HEC Montréal en matière d'EDI.	Compléter le diagnostic quantitatif et qualitatif pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Établir un portrait de la communauté de HEC Montréal en matière de diversité.</li> <li>■ Déterminer les obstacles systémiques.</li> </ul>	Conseillère EDI / Groupes de travail EDI	Juin 2020
	Bonifier les processus de recrutement des membres du personnel par une révision des sources de recrutement et des annonces d'offres d'emploi internes et externes.	Conseillère EDI DRH / DAP	En continu (à partir de juin 2020)
	Mettre en place un processus formel pour s'assurer que les personnes qui participent à la prise de décision quant au recrutement, à la sélection, à l'avancement et à l'obtention d'une fonction comptent parmi elles, autant que possible, des représentants des groupes désignés.	Conseillère EDI / DAP / DRT	Août 2020
Produire un guide des meilleures pratiques en EDI.	Développer une première version du guide. Le guide sera accessible, dynamique et évolutif (vidéos, formations, hyperliens, etc.). Il pourra inclure : un lexique épïcène, des solutions de diffusion des offres d'emplois et des référentiels sur les services offerts à HEC Montréal.	Groupe de travail EDI	Septembre 2020
	Faire approuver le guide par le Comité EDI.	Conseillère EDI	Octobre 2020
	Développer une stratégie de communication et de diffusion du guide.	Groupe de travail EDI	Décembre 2020
	Faire évoluer le guide.	Groupe de travail EDI	En continu

Action	Livrables	Responsable	Échéancier
Soutenir la création de groupes ressources, c'est-à-dire des membres de la communauté de HEC Montréal qui ont une identité, des caractéristiques ou des intérêts en commun et qui souhaitent poser des gestes concrets pour promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion.	Développer une offre de soutien conseil aux membres de la communauté de HEC Montréal qui souhaitent créer des groupes ressources	Conseillère EDI	Sur demande
Développer des partenariats avec des organismes qui visent à favoriser l'inclusion socioprofessionnelle des membres des groupes désignés.	Structurer un projet de partenariat avec un ou des organismes afin de favoriser l'intégration professionnelle de personnes en situation de handicap.	Conseillère EDI / DRH / Direction des infrastructures / Direction des études (bibliothèque)	Décembre 2020
Rendre accessible l'ensemble des plateformes Web utilisées par les membres de la communauté. <sup>11</sup>	En fonction des normes d'accessibilité Web, effectuer les développements requis sur les plateformes Web.	Groupe de travail EDI	2021
Assurer le suivi de la mise en œuvre et faire la reddition de compte.	Produire et communiquer un Rapport annuel en EDI.	Conseillère EDI / Groupe de travail EDI / Comité EDI	Annuellement
	Effectuer la reddition de comptes aux différentes instances gouvernementales.	DRT / DAP / DRH / Conseillère EDI	En fonction des exigences des programmes

<sup>11</sup> Un contenu ou un service est considéré accessible lorsque toute personne, peu importe ses incapacités (visuelles, auditives, autres), peut le comprendre, y naviguer et y interagir.

**Les personnes chargées de répondre aux questions et aux préoccupations liées au plan d'action EDI 2019-2022 sont :**

**Johanne Turbide**  
Secrétaire générale et directrice du développement durable  
johanne.turbide@hec.ca  
514 340-6305  
Bureau 5.430C

**Lisanne Tremblay**  
Conseillère en équité, diversité et inclusion  
lisanne.tremblay@hec.ca  
514 340-1219  
Bureau 5.419

# Indicateurs

Pour mesurer l'atteinte des objectifs fixés pour chacun des cinq axes du Plan d'action en équité, diversité et inclusion, des indicateurs quantitatifs et qualitatifs seront intégrés au rapport annuel en EDI. Voici quelques exemples d'indicateurs à développer et à suivre :

## Taux de représentativité des membres des groupes désignés<sup>12</sup> :

- Données désagrégées selon différentes catégories :
  - ▶ Membres du personnel, étudiants et étudiantes
  - ▶ Types d'emplois (cadres, professionnels, personnel technique, etc.)
  - ▶ Etc.
- Représentation des membres des groupes désignés (des lois provinciales et fédérales) parmi le personnel, c'est-à-dire l'écart entre :
  - ▶ la représentation d'un groupe désigné dans un emploi de l'organisation; ET
  - ▶ la représentation d'un groupe désigné parmi l'ensemble des personnes qui ont la compétence pour occuper cet emploi dans la zone de recrutement appropriée (pays, provinces, villes).

## Recrutement et sélection :

- Proportion de membres des groupes désignés (des lois provinciales et fédérales) dans les bassins de candidats
- Proportion de membres des groupes désignés (des lois provinciales et fédérales) à chacune des étapes du processus de sélection

## Accueil et intégration :

- Indice de mesure de la perception des membres de la communauté de HEC Montréal quant à l'équité et l'inclusion lors de l'accueil et l'intégration

## Rétention :

- Taux de roulement des membres des groupes désignés

## Promotion et avancement :

- Taux de promotion des membres des groupes désignés (pour les membres du personnel)
- Proportion d'étudiants et d'étudiantes, membres des groupes désignés, dans les différents cycles d'études

## Équité et inclusion :

- Suivi trimestriel du nombre de préoccupations / plaintes reçues
- Indice de mesure de la perception des membres de la communauté de HEC Montréal quant à l'équité et l'inclusion

Des **analyses intersectionnelles** (combinaison de plusieurs groupes désignés) seront réalisées lorsqu'elles seront jugées pertinentes dans le développement et le suivi de ces indicateurs.

---

<sup>12</sup> Le portrait des groupes désignés parmi la communauté de HEC Montréal pourra inclure les 5 groupes désignés par les lois provinciales et fédérales, ainsi que d'autres groupes identifiés par le Comité ÉDI tel que la communauté LGBTQ+.

# Exigences légales et réglementaires

## Des leviers pour propulser les actions en équité, diversité et inclusion

### Programme des chaires de recherche du Canada

Le gouvernement du Canada et le Programme des chaires de recherche du Canada (PCRC) s'engagent à favoriser l'excellence de la recherche et de la formation en recherche dans le meilleur intérêt des Canadiens. En mai 2017, devant la sous-représentation des femmes – et des autres groupes désignés – dans les mises en candidature pour les postes de titulaires de chaire de recherche du Canada, le PCRC a pris un engagement ferme envers l'équité, la diversité et l'inclusion<sup>13</sup>.

Les établissements qui administrent des fonds obtenus par l'entremise du PCRC ont ainsi l'obligation d'élaborer et de mettre en œuvre un plan d'action pour remédier à la sous-représentation des membres des groupes désignés (femmes, personnes handicapées, Autochtones et minorités visibles). Des efforts concertés pour atteindre les cibles en matière d'équité et de diversité et offrir un milieu de travail favorable et inclusif doivent être déployés par les établissements.

Pour satisfaire à ces exigences, HEC Montréal s'est engagée à mettre en place des initiatives concrètes pour atteindre, voire dépasser les cibles de représentation des groupes désignés parmi ses titulaires de chaire de recherche du Canada. Ces initiatives sont décrites dans le Plan d'action équité, diversité et inclusion en recherche<sup>14</sup>.

### Programme d'accès à l'égalité en emploi

Dans le cadre de la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*<sup>15</sup>, HEC Montréal doit mettre en œuvre un programme visant à éliminer la discrimination et rendre l'ensemble du personnel plus représentatif de la main-d'œuvre disponible. Ce programme ne vise pas les étudiants et étudiantes.

Le programme exige que deux types d'analyse soient réalisés<sup>16</sup> :

- Portrait quantitatif des cinq groupes historiquement victimes de discrimination (les femmes, les Autochtones, les minorités visibles, les minorités ethniques et les personnes handicapées)
- Analyse des pratiques et des processus en matière de gestion des ressources humaines

En décembre 2010, un rapport d'implantation a été produit afin de satisfaire aux exigences de la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*. Ce rapport décrivait les différentes mesures déjà en place ainsi que les actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de représentation des membres des cinq groupes désignés dans les différents types d'emplois.

En mai 2017, la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, l'organisme qui veille à l'application de la Loi, a fait parvenir à HEC Montréal son rapport d'évaluation ainsi que ses recommandations pour la poursuite de la mise en œuvre du programme.

<sup>13</sup> <http://www.chairs-chaieres.gc.ca/program-programme/equity-equite/index-fra.aspx>

<sup>14</sup> <https://www.hec.ca/recherche/promotion-equite-diversite-inclusion/index.html>

<sup>15</sup> <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/A-2.01>

<sup>16</sup> <http://www.cdpcj.qc.ca/fr/droits-de-la-personne/responsabilites-employeurs/pae/Pages/default.aspx>

HEC Montréal verra à produire et transmettre à la Commission le deuxième rapport d'implantation selon l'échéancier prévu (mai 2020).

À travers le Plan d'action en équité, diversité et inclusion 2019-2022, HEC Montréal s'assure de prendre en considération l'ensemble des recommandations émises par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse.

## Programme de contrats fédéraux

Le Programme de contrats fédéraux vise à amener les organisations qui font affaire avec le gouvernement du Canada à se doter d'un effectif représentatif de la main-d'œuvre canadienne notamment pour ce qui est des membres des quatre groupes désignés en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (les femmes, les personnes handicapées, les Autochtones et les minorités visibles)<sup>17</sup>.

En avril 2019, le gouvernement du Canada a accordé une subvention de plus de 1 million de dollars à HEC Montréal dans le cadre des travaux de recherche de l'Institut sur la retraite et l'épargne.<sup>18</sup> Une des exigences pour l'obtention de cette subvention consiste à s'engager à mettre en œuvre un programme d'équité en matière d'emploi. Ainsi, à titre d'employeur assujéti au Programme de contrats fédéraux, le gouvernement demande à HEC Montréal d'entreprendre les activités suivantes :

- Mener une enquête auprès des employés et recueillir l'information relative à la représentativité de l'effectif;
- Effectuer une analyse de l'effectif et fournir un rapport des réalisations qui comprend les objectifs numériques à court et à long terme pour combler les écarts décelés dans la représentation, le cas échéant;
- Réaliser des progrès et investir des efforts raisonnables afin d'atteindre les objectifs fixés par le gouvernement.

En avril 2020, HEC Montréal soumettra toute l'information requise afin que le gouvernement effectue une première évaluation de conformité.

---

<sup>17</sup> Les organisations qui obtiennent un contrat de biens et de services du gouvernement fédéral d'une valeur de 1 000 000 \$ ou plus et qui comptent 100 employés ou plus.

<sup>18</sup> <https://ire.hec.ca/>

# Définitions

**ÉQUITÉ :** L'équité garantit le juste traitement et un accès égal aux opportunités d'emploi ou d'avancement. La notion réfère également aux efforts déployés par HEC Montréal pour identifier et éliminer les possibles obstacles qui entravent la pleine participation des groupes désignés dans toutes ses sphères d'activités. Sont considérées comme des activités menées par HEC Montréal et sa communauté universitaire : l'enseignement, la recherche, la formation, la gestion de l'établissement, la gestion de son personnel ainsi que les activités menées par ses étudiants et étudiantes.

**DIVERSITÉ :** La diversité renvoie à la pluralité des expériences personnelles et professionnelles, ainsi qu'aux différences entre les cultures. La notion reflète les différences en matière de race, de couleur, de lieu d'origine, de religion, de statut d'immigrant, de statut d'Autochtone, d'origine ethnique, situation de handicap, de sexe, d'orientation sexuelle, d'identité de genre et d'âge.

**INCLUSION :** L'inclusion est l'action de créer et de promouvoir des environnements où chaque individu ou groupe d'individus se sent accueilli et respecté dans ses différences, de manière à ce que toutes les personnes puissent participer pleinement aux activités menées par HEC Montréal et sa communauté universitaire.<sup>19</sup>

**GROUPES DÉSIGNÉS :** Les groupes désignés par la Loi sur l'équité en matière d'emploi<sup>20</sup> du gouvernement du Canada et par le Programme des chaires de recherche du Canada<sup>21</sup> sont : les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les minorités visibles.

Les groupes désignés par la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*<sup>22</sup> sont : les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées, les minorités visibles et les minorités ethniques.

**Autochtones :** les Indiens, les Inuits et les Métis selon les lois fédérales et provinciales.

**Personnes handicapées :** Selon la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* du gouvernement du Canada, les personnes handicapées sont des personnes qui ont une déficience durable ou récurrente soit de leurs capacités physiques, mentales ou sensorielles, soit d'ordre psychiatrique ou en matière d'apprentissage et :

- a) soit considèrent qu'elles ont des aptitudes réduites pour exercer un emploi;
- b) soit pensent qu'elles risquent d'être classées dans cette catégorie par leur employeur ou par d'éventuels employeurs en raison d'une telle déficience.

La présente définition vise également les personnes dont les limitations fonctionnelles liées à leur déficience font l'objet de mesures d'adaptation pour leur emploi ou dans leur lieu de travail.

Selon la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics* du gouvernement du Québec, une personne handicapée équivaut à toute personne ayant une déficience entraînant une incapacité significative et persistante et qui est sujette à rencontrer des obstacles dans l'accomplissement d'activités courantes.

<sup>19</sup> Les définitions de équité, diversité et inclusion s'inspirent de plusieurs sources sur le sujet, dont un document du CRSNG intitulé « Guide du candidat : tenir compte de l'équité, de la diversité et de l'inclusion dans votre demande ».

<sup>20</sup> <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/e-5.401/>

<sup>21</sup> <http://www.chairs-chaieres.gc.ca/program-programme/equity-equite/index-fra.aspx#c1>

<sup>22</sup> <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/A-2.01>

**Minorités visibles** : les minorités visibles sont les personnes qui ne sont pas de race blanche ou n'ayant pas la peau blanche, autres que les Autochtones. À titre indicatif : il s'agit de Chinois, de Sud-Asiatiques, de Noirs, de Philippins, de Latino-Américains, d'Asiatiques du Sud-Est, d'Arabes, d'Asiatiques occidentaux, de Japonais, de Coréens et d'autres minorités visibles et de minorités visibles multiples.

**Minorités ethniques** : personnes autres que les Autochtones et les personnes d'une minorité visible, dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais.

## DIVERSITÉ SEXUELLE ET DE GENRE

**LGBTQ2+** : l'acronyme LGBTQ2+ est utilisé par le Programme des chaires de recherche du Canada. Il désigne les personnes lesbiennes, gaies, bisexuelles, transgenres, queer et bispirituelles. Le signe + indique qu'il y a d'autres identités et que la langue continue d'évoluer.<sup>23</sup>

**Identité de genre** : l'expérience intérieure et personnelle que chaque personne a de son genre. Il s'agit du sentiment d'être une femme, un homme, les deux, ni l'un ni l'autre, ou d'être à un autre point dans le continuum des genres. L'identité de genre d'une personne peut correspondre ou non au genre généralement associé au sexe qui lui a été assigné à la naissance. Pour certaines personnes, leur identité de genre est différente du genre généralement associé au sexe qui leur a été assigné à la naissance (personne *transgenre*). L'identité de genre est fondamentalement différente de l'orientation sexuelle de la personne.<sup>24</sup>

**Expression de genre** : manière dont une personne exprime ouvertement son genre. Cela peut inclure ses comportements et son apparence, comme ses choix vestimentaires, sa coiffure, le port de maquillage, son langage corporel et sa voix. De plus, l'expression de genre inclut couramment le choix d'un nom et d'un pronom pour se définir.<sup>25</sup>

**INTERSECTIONNALITÉ** : Situation de personnes subissant simultanément plusieurs formes de stratification, domination ou de discrimination dans une société.<sup>26</sup>

**BIAIS INCONSCIENTS** : Le biais inconscient est une attitude, un stéréotype, une motivation ou une hypothèse de nature implicite qui peut se manifester à l'insu de la personne qui affiche ce préjugé ou indépendamment de son contrôle ou de son intention. Le préjugé inconscient est le fruit de l'expérience de vie des individus et nul n'en est à l'abri. Tout le monde a des préjugés implicites ou inconscients. À titre d'exemple, mentionnons les préjugés fondés sur le sexe, la culture, la race ou l'origine ethnique, l'âge, la langue et les institutions. Au fil du temps, les décisions qui s'appuient sur des préjugés inconscients peuvent avoir un effet cumulatif qui finit par influencer grandement sur la vie et l'égalité des chances des personnes concernées<sup>27</sup>.

---

23 [http://www.nserc-crsng.gc.ca/NSERC-CRSNG/EDI-EDI/Dimensions\\_Dimensions\\_fra.asp](http://www.nserc-crsng.gc.ca/NSERC-CRSNG/EDI-EDI/Dimensions_Dimensions_fra.asp)

24 <https://www.canada.ca/fr/ministere-justice/nouvelles/2016/05/identite-de-genre-et-expression-de-genre.html>

25 <https://www.canada.ca/fr/ministere-justice/nouvelles/2016/05/identite-de-genre-et-expression-de-genre.html>

26 Le terme a été proposé par l'universitaire afro-féministe américaine Kimberlé Crenshaw en 1989 pour parler spécifiquement de l'intersection entre le sexisme et le racisme subi par les femmes afro-américaines, les conséquences en matière de pouvoir, et expliquer pourquoi ces femmes n'étaient pas prises en compte dans les discours féministes de l'époque. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Intersectionnalité>

27 [http://www.nserc-crsng.gc.ca/\\_doc/EDI/Guide\\_for\\_Applicants\\_fr.pdf](http://www.nserc-crsng.gc.ca/_doc/EDI/Guide_for_Applicants_fr.pdf)

# Annexe 1

## Extraits de la demande de subvention pour renforcer la capacité de HEC Montréal en matière d'EDI

La volonté de HEC Montréal d'accélérer le changement en matière d'équité, de diversité et d'inclusion s'est récemment traduite par l'obtention d'une subvention des trois organismes qui subventionnent la recherche au Canada<sup>28</sup> afin de mettre en œuvre une stratégie de renforcement de ses capacités en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. Voici deux extraits tirés du document de demande de subvention :

[...] Alors que la genèse de l'École reposait sur l'inclusion d'un groupe minoritaire au sein des institutions économiques, commerciales et académiques, HEC Montréal veut élargir cette vision inclusive en repérant et en éliminant les obstacles, incluant les préjugés inconscients, qui nuisent au recrutement, à la sélection, à l'avancement et au maintien en poste des groupes sous-représentés. Si HEC Montréal veut s'assurer que les femmes, les Autochtones, les membres de minorités visibles, les personnes handicapées et les membres de la communauté LGBTQ2+ accèdent de façon juste et équitable aux meilleurs postes en recherche, elle se doit d'améliorer sa gouvernance, ses services, ses processus de recrutement, de sélection, de promotion et de rétention des chercheurs afin d'accroître leur inclusion dans la culture de l'École. Pour y arriver, l'École veut mettre en œuvre une stratégie de changement organisationnel et systémique, en réalisant et même dépassant les objectifs intégrés à son Plan d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion en recherche.

[...] À la suite d'un examen des pratiques de la première année de mise en œuvre de son Plan d'action en matière d'EDI en recherche, l'École a conclu que davantage de ressources et d'actions étaient nécessaires pour réaliser ses objectifs. Le financement demandé facilitera l'embauche d'une personne spécialisée en EDI qui aura pour mandat de coordonner la réalisation de ce plan, de façon collégiale et transversale entre les départements/directions concernés. Le financement permettra de créer un comité de haut niveau qui aura la responsabilité de favoriser la synergie entre ces départements et directions. Des ressources supplémentaires sont également nécessaires pour la réalisation de plusieurs actions afin d'atteindre les objectifs visés.

---

<sup>28</sup> Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) et les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC).

# Annexe 2

## Les huit principes de la charte Dimensions

HEC Montréal adhère dorénavant aux huit principes de la charte Dimensions<sup>29</sup>.

Un engagement public qui signifie que HEC Montréal intègre les principes de la charte dans l'ensemble de ses pratiques et dans sa culture organisationnelle, pour s'assurer de l'équité et accroître la diversité et l'inclusion. Les huit principes de la charte Dimensions sont :

29 [http://www.nserc-crsng.gc.ca/NSERC-CRSNG/EDI-EDI/Dimensions\\_Dimensions\\_fra.asp](http://www.nserc-crsng.gc.ca/NSERC-CRSNG/EDI-EDI/Dimensions_Dimensions_fra.asp)

- 1 Le milieu de la recherche postsecondaire prospère lorsque les systèmes et les pratiques des établissements sont équitables, inclusifs et exempts de préjugés.
- 2 Pour favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion au sein des établissements, il faut des actions concrètes, mesurables et durables qui permettront de contrer les obstacles systémiques, les préjugés explicites ou inconscients et les iniquités. On doit, entre autres, s'attaquer aux obstacles auxquels se heurtent notamment les femmes, les peuples autochtones, les personnes en situation de handicap, les membres de minorités visibles ou de groupes racisés et les membres de la communauté LGBTQ2+.
- 3 Les établissements ont besoin de données qualitatives et quantitatives pour mesurer les difficultés qui se posent et les progrès réalisés, en assurer le suivi, les comprendre et en rendre compte publiquement. L'analyse des données devrait permettre une compréhension approfondie et intersectionnelle des contextes, de la manifestation des iniquités, de la sous-représentation et de l'exclusion ainsi que des expériences de tous les membres du milieu postsecondaire.
- 4 Lorsque les pratiques et les questions relatives à l'équité, à la diversité et à l'inclusion sont indissociables de la participation à la recherche, de la recherche même et des milieux de formation et d'apprentissage, l'excellence en recherche, l'innovation et la créativité se trouvent renforcées dans l'ensemble des disciplines et des domaines d'étude ainsi qu'aux différentes étapes du parcours professionnel.
- 5 Pour favoriser la réconciliation, la recherche menée par les communautés autochtones, en collaboration avec elles ou ayant une incidence sur elles doit respecter les politiques et les pratiques exemplaires en recherche relevées dans le cadre de consultations continues auprès des Premières Nations, des Inuits et des Métis et de leurs organisations.
- 6 La promotion des principes d'équité, de diversité et d'inclusion est une responsabilité partagée qui requiert des ressources et un leadership fort à tous les échelons. La haute direction démontre son engagement en déclarant publiquement son adhésion à la charte et en s'assurant que les ressources nécessaires sont disponibles pour effectuer le travail requis, que les tâches sont réparties de manière équitable et que les changements sont intégrés à la structure de gouvernance et de reddition de comptes de l'établissement.
- 7 Il faut prendre en considération les questions de sécurité individuelle et institutionnelle, de confiance, d'appartenance, de protection de la vie privée et de déséquilibre des pouvoirs, et prendre sans tarder les mesures qui s'imposent. Pour que ces mesures soient efficaces, il faut que les personnes touchées participent directement à leur définition.
- 8 La collaboration entre les établissements, la transparence et la communication des difficultés et des réussites ainsi que des pratiques prometteuses sont essentielles à l'atteinte de l'objectif global du programme Dimensions, qui est de promouvoir l'excellence en recherche, l'innovation et la créativité dans le milieu postsecondaire, dans et entre toutes les disciplines, en favorisant l'équité, la diversité et l'inclusion.<sup>30</sup>

30 [http://www.nserc-crsng.gc.ca/NSERC-CRSNG/EDI-EDI/Dimensions\\_Dimensions\\_fra.asp](http://www.nserc-crsng.gc.ca/NSERC-CRSNG/EDI-EDI/Dimensions_Dimensions_fra.asp)