

2020-2023

HEC
MONTREAL

Équité, diversité et inclusion

Des clés pour l'excellence
en recherche

PLAN D'ACTION

en matière d'équité, de diversité et d'inclusion 2020-2023
pour les chaires de recherche du Canada

30 novembre 2020



Table des matières



1. Mot de la direction	06	6. Analyses et objectifs	22
2. Introduction	07	6.1 Un processus de consultation rigoureux	23
3. Des clés pour l'excellence en recherche	08	6.1.1 Actions de consultation pour l'élaboration de la version 2017 du plan d'action	
3.1 L'engagement de HEC Montréal envers l'équité, la diversité et l'inclusion	08	6.1.2 Actions de consultation pour l'élaboration de la version 2019 du plan d'action	
3.2 Écosystème EDI à HEC Montréal	09	6.1.3 Actions de consultation pour l'élaboration de la version 2020 du plan	
3.3 Un engagement visible pour tous les groupes désignés	14	6.1.4 Analyse de documents et de références bibliographiques	
4. Portrait de la diversité à HEC Montréal	17	6.2 Examen des pratiques d'embauche	25
4.1 Cueillette de données	17	6.2.1 Description du processus d'embauche des membres du corps professoral	
4.2 Diversité du corps professoral	18	6.2.2 Obstacles à l'embauche des membres des groupes désignés	
5. Titulaires de chaire de recherche à HEC Montréal : état des lieux sur les cibles à atteindre	20	6.3 Examen comparatif du soutien accordé aux titulaires de CRC	32
		6.3.1 Évaluation du soutien accordé aux membres du corps professoral et aux titulaires de chaires de recherche, y compris les titulaires de CRC	
		6.3.2 Analyse des rapports annuels produits par les titulaires de CRC	
		6.3.3 Soutien accordé aux membres du corps professoral	
		6.3.4 Obstacles au soutien accordé aux titulaires de CRC	
		6.4 Analyse de l'environnement	37
		6.4.1 Culture organisationnelle en matière d'EDI	
		6.4.2 Les activités de recherche sur les enjeux liés à l'EDI en gestion	
		6.4.3 Pratiques d'accueil et d'intégration des nouveaux membres du corps professoral	
		6.4.4 Progression de carrière	
		6.4.5 Conciliation travail et vie personnelle	

7. Gestion des attributions des CRC	45	Annexe 1	53
7.1 Recrutement et sélection des titulaires de CRC	45	Extraits de la demande de subvention pour renforcer la capacité de HEC Montréal en matière d'EDI	
7.2 Évaluation et renouvellement des chaires de recherche	46	Annexe 2	54
7.3 Recrutement, sélection, évaluation et renouvellement des titulaires de CRC : constats et actions	46	Politique sur l'EDI	
		Annexe 3	64
		Plan d'action en équité, diversité et inclusion 2019-2022 Bâtir ensemble une communauté engagée à faire de HEC Montréal une institution inclusive et innovante	
8. Maintien en poste et inclusion	48	Annexe 4	81
		Les huit principes de la charte Dimensions	
9. Conclusion	50	Annexe 5	82
		Questionnaire d'auto-identification	
10. Définitions	51	Annexe 6	86
		Questions posées lors des groupes de discussion avec les titulaires de CRC	
		Annexe 7	87
		Rencontres avec les directeurs et directrices de département	
		Annexe 8	89
		Rencontres avec les membres du corps professoral	
		Annexe 9	90
		Liste des documents consultés	
		Annexe 10	92
		Questions d'auto-identification pour les candidat(e)s externes (système d'acquisition de talents)	
		Annexe 11	93
		Extraits de la politique de gestion des chaires	
		Annexe 12	95
		Extrait du Règlement sur les années sabbatiques, congés et bourses pour les professeurs et les futurs professeurs	
		Annexe 13	96
		Appel de candidatures	
		Annexe 14	98
		Extrait du Plan stratégique de recherche et de transfert 2015-2020 de HEC Montréal	

LISTE D'ACRONYMES UTILISÉS DANS LE DOCUMENT

BCI	Bureau de coopération interuniversitaire
CP	Conseil pédagogique
CRC	Chaire de recherche du Canada
CRSH	Conseil de recherches en sciences humaines
CRSNG	Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie
DAP	Direction des affaires professorales
DRH	Direction des ressources humaines
DRT	Direction de la recherche et du transfert
EDI	Équité, diversité et inclusion
LGBTQ2+	Lesbienne, gai, bisexuel, trans, queer, bispirituel et autres (+)
PCRC	Programme des chaires de recherche du Canada
RIQEDI	Réseau interuniversitaire québécois pour l'équité, la diversité et l'inclusion
SAÉ	Services aux étudiants

1. Mot de la direction



Mot de Federico Pasin 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 et 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.

Notre vision d'un campus bienveillant et respectueux envers chaque membre de notre communauté s'intègre dorénavant au cœur de nos actions quotidiennes. Au cours des trois prochaines années, la mise en place de conditions favorisant l'équité, la diversité et l'inclusion fera partie de nos grandes **priorités stratégiques**. Au-delà des mots, ce sont des résultats concrets que nous visons. La diversité peut être encore plus présente au sein de nos différentes instances décisionnelles et chaque membre de notre communauté doit adopter des comportements qui favorisent l'équité et l'inclusion.

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 Caroline Aubé Directrice de la recherche et du transfert

L'équité, la diversité et l'inclusion constituent une véritable richesse et, ensemble, elles sont la clé d'un environnement propice à l'innovation. C'est en favorisant la collaboration de personnes de différents horizons (culture, âge, genre, expérience) que HEC Montréal pourra réaliser des projets innovants ayant un potentiel de retombées important. Pourquoi ? Parce que la diversité des personnes et des façons de penser entraîne une meilleure compréhension des enjeux de gestion et permet de développer des solutions qui ont un maximum d'impact pour tous.

En faisant de l'équité, la diversité et l'inclusion une thématique centrale à ses différentes sphères d'activités, je suis fermement persuadée que HEC Montréal continuera à se démarquer comme une grande institution de recherche et de transfert dans tous les domaines de la gestion.

Mon engagement envers l'équité, la diversité et l'inclusion est clair : créer un environnement de recherche et de transfert où tous se sentent respectés et valorisés et faire en sorte que chacune des personnes impliquées ait la possibilité de contribuer à cet environnement de façon authentique. Le prochain plan stratégique en recherche 2021-2026 reflète cet engagement. Des actions visant à favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion dans les processus de gestion de la recherche et du transfert sont au cœur de ce plan. De plus, le suivi d'indicateurs de diversité (par exemple : nombre de responsables de groupes de recherche appartenant à des groupes désignés, représentativité des professeurs obtenant des prix de recherche de HEC Montréal) permettra de suivre les progrès et d'agir si les résultats ne sont pas à la hauteur de nos ambitions.

Caroline Aubé

2. Introduction

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 l'intérêt de la population canadienne. Le PCRC encourage ainsi le recrutement, la sélection et la rétention de personnes ambitieuses qui poursuivent des programmes prometteurs en recherche. En mai 2017, devant la sous-représentation des membres des groupes désignés (femmes, personnes handicapées, Autochtones et minorités visibles) dans les mises en candidature pour les postes de titulaires de chaire de recherche du Canada (CRC), le PCRC a pris un engagement ferme envers l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI)¹. Dans le but de minimiser les écarts qui existent dans l'attribution des chaires de recherche et d'améliorer la transparence et la gouvernance dans les processus de recrutement et de sélection, les établissements qui administrent des fonds obtenus par l'entremise du PCRC ont l'obligation d'élaborer et de mettre en œuvre un plan d'action pour remédier à la sous-représentation des membres des groupes désignés. 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 répondre à ces exigences, HEC Montréal s'est engagée à mettre en place des mesures concrètes pour atteindre, voire dépasser, les cibles de représentation des groupes désignés parmi ses titulaires de CRC.

Au-delà des cibles, qui ne concernent qu'une partie de la réalité et de ses activités, HEC Montréal veut accélérer le changement en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. Son engagement est clair : 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'inclusion². Tous et toutes ont des chances égales d'intégrer l'institution et d'y évoluer à titre d'étudiant ou étudiante et 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.

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

¹ <http://www.chairs-chaire.gc.ca/program-programme/equity-equite/index-fra.aspx>

² Les définitions des termes liés à l'équité, la diversité et l'inclusion sont présentées à la page 25.

3. Des clés pour l'excellence en recherche

Dans le respect d'une tradition d'engagement envers l'excellence et l'innovation, HEC Montréal ancre l'élaboration du présent plan d'action sur trois éléments clés : un engagement concret pour l'équité, la diversité et l'inclusion, un vaste écosystème permettant à plusieurs membres de la communauté de HEC Montréal de s'impliquer afin de participer au changement de culture, ainsi que des actions concrètes qui touchent tous les groupes désignés. La présente section a pour objectif de décrire ces trois éléments clés, qui représentent les fondements de l'EDI à HEC Montréal et dont la portée transversale couvre l'ensemble des activités en EDI pour toute la communauté de HEC Montréal.

3.1 L'engagement de HEC Montréal envers l'équité, la diversité et l'inclusion

L'engagement de HEC Montréal envers l'équité, la diversité et l'inclusion s'est traduit, en mars 2019, par l'obtention d'un financement des trois organismes subventionnaires du Canada³ afin de mettre en œuvre une stratégie de renforcement de ses capacités en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (Annexe 1).

Pour coordonner le développement et l'implantation d'une politique sur l'EDI ainsi que la mise en œuvre des actions, une conseillère a été embauchée en juin 2019. Elle se consacre entièrement aux actions en EDI et relève du Secrétariat général de HEC Montréal. La portée de son mandat touche l'ensemble de la communauté de HEC Montréal, c'est-à-dire son conseil d'administration, les membres de son corps professoral, ses enseignantes et enseignants⁴, son personnel administratif et de soutien⁵ et ses étudiantes et étudiants. Elle est aujourd'hui appuyée par une agente et une analyste qui permettent d'accélérer l'intégration de l'EDI dans l'ensemble des pratiques et processus en place à HEC Montréal.

Le 29 octobre 2020, le conseil d'administration de HEC Montréal a adopté la toute première **Politique sur l'EDI** (Annexe 2). Ce texte énonce les principes directeurs et les engagements de l'École, permettant à sa communauté d'évoluer dans un milieu d'étude, de travail et de vie équitable, diversifié et inclusif. Parmi ces engagements, mentionnons l'article 1.3.4, qui prévoit que HEC Montréal s'engage à « mettre en place des mesures permettant de remédier à la sous-représentation des groupes désignés dans l'attribution de ses chaires de recherche ». La Politique sur l'EDI définit également les rôles et responsabilités de chaque membre de la communauté de HEC Montréal ainsi que des différents groupes qui constituent sa structure de gouvernance en EDI. Pour assurer la mise en application des principes directeurs et des engagements prévus, des comportements à adopter sont prescrits dans la politique. Finalement, un processus pour signaler un geste, une parole ou une situation contraire aux comportements attendus ainsi que des mesures d'intervention sont prévus.

Le processus de rédaction de la politique s'est échelonné sur une période de plusieurs semaines et plusieurs membres de la communauté de HEC Montréal y ont apporté leur contribution. En effet, à l'hiver 2020, une vaste consultation de la direction, des étudiantes et étudiants, des membres du corps professoral et du personnel a permis de faire émerger une vision commune et de nous assurer que la politique répond aux besoins de l'ensemble des membres de la communauté.

La direction et les instances décisionnelles de HEC Montréal ont également adopté le **plan d'action institutionnel en équité, diversité et inclusion** intitulé *Bâtir ensemble une communauté engagée à faire de HEC Montréal une institution inclusive et innovante* (Annexe 3). Ce plan constitue un cadre de référence afin d'encourager chaque membre de la communauté de HEC Montréal à poser des gestes concrets, visibles et nécessaires à l'avancement de l'équité, de la diversité et de l'inclusion.

³ Le 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).

⁴ Maîtres d'enseignement et chargé(e)s de cours.

⁵ Groupes d'emplois : cadres, professionnel(le)s, employé(e)s de bureau, employé(e)s techniques, employé(e)s de métier.

La Politique sur l'EDI ainsi que le plan d'action institutionnel en EDI guident la démarche dans laquelle HEC Montréal est engagée, qui vise à faire évoluer la culture institutionnelle vers une culture d'équité, de diversité et d'inclusion. Ces deux documents ont une portée transversale et couvrent l'ensemble de la communauté de HEC Montréal. Le présent plan d'action, *Équité, diversité et inclusion : des clés pour l'excellence en recherche*, permet quant à lui de diriger notre attention en matière d'EDI sur les objectifs d'excellence en recherche et de représentation des groupes désignés au sein du corps professoral à HEC Montréal, afin d'approfondir et de cibler des actions propres à l'atteinte de ces objectifs. Il vise également à définir les actions qui permettront d'atteindre, et même de dépasser, les cibles de représentativité chez les titulaires de CRC.

En plus de sa politique et de son plan d'action institutionnel en EDI, HEC Montréal adhère dorénavant aux huit principes de la charte Dimensions⁶ (Annexe 4). Cet engagement public signifie que HEC Montréal intègre les principes de la charte dans l'ensemble de ses pratiques et dans sa culture organisationnelle, pour en assurer l'équité et en accroître la diversité et l'inclusion.

3.2 Écosystème EDI à HEC Montréal

Pour favoriser l'engagement de tous les acteurs envers l'EDI, une **structure de gouvernance** est mise en place (voir schéma 1). Elle vise à guider les membres de la direction ainsi que les membres des différentes unités qui contribuent à l'application de la Politique en EDI et la mise en œuvre du plan d'action.

Plusieurs contributeurs internes et externes jouent un rôle clé dans le développement d'une culture d'équité, de diversité et d'inclusion à HEC Montréal.

Les principaux **acteurs internes** de l'écosystème EDI à HEC Montréal sont :

La **Direction de la recherche et du transfert (DRT)**, dont la collaboration est essentielle dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre du présent plan d'action, *Équité, diversité et inclusion : des clés pour l'excellence en recherche*. La DRT intègre l'EDI dans ses pratiques et ses activités de soutien aux membres du corps professoral.

La **Direction des affaires professorales (DAP)**, dont les membres collaborent étroitement avec l'équipe EDI dans le déploiement des différentes initiatives auprès de l'ensemble des membres du corps professoral.

La **Direction des études**, qui joue un rôle important dans l'intégration de l'EDI au sein des différents programmes d'études à HEC Montréal. L'équipe du Registrariat, qui fait partie de la Direction des études, doit également s'assurer de faire évoluer ses processus et ses pratiques pour répondre aux besoins des étudiantes et étudiants issus des groupes minoritaires.

Les **Services aux étudiants (SAÉ)**, qui visent à accompagner les étudiantes et étudiants tout au long de leur parcours à HEC Montréal. L'équipe des SAÉ s'assure d'offrir des services qui répondent aux besoins des étudiantes et étudiants, de les soutenir dans leur réussite et dans leur épanouissement au sein de la vie étudiante, tout en assurant leur bien-être.

La **Direction des ressources humaines (DRH)**, qui est une alliée dans la mise en œuvre des actions EDI auprès des membres du personnel. L'équipe EDI collabore sur une base régulière avec plusieurs membres de la DRH.

Finalement, la **table étudiante sur l'EDI et le bien-être** a été créée en septembre 2020 dans le but d'assurer la coordination et l'avancement des projets et initiatives étudiantes en matière d'EDI à HEC Montréal. La table vise également à faciliter les échanges entre les acteurs clés du changement au sein de la communauté étudiante et à favoriser l'engagement de leurs pairs. Pour le Secrétariat général et les autres unités de l'École qui travaillent en EDI, la table leur permet de demeurer informés des projets et initiatives étudiantes, pour en assurer le soutien et les rendre pérennes. Cette table est composée de 11 étudiantes et étudiants qui représentent les associations étudiantes et différents comités, dont le Comité diversité HEC, ainsi que de 3 membres du personnel (conseillère en EDI, conseillère en santé et bien-être, coordonnatrice à la vie étudiante).

À ces contributeurs internes s'ajoute l'ensemble de la communauté de HEC Montréal, qui est régulièrement consultée dans le cadre des projets EDI : étudiantes et étudiants, membres du personnel, membres du corps professoral, titulaires de CRC.

6 http://www.nserc-crsng.gc.ca/NSERC-CRSNG/EDI-EDI/Dimensions_Dimensions_fra.asp

SCHÉMA 1

Structure de gouvernance EDI – HEC Montréal

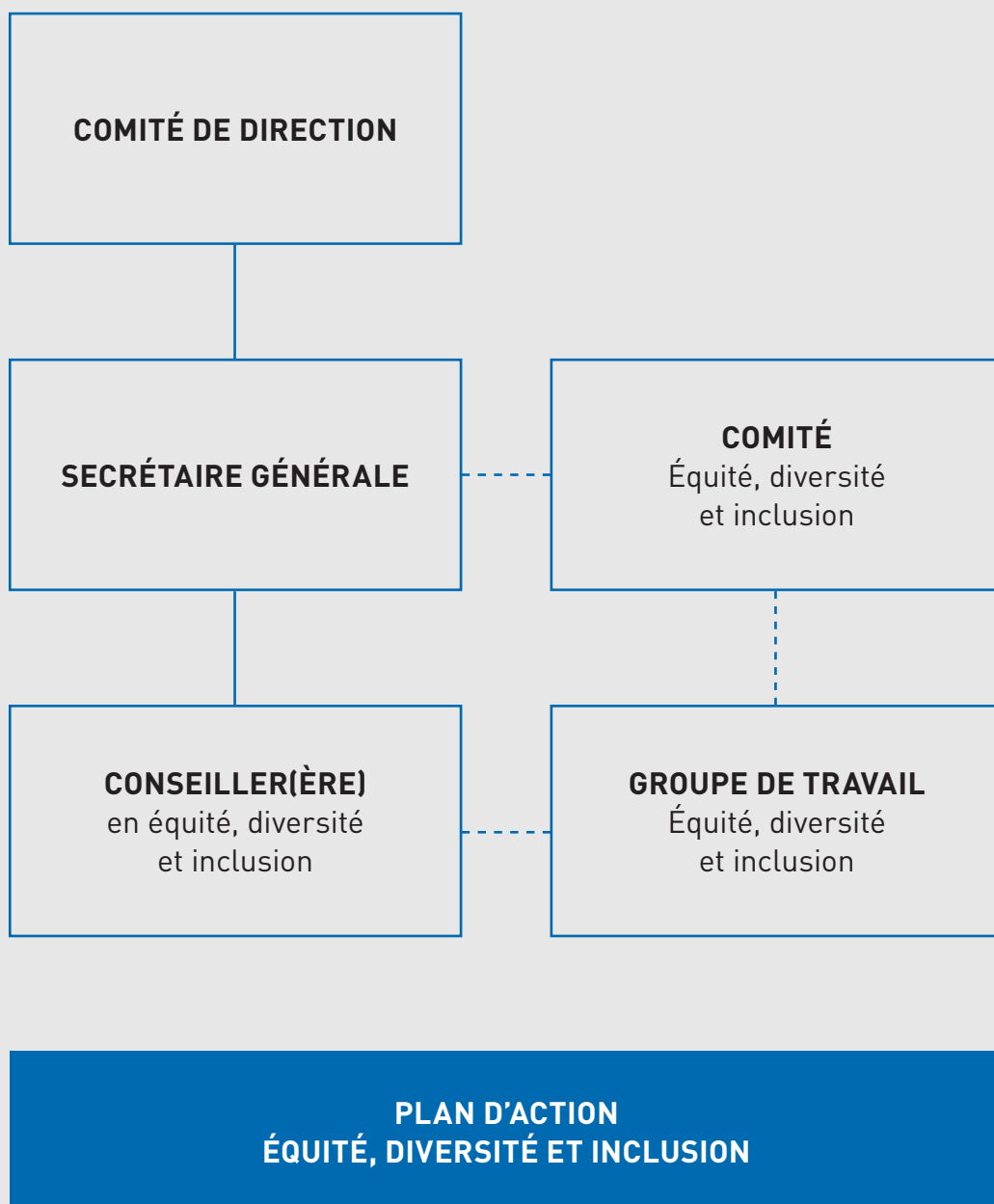


SCHÉMA 1 (suite) Structure de gouvernance EDI – HEC Montréal

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^{er} cycle, 2^e cycle, 3^e 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

Au sein de cette communauté, des membres du personnel de différentes unités ainsi que des comités d'étudiantes et étudiants mettent en place des actions concrètes en matière d'EDI (voir tableau 1).

Plusieurs membres de la communauté de HEC Montréal s'impliquent également dans des groupes de travail et des comités **externes** :

HEC Montréal participe activement aux activités du Réseau interuniversitaire québécois pour l'EDI (RIQEDI). La conseillère en EDI de HEC Montréal est membre du plusieurs groupes de travail au sein du RIQEDI et collabore au partage de bonnes pratiques ainsi qu'au développement d'outils. La directrice adjointe aux affaires professorales et la directrice des opérations à la Direction de la recherche et du transfert de HEC Montréal sont également des membres actives au sein du RIQEDI. En janvier 2020, dans le cadre des rencontres du RIQEDI, HEC Montréal a accueilli environ 60 membres du réseau. En plus d'échanger et de partager de bonnes pratiques en matière d'EDI, les participantes et les participants ont pu assister à des présentations sur différents sujets en lien avec les personnes en situation de handicap et les peuples autochtones.

La Direction de la recherche et du transfert est également impliquée dans des comités et groupes interuniversitaires qui abordent les enjeux liés à l'EDI. Entre 2016 et 2019, la directrice de la recherche et du transfert a fait partie du Comité conseil sur la diversité en recherche mis en place par l'Université de Montréal. Elle est aujourd'hui membre du Groupe de travail en EDI du Bureau de coopération interuniversitaire (BCI).

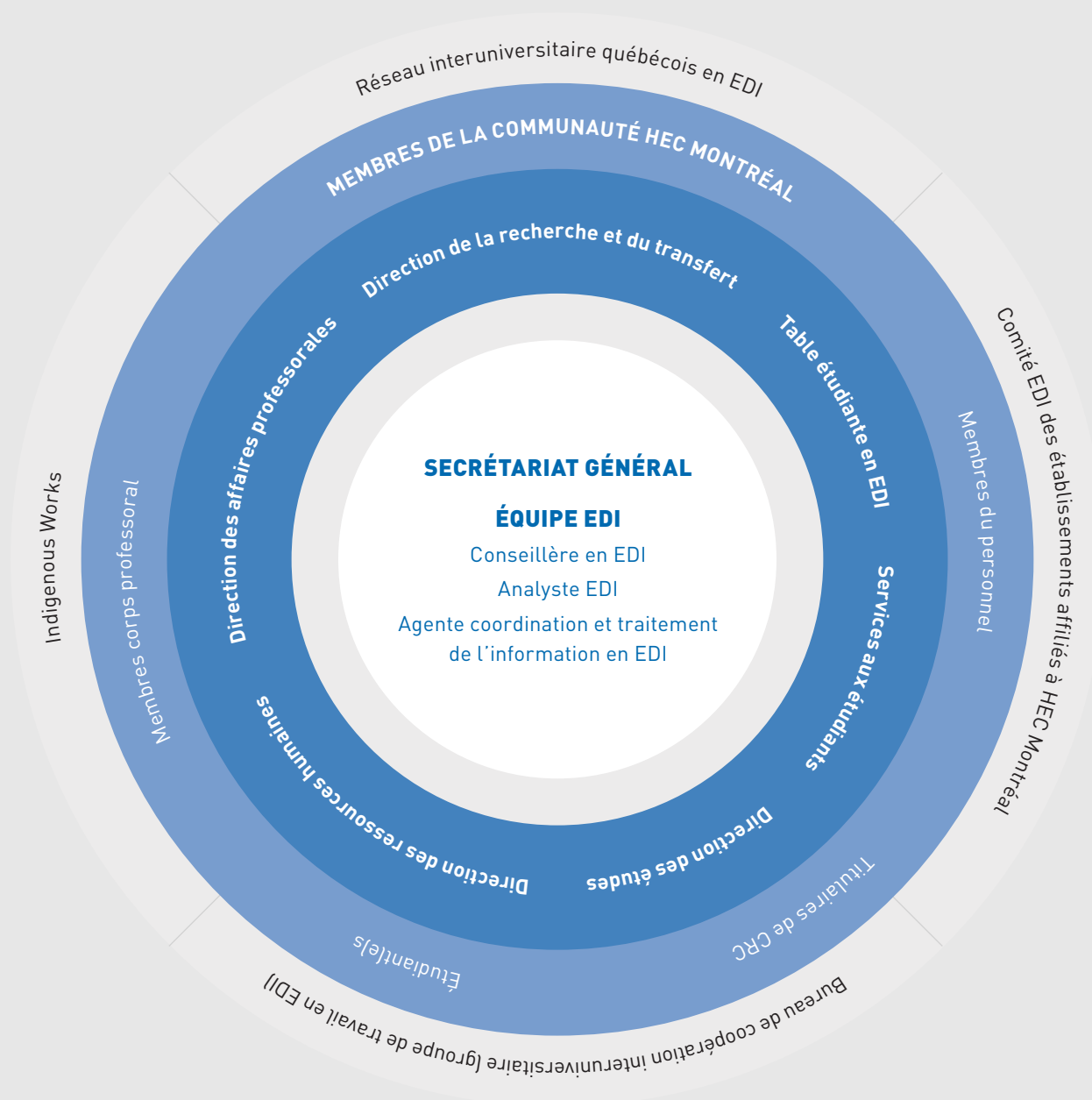
Un comité de co-développement formé des professionnel(le)s en EDI dans les établissements d'enseignement affiliés à HEC Montréal (Université de Montréal et Polytechnique Montréal) a également été créé à l'été 2020. Ce comité se veut une tribune d'échange entre les professionnel(le)s qui travaillent en EDI au sein des trois établissements, sur les enjeux vécus et les pratiques à privilégier dans la mise en place des stratégies et des actions en EDI. Des partenariats ont également été créés dans le cadre de ce comité afin de générer des synergies dans les projets et objectifs que les trois établissements ont en commun (par exemple : développement de relations avec les communautés autochtones).

En juin 2020, HEC Montréal s'est engagée auprès de Indigenous Works à participer à l'élaboration de la *2020 Charter Partners Planning Initiative to Advance Indigenous Innovation, Economic Transformation & Well-being*. Ce partenariat permettra de développer les connaissances de plusieurs actrices et acteurs de changement à HEC Montréal sur les réalités des peuples autochtones. Il s'agit également d'une occasion de sensibiliser les membres du corps professoral aux possibilités de recherche et d'innovation à réaliser en collaboration avec les peuples autochtones.



SCHÉMA 2

Écosystème EDI à HEC Montréal



L'écosystème en EDI à HEC Montréal sera amené à évoluer à travers le temps. L'équipe EDI ainsi que ses partenaires internes souhaitent poursuivre leur implication auprès des acteurs externes afin de promouvoir l'EDI dans le milieu universitaire et dans la communauté de HEC Montréal.

3.3 Un engagement visible pour tous les groupes désignés

Pour illustrer concrètement les efforts déployés à HEC Montréal pour poursuivre l'implantation d'une culture d'EDI au sein de toute sa communauté, la présente section expose différentes initiatives. Elles sont des exemples concrets de l'engagement de HEC Montréal à tendre vers un idéal d'équité et de justice sociale. Le chemin reste long à parcourir avant d'atteindre cet idéal. C'est en impliquant les membres de la communauté de HEC Montréal et en créant des initiatives concrètes telles que décrites ici que nous y arriverons.

Les actions spécifiques aux pratiques d'EDI pour les CRC seront quant à elles présentées en détail dans les sections 6 et 7.

Parmi les actions réalisées ou à venir au sein de la communauté de HEC Montréal, nous pouvons citer les exemples suivants :

TABLEAU 1

Exemples d'actions concrètes réalisées à HEC Montréal en matière d'EDI, par groupe désigné

Groupe désigné	Action	Date
Femmes	Mesures de conciliation travail et vie personnelle offertes aux membres du personnel de HEC Montréal telles que les congés parentaux et les horaires de travail flexibles. Présence sur le campus du Centre de la petite enfance HEC, qui accueille 112 enfants de membres du personnel et d'étudiantes et étudiants de HEC Montréal.	En continu
	Collaboration du Pôle entrepreneuriat avec femmessor ⁷ .	Depuis 2016
	Création du Comité étudiant Femmes en Affaires de HEC Montréal ⁸ visant à soutenir l' <i>empowerment</i> des femmes et l'égalité des chances dans le monde de la gestion et dans le milieu universitaire. Le comité inclut aussi des étudiants (hommes) ambassadeurs.	Depuis 2013
Minorités visibles	Programme EntrePrism ⁹ ayant pour objectif d'accompagner des entrepreneur(e)s, notamment les personnes issues des communautés culturelles, dans le démarrage de nouvelles entreprises et dans la croissance des activités d'entreprises existantes. Le programme vise également à développer de nouveaux outils à partir de travaux de recherche portant sur l'entrepreneuriat comme dispositif d'intégration des nouveaux arrivants. EntrePrism offre aux entrepreneur(e)s un programme d'appui et d'immersion à travers une série d'activités.	Depuis 2016
	Présentation du tout premier événement pour souligner le mois de l'histoire des Noirs à HEC Montréal. Un collectif formé de membres du personnel et d'étudiantes et étudiants a réuni environ 80 personnes à l'occasion d'une table ronde ayant pour thème : « Regards sur la communauté noire : impacts socio-économiques, enjeux et projections ».	Février 2020
	Le Comité étudiant Diversité HEC comporte un pôle « communauté noire » et prévoit organiser en 2020-2021 différentes activités de sensibilisation.	2020-2021

⁷ <https://femmessor.com/accueil>

⁸ <https://www.femmesenaffaireshec.com/>

⁹ <https://entreprism.hec.ca/>

Groupe désigné	Action	Date
Minorités visibles (suite)	Activités d'accueil et d'intégration offertes aux étudiantes et étudiants étrangers par l'équipe des Services aux étudiants. - Atelier « Partez du bon pied » : tout ce qu'on doit savoir sur l'École à son arrivée. Par exemple : carte étudiante, Zone Cours, matériel obligatoire. - Atelier « Réussir mes études » adapté cette année en « Réussir mes études à distance » : à quoi s'attendre de l'enseignement à distance et recommandations d'un professeur et de la conseillère – soutien à la réussite, pour favoriser le succès. - Séance d'accueil officielle du programme avec période de questions : présentation des directions administrative et pédagogique et des services clés. - Jumelage de la rentrée (de mai à septembre) (Ces activités sont également offertes à tous les nouveaux membres de la communauté étudiante.) Les activités suivantes sont offertes spécifiquement aux étudiantes et étudiants étrangers : - Atelier « Comprendre les assurances ». - Plages horaires disponibles chaque semaine pour des consultations spontanées sur l'immigration. Café du monde : rencontre hebdomadaire informelle avec thématiques et invité(e)s.	Annuellement en août-septembre
Personnes en situation de handicap	Présence d'une équipe de spécialistes offrant une aide personnalisée aux étudiantes et étudiants en situation de handicap pour soutenir leur projet d'études ¹⁰ . En juin 2020, cette équipe a accueilli une conseillère en santé et bien-être dont le mandat est de coordonner des projets favorisant la santé et le bien-être de la population étudiante.	Depuis 2012
	Première édition de la Semaine du Bien-être à HEC Montréal visant à sensibiliser la communauté de HEC Montréal aux saines habitudes de vie et aux réalités des personnes atteintes de problèmes de santé mentale. Le comité organisateur est formé de membres du personnel provenant de différentes unités administratives (Services aux étudiants, Direction des ressources humaines, Direction des communications, Secrétariat général – conseillère en EDI) et de représentants étudiants.	Janvier 2020
	Mise en œuvre de deux projets relatifs à l'accessibilité : - Rendre accessibles le site Web, les plateformes Web ainsi que les différents systèmes internes aux personnes en situation de handicap (personnes aveugles et malvoyantes, sourdes et malentendantes, personnes ayant des troubles d'apprentissages, etc.). - Faciliter les demandes d'accessibilité physique pour les membres du personnel en situation de handicap : - Prévoir un budget institutionnel pour les besoins d'adaptation et les mesures d'accommodement. - Créer un espace pour entreposer le matériel non utilisé (appui-pieds, releveurs d'écran, etc.). - Établir un inventaire du matériel et de ce qui est distribué à la communauté de HEC Montréal.	À venir en 2021

¹⁰ <https://www.hec.ca/etudiants/soutien-ressources/soutien-handicap/index.html>

Groupe désigné	Action	Date
Autochtones	Bourses d'études d'une valeur de 50 000 \$ offertes à des gestionnaires des peuples autochtones du Canada dans le cadre du programme EMBA McGill-HEC Montréal. Depuis 2014, huit bourses ont été décernées. Elles visent à appuyer les gestionnaires issus des peuples autochtones dans la poursuite de leur parcours d'études et leur cheminement professionnel comme actrice et acteur de changement dans leur communauté, et à permettre aux autres participants d'apprendre de la présence de ces gestionnaires autochtones dans le programme.	Depuis 2014
	Formation de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse sur les <i>Réalités et droits des peuples autochtones</i> offerte à des gestionnaires et professionnel(e)s de différentes unités administratives à HEC Montréal : Direction des ressources humaines, Direction des services aux étudiants, Direction des communications, Direction des affaires professorales, Direction de la recherche et du transfert.	Février 2020
	Participation de HEC Montréal à l'élaboration de la <i>2020 Charter Partners Planning Initiative to Advance Indigenous Innovation, Economic Transformation & Well-being</i> , initiative dirigée par Indigenous Works visant à rapprocher des peuples autochtones, le milieu de la recherche et les organisations.	Depuis juin 2020
LGBTQ2+	Le Comité Diversité HEC, formé à l'origine pour soutenir la communauté étudiante LGBTQ2+, organise différentes activités de soutien (espaces sécuritaires) ainsi que des événements de sensibilisation offerts à l'ensemble de la communauté de HEC Montréal. En mars 2020, la toute première Semaine de la fierté était prévue à HEC Montréal. En raison de la pandémie de COVID-19 et de l'annulation de tous les événements, la programmation de la Semaine de la fierté a été revue et sera présentée en mars 2021.	Depuis 2019
	Projet visant à permettre aux membres de la communauté de HEC Montréal de choisir leur identité de genre et leur prénom usuel dans leurs communications avec HEC Montréal. Des changements sur les systèmes, les pratiques et les processus en place seront effectués. À terme, tous les processus et systèmes utilisant le prénom et/ou le champ Genre seront modifiés afin de permettre aux étudiantes et étudiants ainsi qu'aux membres du personnel de déclarer leur prénom usuel et leur identité de genre.	À venir en 2021

Les initiatives décrites ci-dessus démontrent bien l'engagement de HEC Montréal à bénéficier pleinement de la richesse de la diversité de sa communauté et à encourager une culture de respect et de collaboration parmi ses membres.

4. Portrait de la diversité à HEC Montréal

La cueillette et l'analyse de données probantes permettent de produire un portrait fiable et réaliste de la diversité de la communauté de HEC Montréal et ainsi faciliter l'identification des occasions d'amélioration des pratiques en place. Cette section vise à présenter le processus de cueillette de données mis en œuvre récemment à HEC Montréal et à tracer le portrait de la diversité des membres du corps professoral, qui pourront éventuellement occuper un poste de titulaire de CRC.

4.1 Cueillette de données

Une stratégie institutionnelle a été développée à l'hiver 2020 afin de recueillir des données probantes sur la diversité des membres du personnel et du corps professoral, y compris les titulaires de CRC. Les données recueillies permettent des analyses détaillées, la création et le suivi d'indicateurs en matière de représentativité ainsi qu'un suivi du bassin de professeur(e)s qui peuvent aspirer à un poste de titulaire de chaire de recherche.

En mai 2020, HEC Montréal a ainsi procédé à un recensement de la diversité des membres du personnel et des membres du corps professoral. Tous les professeur(e)s, ainsi que les membres des équipes de recherche faisaient également partie de la population visée par ce recensement. Le questionnaire d'auto-identification en ligne (Annexe 5) a permis de recueillir des informations sur l'identification aux groupes désignés par les lois fédérales et provinciales¹¹, mais aussi à d'autres groupes minoritaires, telle la communauté LGBTQ2+. Le questionnaire développé est simple et clair et il contient des informations sur les objectifs liés à la cueillette de renseignements, la confidentialité des données ainsi que la façon dont les données seront utilisées.

Les données recueillies sont conservées dans une base de données sécurisée et accessible seulement par un groupe très restreint : la personne responsable de l'équité, la diversité et l'inclusion à HEC Montréal ainsi que la personne responsable de la base de données à la Direction des technologies de l'information. Les réponses fournies ne sont pas liées au dossier administratif des membres du personnel et du corps professoral. Tous les renseignements concernant la confidentialité des données sont communiqués dans le questionnaire d'auto-identification.

Une campagne de communication a été mise en œuvre afin d'encourager les membres du personnel et du corps professoral à s'auto-identifier. Tous les gestionnaires, y compris les directeurs et directrices des départements d'enseignement, ont assisté à une séance d'information concernant la démarche de recensement sur la diversité. Des outils ont été développés et envoyés aux gestionnaires afin qu'ils aient accès à toutes les informations relatives à cette démarche, leur permettant ainsi de répondre aux questions et préoccupations des membres du personnel et du corps professoral. Plusieurs membres de la Direction des communications et des relations gouvernementales ont appuyé l'équipe EDI dans la mise en œuvre des activités de communication. Des rappels ont également été envoyés à celles et ceux qui n'avaient pas rempli le questionnaire et ce, à deux reprises pendant la campagne de recensement sur la diversité. En plus de ces rappels individuels, certains départements d'enseignement dont les taux de réponse étaient faibles ont fait l'objet d'un rappel ciblé par le directeur ou la directrice du département. Ces actions ont permis d'augmenter le taux de participation, pour atteindre 75% de l'ensemble des membres du personnel et du corps professoral, et 72% des professeur(e)s adjoint(e)s, agrégé(e)s et titulaires.

Une mise à jour en continu des données sur la diversité est prévue. En effet, un processus a été développé afin que chaque nouveau membre du personnel et du corps professoral reçoive le questionnaire d'auto-identification environ trois mois après son entrée en fonction. Une campagne de mise à jour pour l'ensemble des membres du personnel et du corps professoral est également prévue aux trois ans. Les personnes qui n'avaient pas répondu, dont la situation a changé ou qui souhaitent modifier une réponse, seront alors invitées à remplir le questionnaire d'auto-identification. Précisons finalement que, pour les prochains appels de candidatures pour un poste de titulaire de CRC, les candidates et candidats qui n'ont pas rempli le questionnaire d'auto-identification en ligne seront invités à le faire, ce qui permettra de recueillir les données de déclaration volontaire et ainsi de répondre aux exigences relatives au recrutement et à la mise en candidature des titulaires de CRC.

11 Femmes, personnes handicapées, Autochtones, minorités visibles et minorités ethniques.

La démarche de recensement effectuée en mai 2020 visait également à recueillir les données pour répondre aux exigences légales et réglementaires auxquelles HEC Montréal est soumise¹². Ainsi, en août et septembre 2020, HEC Montréal a complété sa reddition de comptes pour l'implantation du Programme d'accès à l'égalité en emploi et du Programme de contrats fédéraux.

Grâce à l'intégration des données tirées du recensement sur la diversité à HEC Montréal dans les systèmes de gestion de l'information utilisés par ces deux programmes, nous avons été en mesure de mener les actions suivantes :

- Visualiser la représentation des personnes faisant partie des groupes désignés¹³ pour les différentes catégories d'emploi à HEC Montréal, dont les membres du corps professoral.
- Déterminer les cibles à atteindre en fonction de la sous-représentation des groupes désignés dans les catégories d'emploi.
- Établir les objectifs visés par HEC Montréal ; ces objectifs deviennent des leviers supplémentaires dans le recrutement de nouveaux membres du corps professoral qui font partie des groupes désignés.

4.2 Diversité du corps professoral

Traditionnellement, HEC Montréal a principalement recruté ses titulaires de CRC à l'interne de façon à favoriser la rétention de ses professeur(e)s présentant un très fort potentiel de recherche. L'établissement du portrait de la diversité des membres du corps professoral nous permet ainsi d'apprécier les occasions, mais également les défis dans la nomination de titulaires de CRC pour l'atteinte des cibles de représentativité des groupes désignés.

Les données tirées du recensement de la diversité, dont la démarche ainsi que le taux de participation ont été présentés dans la section précédente, nous permettent d'établir la représentation des membres du corps professoral pour les quatre groupes désignés. Précisons que ce portrait est établi en fonction du nombre de répondantes et répondants au questionnaire d'auto-identification (Annexe 5) et non en fonction du nombre total de professeur(e)s. Par ailleurs, il faut prendre en considération que les groupes ne sont pas mutuellement exclusifs et qu'une même personne peut se trouver comptabilisée dans deux groupes.

TABLEAU 2

Représentation des professeur(e)s selon les quatre groupes désignés*

Rang	Femmes	Minorités visibles	Personnes en situation de handicap	Autochtones
Adjoint	39 %	24 %	0 %	0 %
Agrégé	43 %	17 %	6 %	0 %
Titulaire	28 %	9 %	4 %	0,5 %
Total de l'ensemble des répondant(e)s	36 %	15 %	4 %	0,5 %

Source : Questionnaire d'auto-identification, HEC Montréal, 31 mai 2020.

* Le portrait est établi en fonction du **nombre de répondantes et de répondants au questionnaire d'auto-identification** distribué en mai 2020, et non en fonction du nombre total d'employé(e)s. Le taux de participation des professeur(e)s au questionnaire est de 72 %. Il faut souligner que les groupes ne sont pas mutuellement exclusifs ; des répondantes et répondants peuvent se trouver dans deux groupes. Par exemple, une personne peut s'auto-identifier à la fois dans le groupe « femmes » et dans le groupe « minorités visibles ».

¹² Réalisation du 2^e rapport d'implantation du Programme d'accès à l'égalité en emploi; première évaluation du Programme de contrats fédéraux, et exigences du Programme des chaires de recherche du Canada.

¹³ Les femmes, les Autochtones, les personnes en situation de handicap et les minorités visibles. Dans le cadre du Programme d'accès à l'égalité en emploi, le groupe des « minorités ethniques » s'ajoute.

À l'examen du portrait des professeur(e)s (tableau 2), nous pouvons tirer les constats suivants :

- Les femmes représentent 36 % du total des personnes qui ont répondu, dont 39 % du total de professeur(e)s adjoint(e)s et 43 % du total de professeur(e)s agrégé(e)s, mais seulement 28 % du total de professeur(e)s titulaires.
- Seulement 0,5 % des professeur(e)s s'auto-identifient comme Autochtone, ce qui démontre que des efforts devront être consentis sur le plan du recrutement de professeur(e)s autochtones.
- 15 % des professeur(e)s s'auto-identifient comme faisant partie d'une minorité visible, dont 24 % pour les professeur(e)s adjoint(e)s et 17 % pour les professeur(e)s agrégé(e)s.
- 4 % des professeur(e)s s'auto-identifient en tant que personne en situation de handicap. Si l'on considère que cette proportion est de seulement 1 % dans l'ensemble des organismes québécois¹⁴, la représentation des personnes en situation de handicap est plus grande à HEC Montréal que dans d'autres organisations. Soulignons qu'aucun professeur(e) adjoint(e) ayant participé au sondage ne s'auto-identifie comme faisant partie de ce groupe désigné.
- Mentionnons que la proportion de femmes et de personnes s'identifiant à une minorité visible diminue significativement lorsque l'on passe du rang d'adjoint(e) ou d'agrégé(e) au rang de professeur(e) titulaire.

TABLEAU 3

Représentation des professeur(e)s responsables d'une unité de recherche*

Professeur-chercheur	Femmes	Minorités visibles	Personnes en situation de handicap	Autochtones
Direction de groupes/ pôles de recherche et de transfert	10 %	19 %	10 %	0
Titulaires de <i>Professorships</i>	22 %	19 %	0	0
Titulaires de chaires de recherche	23 %	12 %	0	4 %

Source : Questionnaire d'auto-identification, HEC Montréal, 31 mai 2020.

* Le portrait est établi en fonction du nombre de répondantes et de répondants au questionnaire d'auto-identification distribué en mai 2020, et non en fonction du nombre total d'employé(e)s. Le taux de participation des professeur(e)s au questionnaire est de 72 %. Il faut souligner que les groupes ne sont pas mutuellement exclusifs, des répondantes et répondants peuvent se trouver dans deux groupes. Par exemple, une personne peut s'auto-identifier à la fois dans le groupe « femmes » et dans le groupe « minorités visibles ».

Les données disponibles nous permettent également d'illustrer la représentation des membres du corps professoral qui dirigent une unité de recherche, en fonction de leur appartenance à l'un des groupes désignés (tableau 3). Par exemple, nous observons que 23 % de femmes ayant répondu au questionnaire sont titulaires d'une chaire de recherche, mais seulement 10 % dirigent des groupes ou des pôles de recherche et de transfert. Les membres des minorités visibles ayant répondu au questionnaire sont quant à eux bien représentés dans le portrait des dirigeant(e)s d'un groupe ou pôle de recherche (19 %), mais leur représentation parmi les titulaires des chaires de recherche est moindre (12 %). Les personnes autochtones ayant répondu au questionnaire sont faiblement représentées dans les postes de titulaires de chaires de recherche (4 %) et absentes dans les autres unités de recherche.

14 Rapport triennal 2016-2019, Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics — http://www.cdpcj.qc.ca/Publications/Rapport_triennal_PAE_2016_2019.pdf

5. Titulaires de chaire de recherche à HEC Montréal : état des lieux sur les cibles à atteindre

Le Programme des chaires de recherche du Canada attribue présentement à HEC Montréal un total de sept chaires de recherche du Canada. La répartition des chaires selon l'organisme subventionnaire et leur niveau sont présentés dans le tableau 4. La marge de flexibilité n'est pas utilisée actuellement, puisque l'institution, étant donné sa taille, bénéficie déjà de trois chaires d'attribution spéciale. Cependant, comme le titulaire d'une chaire de niveau 1 a pris sa retraite le 1^{er} septembre 2020, HEC Montréal a déposé deux candidatures pour deux chaires de niveau 2. Ainsi, si les candidatures sont retenues par le PCRC, la marge de flexibilité sera utilisée à cette fin.

Le tableau 4 présente le portrait des CRC au mois de septembre 2020.

TABLEAU 4

Utilisation des CRC de HEC Montréal, en date de septembre 2020

Titre	Niveau	Organisme	Entrée en fonction	Fin du mandat
CRC en distributique	1	CRSNG (attribution spéciale)	2001-04-01	2020-09-01 (3 ^e mandat)
CRC en gestion des risques	1	CRSH	2004-01-01	2024-12-31 (3 ^e mandat)
CRC sur la prise de décision en incertitude	2	CRSNG	2014-06-01	2024-05-31 (2 ^e mandat)
CRC en économie	2	CRSH	2016-06-01	2021-05-31 (1 ^{er} mandat)
CRC en macrofinance	2	CRSH	2018-04-01	2023-03-31 (1 ^{er} mandat)
CRC en analytique de la chaîne d'approvisionnement	2	CRSNG (attribution spéciale)	2018-04-01	2023-03-31 (1 ^{er} mandat)
CRC en communication numérique et comportement multitâche	2	CRSH (attribution spéciale)	2019-01-01	2024-01-01 (1 ^{er} mandat)

Conformément aux exigences et pratiques en matière d'équité, de diversité et d'inclusion du PCRC, HEC Montréal est tenue d'établir des cibles en matière d'équité et de diversité selon une méthodologie fondée sur la disponibilité. Tous les détails concernant cette méthodologie sont disponibles sur le site Web du PCRC. On peut y lire, entre autres, que «la disponibilité est déterminée en estimant la représentation d'un groupe désigné au sein d'un bassin de candidats potentiels. Le bassin de candidats potentiels est constitué de chercheurs universitaires en activité. Il s'agit du bassin privilégié pour l'établissement des cibles.»¹⁵

Grâce à cette méthodologie et à l'utilisation de l'outil d'établissement des cibles proposées par le PCRC, HEC Montréal est en mesure d'établir des cibles pour les quatre groupes désignés (tableau 5). Depuis le dépôt en 2017 du plan d'action *Équité, diversité et inclusion : des clés pour l'excellence en recherche*, deux professeur(e)s qui se sont auto-identifiés comme membres des groupes désignés ont été nommés titulaires d'une CRC : une femme et un représentant du groupe des minorités visibles. Deux nouvelles candidatures déposées en avril 2020, pour remplacer la chaire de niveau 1 dont le titulaire a pris sa retraite le 1^{er} septembre 2020, sont en cours d'évaluation par le PCRC. Si elles sont acceptées, HEC Montréal atteindra et même dépassera ses cibles puisque les deux candidatures concernent des femmes.

Dans le cadre de l'Addenda 2019 à l'entente de règlement ratifié en 2006¹⁶, une nouvelle méthodologie pour l'établissement des cibles sera communiquée aux établissements. Le programme échelonnera les cibles graduellement sur 10 ans, soit entre 2020 et 2029. Les cibles de HEC Montréal seront ainsi ajustées lorsque la nouvelle méthodologie sera communiquée aux établissements d'enseignement.

Le tableau 5 présente les cibles du PCRC et les chaires attribuées depuis 2017.

C'est le Comité EDI (voir schéma 1 – structure de gouvernance) qui est responsable d'assurer le suivi des cibles et de les communiquer au Comité des chaires, qui est quant à lui responsable de procéder à la sélection des candidates et candidats au poste de titulaire de CRC (voir section 7).

TABLEAU 5

Cibles de HEC Montréal pour les sept CRC attribuées par le PCRC

Cibles	Femmes	Minorités visibles	Personnes en situation de handicap	Autochtones
Cibles en matière d'équité du PCRC	25 %	11 %	5 %	0,7 %
Cibles pour les sept chaires à HEC Montréal	2	1	0	0
Portrait HEC Montréal 2017	0	0	0	0
Portrait HEC Montréal 2019	-	-	0	0
Écart des cibles à combler en 2019	-	0	0	0
Portrait HEC Montréal 2020 (deux candidatures en cours d'évaluation par le PCRC)	-	-	0	0

Note : Conformément à la Loi sur la protection des renseignements personnels, les nombres inférieurs à 5 ont été supprimés pour protéger les renseignements personnels des titulaires de chaire.

15 <https://www.chairs-chaire.gc.ca/program-programme/equity-equite/targets-cibles-fra.aspx>

16 https://www.chairs-chaire.gc.ca/program-programme/equity-equite/2019_addendum-fra.aspx

6. Analyses et objectifs

Cette section présente les processus de consultation et d'analyse menés à HEC Montréal depuis 2017 dans le cadre de l'élaboration et de la mise à jour du plan d'action *Équité, diversité et inclusion : des clés pour l'excellence en recherche*. Les points traités sont les suivants : 1) les processus de consultation et de cueillette des données qualitatives, 2) l'examen des pratiques d'embauche actuelles pour les membres du corps professoral, 3) l'analyse comparative du soutien accordé aux titulaires de CRC et 4) l'analyse de l'environnement. De plus, les sous-sections des trois analyses présentent les principaux constats ainsi que les objectifs et les actions adoptés pour développer un milieu de travail inclusif à HEC Montréal et remédier à la sous-représentation des membres des groupes désignés dans le corps professoral.

Les quatre objectifs que HEC Montréal s'est donnés pour le plan d'action *Équité, diversité et inclusion : des clés pour l'excellence en recherche* sont les suivants :

OBJECTIF 1

Élargir le bassin de professeur(e)s qui représentent pleinement l'excellence et la diversité (actions 1 à 7)

OBJECTIF 2

Offrir un soutien équitable aux titulaires de CRC (actions 8 à 11)

OBJECTIF 3

Implanter l'EDI dans la culture organisationnelle de HEC Montréal, dans les activités de recherche et dans l'ensemble des processus d'accueil, d'intégration et de progression de carrière du corps professoral (actions 12 à 30)

OBJECTIF 4

Intégrer les principes d'EDI dans les politiques, processus et pratiques en matière de sélection, d'évaluation et de renouvellement des titulaires de CRC (actions 31 à 33)

Chacun de ces quatre objectifs est accompagné d'une série d'actions qui seront détaillées dans les sous-sections suivantes. Au total, 33 actions sont proposées pour atteindre les objectifs du présent plan.

6.1 Un processus de consultation rigoureux

Afin de broser le portrait le plus juste possible des pratiques actuelles d'embauche des membres du corps professoral, du soutien offert aux titulaires de CRC et de l'environnement à HEC Montréal, plusieurs consultations auprès de différentes parties prenantes se sont tenues depuis le début des travaux d'élaboration de la première version du plan d'action *Équité, diversité et inclusion : des clés pour l'excellence en recherche* en 2017. Cette section présente chacun des groupes, les comités et les personnes ayant participé au processus de consultation.

6.1.1 Actions de consultation pour l'élaboration de la version 2017 du plan d'action

1. Consultation du Comité des chaires

En 2017, les membres du Comité des chaires¹⁷, lequel est formé de membres de la direction, d'un membre élu par l'Assemblée des professeurs et de la directrice des opérations de la Direction de la recherche et du transfert, ont collaboré à l'élaboration de la première version du plan d'action *Équité, diversité et inclusion : des clés pour l'excellence en recherche*. Le Comité des chaires a demandé la contribution de membres des groupes désignés pour bonifier les analyses et les pistes d'action. Les données d'auto-identification aux groupes désignés n'étant pas disponibles à cette époque¹⁸, le Comité des chaires a invité une professeure et un cadre faisant partie des groupes désignés à contribuer à l'élaboration du plan d'action. Le Comité des chaires a également demandé à une représentante de la Direction des ressources humaines de faire un suivi rigoureux de la démarche pour s'assurer que les réalités de l'ensemble des groupes désignés soient prises en considération dans le plan.

2. Consultation du Conseil de la recherche

En octobre 2017, la Direction de la recherche et du transfert a organisé une rencontre avec le Conseil de la recherche¹⁹ afin de sensibiliser les membres du Conseil à l'équité, la diversité et l'inclusion et de recueillir les commentaires et préoccupations quant au plan d'action *Équité, diversité et inclusion : des clés pour l'excellence en recherche* 2017. Le Conseil de la recherche est composé de 16 membres, dont des représentants de 11 départements, le directeur du programme de doctorat, la directrice du programme de la maîtrise en gestion, la directrice des opérations à la Direction de la recherche et du transfert, le directeur associé de la recherche et du transfert et la directrice de la recherche et du transfert. Pendant le mois d'octobre 2018, un deuxième processus de consultation a été mené auprès du Conseil de la recherche, afin de réviser et mettre à jour le plan d'action *Équité, diversité et inclusion : des clés pour l'excellence en recherche*. Plusieurs commentaires ont été formulés par les membres du Conseil, notamment l'importance d'élargir la portée du plan au sein de toute l'École. Les membres du Conseil ont aussi suggéré que le plan soit plus dynamique en termes d'actions afin d'encourager l'équité, l'inclusion et la diversité en recherche.

3. Consultation du Conseil pédagogique

En novembre 2017, le plan d'action *Équité, diversité et inclusion : des clés pour l'excellence en recherche* a été présenté au Conseil pédagogique. À HEC Montréal, le Conseil pédagogique est l'instance qui exerce les pouvoirs de réglementation sur toutes les questions d'ordre pédagogique et de recherche²⁰. Il est composé du directeur de HEC Montréal, qui le préside, et de 24 membres du corps professoral représentants des programmes d'études et des départements (25 membres au total). En 2017, le conseil pédagogique comptait parmi ses membres 6 femmes et 19 hommes. Les membres du conseil se sont alors exprimés quant aux cibles et au plan d'action *Équité, diversité et inclusion : des clés pour l'excellence en recherche* 2017. Les membres du Conseil pédagogique ont de nouveau été consultés en mai 2018 dans le cadre de l'intégration des principes d'équité, de diversité et d'inclusion dans la Politique de gestion des chaires.

¹⁷ Le Comité des chaires est régi par la Politique de gestion des chaires (Annexe 11). Il détermine l'ensemble des processus liés aux chaires de recherche de HEC Montréal.

¹⁸ Le questionnaire d'auto-identification aux groupes désignés a été distribué en mai 2020, dans le cadre du recensement institutionnel sur la diversité des membres du personnel et du corps professoral.

¹⁹ Le Conseil de la recherche remplit un mandat consultatif auprès de la directrice de la recherche et du transfert.

²⁰ Notamment l'organisation de l'enseignement et de la recherche; les programmes d'études et les normes disciplinaires et pédagogiques propres à chaque programme d'études; la nomenclature des grades, diplômes et certificats universitaires et l'administration des examens; les critères et procédures de nomination et de promotion des professeures et des professeurs (<https://www.hec.ca/a-propos/gouvernance/index.html>).

6.1.2 Actions de consultation pour l'élaboration de la version 2019 du plan d'action

1. Groupes de discussion avec les professeur(e)s titulaires de CRC

Dans le cadre de l'élaboration de la version 2019 du plan d'action *Équité, diversité et inclusion : des clés pour l'excellence en recherche*, d'autres consultations se sont ajoutées. D'abord, en août 2019, six des sept titulaires de CRC ont participé à un groupe de discussion, animé en collaboration par la directrice de la recherche et du transfert, la directrice des opérations de la Direction de la recherche et du transfert et la conseillère en EDI (voir grille de questions en Annexe 6). Une rencontre individuelle s'est également tenue avec une titulaire de CRC qui n'a pu être présente à la première rencontre.

2. Consultation du Comité de direction et du Conseil pédagogique

En septembre 2019, le plan d'action *Équité, diversité et inclusion : des clés pour l'excellence en recherche* 2019 a été présenté à tous les membres du Comité de direction ainsi qu'aux membres du Conseil pédagogique. Les membres de ces deux instances ont alors eu l'occasion de fournir leurs commentaires sur le plan. Le Comité de direction est responsable d'examiner l'ensemble des activités de l'École, soit les questions et décisions relatives à la stratégie, au développement et à l'organisation de HEC Montréal. Il est composé du directeur de HEC Montréal, qui le préside, et de 12 cadres supérieurs, dont 6 cadres membres du corps professoral et 6 cadres administratifs. En 2019, le Comité de direction comptait parmi ses membres 5 femmes et 7 hommes.

6.1.3 Actions de consultation pour l'élaboration de la version 2020 du plan d'action

À la lumière des commentaires du comité d'évaluation des plans d'action des établissements en matière d'EDI du PCRC, deux démarches de cueillette de données qualitatives ont été réalisées avec une méthodologie d'entrevues semi-dirigées. Au total, 33 entrevues ont été réalisées, dont 11 avec les directions des départements du corps professoral et 22 avec des professeures et professeurs membres des groupes désignés. Les données recueillies ont permis de réaliser une analyse approfondie et rigoureuse des pratiques mises en place et des obstacles systémiques vécus par les quatre groupes désignés. De nombreuses pistes d'action ont également pu être identifiées dans le cadre de cette cueillette de données.

1. Entrevues avec les directions des départements

Des entretiens individuels avec les 11 directions de département ont été conduits par la conseillère en EDI en collaboration avec la directrice adjointe aux affaires professorales. La grille d'entrevue utilisée est disponible à l'Annexe 7. Ces rencontres avaient les objectifs suivants :

- Répertorier les pratiques spécifiques dans chacun des départements avec un angle EDI, en matière de recrutement et de sélection des membres du corps professoral, d'accueil et d'intégration, de conciliation travail-vie personnelle, de rétention et d'accompagnement dans la progression de carrière.
- Identifier les obstacles systémiques dans les processus de recrutement et de sélection des professeur(e)s membres des groupes désignés ainsi que dans les processus d'accueil et d'intégration, de conciliation travail-vie personnelle, de rétention et d'accompagnement dans la progression de carrière.
- Saisir les enjeux en matière d'EDI au sein des départements et examiner des pistes d'amélioration.

2. Entrevues avec des membres du corps professoral

Les entrevues individuelles avec des professeur(e)s membres des groupes désignés ont été réalisées en deux temps, soit en décembre 2019 et en septembre 2020. D'une part, les entrevues individuelles réalisées en décembre 2019 par la directrice des opérations à la Direction de la recherche et du transfert avaient pour objectif de recueillir les commentaires de ces professeur(e)s pour être en mesure de cibler les obstacles pouvant nuire à la recherche, et de définir leurs différents besoins d'accompagnement. Ces entrevues ont été menées auprès de neuf professeur(e)s adjoint(e)s et agrégé(e)s démontrant un fort potentiel en recherche, dont huit membres de groupes désignés.

D'autre part, les entrevues individuelles réalisées en septembre 2020 par la conseillère en EDI avaient pour objectif de recueillir les données nécessaires pour compléter le diagnostic sur les obstacles systémiques vécus par les membres du corps professoral issus des groupes désignés. Ces entrevues ont été menées auprès de 13 professeur(e)s membres de trois groupes désignés (femmes, minorités visibles, personne en situation de handicap). Ces personnes ont pu être identifiées grâce au recensement de la diversité, qui s'est tenu en mai 2020 à HEC Montréal (voir section 4.1). Pour constituer le bassin pour ces entrevues, une invitation a été envoyée à 19 membres du corps professoral ayant donné leur consentement pour être contactés pour des activités telles que des groupes de discussion ou des entretiens individuels. Ces 19 personnes sont issues de trois groupes désignés et représentent les 11 départements à HEC Montréal. De plus, ils sont à différents niveaux du professorat (adjoint, agrégé et titulaire). Une grille d'entrevue semi-dirigée a été développée pour la réalisation de ces entrevues (voir Annexe 8).

3. Consultation des instances décisionnelles

Tout comme celle de 2019, la version 2020 du plan d'action *Équité, diversité et inclusion : des clés pour l'excellence en recherche* a été soumise au Conseil de la recherche, au Comité de direction ainsi qu'au Conseil pédagogique afin de recueillir leurs commentaires.

6.1.4 Analyse de documents et de références bibliographiques

En plus des différentes actions de consultation décrites ci-dessus, le présent plan d'action *Équité, diversité et inclusion : des clés pour l'excellence en recherche* découle d'une analyse approfondie des politiques, règlements, pratiques et processus en place à HEC Montréal en ce qui a trait à l'attraction, au recrutement, à la sélection, à l'intégration et à l'avancement des professeur(e)s et des titulaires de chaires de recherche. Plusieurs documents ont été étudiés pour y déceler les bonnes pratiques en matière d'EDI, mais aussi les constats des possibles obstacles systémiques et les occasions d'amélioration (voir liste des documents consultés à l'Annexe 9).

6.2 Examen des pratiques d'embauche

À HEC Montréal, le recrutement des titulaires des CRC est souvent réalisé à l'interne, ce qui favorise la rétention des membres du corps professoral de haut niveau. Le bassin de candidates et de candidats pour des postes de titulaire de CRC est présentement constitué de professeur(e)s déjà embauchés. Pour assurer l'équité et la diversité dans le recrutement des titulaires de CRC, l'ensemble des pratiques de recrutement et de sélection des nouveaux professeur(e)s a été examiné. Cette révision a permis de mettre en évidence les risques de biais dans ces processus, susceptibles de conduire à la discrimination des candidat(e)s des groupes désignés.

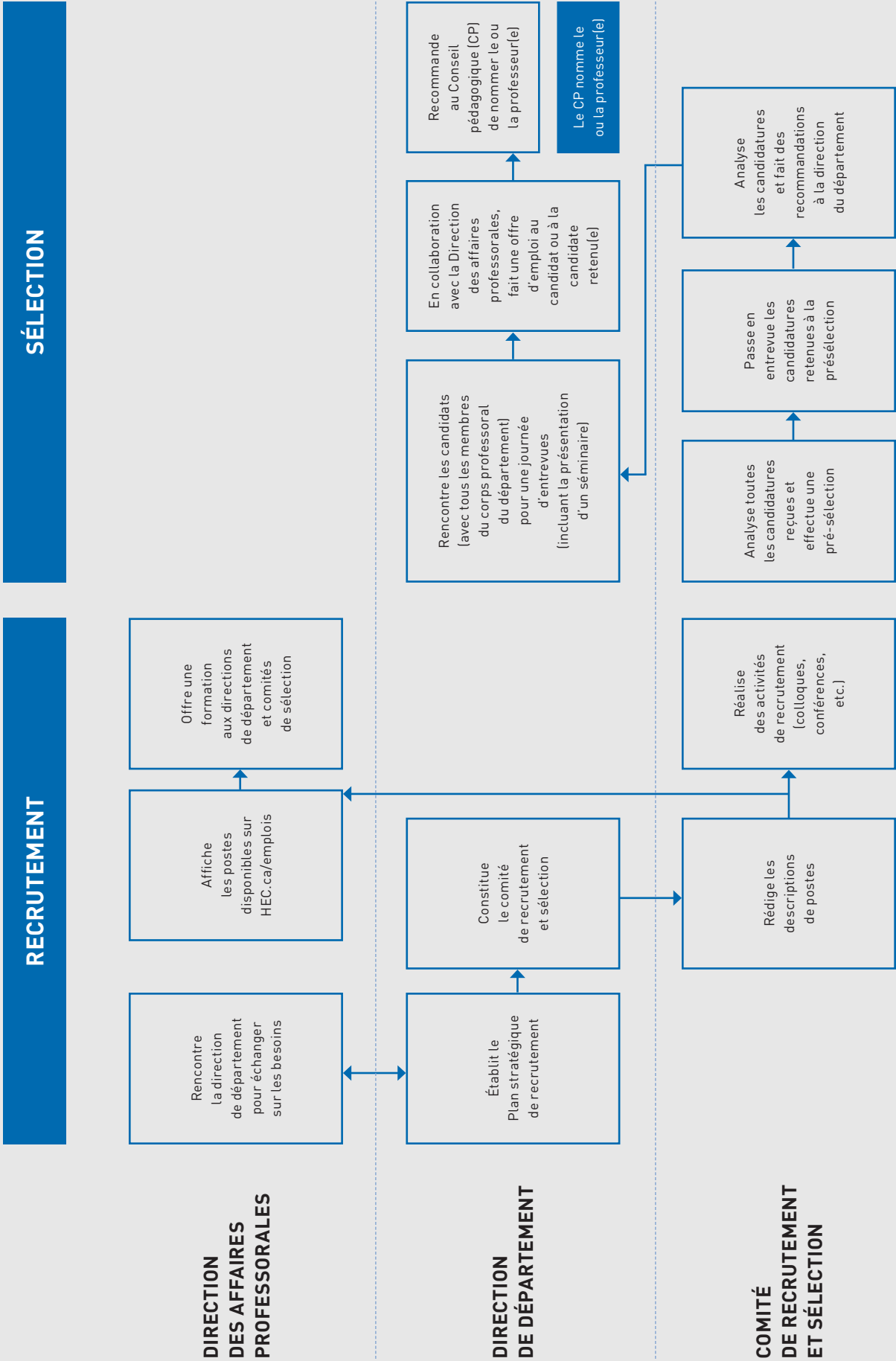
L'examen des pratiques de recrutement et de sélection des membres du corps professoral est présenté en trois parties. Tout d'abord, l'ensemble des étapes du processus d'attraction, de recrutement et de sélection sont décrites et cartographiées. Ensuite, des obstacles à l'embauche des membres des groupes désignés sont identifiés. Cela a été réalisé grâce à l'analyse croisée du processus de recrutement avec les données recueillies lors des rencontres individuelles avec les directions de départements et les membres du corps professoral issus des groupes désignés. Finalement, des actions pour améliorer le processus et les pratiques et ainsi diversifier le bassin de professeur(e)s sont proposées au tableau 7.

6.2.1 Description du processus d'embauche des membres du corps professoral

Le processus de recrutement et de sélection est pris en charge par les onze départements à HEC Montréal, au sein desquels sont formés des sous-comités de recrutement et de sélection. Le processus, bien que décentralisé dans les onze départements, est encadré par la Direction des affaires professorales, qui s'assure d'outiller, de guider et de soutenir les départements. Le schéma 3 présente le processus d'embauche des membres du corps professoral à HEC Montréal et ce, pour l'ensemble des départements.

SCHÉMA 3

Processus de recrutement et de sélection des membres du corps professoral



Le processus d'embauche débute par la définition des besoins pour chacun des départements. Pour ce faire, les directions de département doivent établir un plan stratégique de recrutement. Les besoins d'embauche sont ensuite discutés avec la Direction des affaires professorales, qui recommande l'octroi de postes à la Direction de HEC Montréal. C'est cette dernière qui confirme l'octroi des postes pour chaque département. Les directions de département forment ensuite les comités de recrutement et de sélection. Ces comités sont composés de trois à six personnes et sont renouvelés annuellement. Le comité rédige ensuite la description du poste et l'achemine à la Direction des affaires professorales, qui est responsable d'afficher les postes. Les postes disponibles sont affichés sur le site Web de HEC Montréal, à travers le Canada et dans certains réseaux à l'international. En 2019, les affichages ont été bonifiés et contiennent désormais des énoncés en matière d'EDI (voir encadré 1). De plus, la conseillère en EDI révisé systématiquement les affichages afin d'assurer la clarté des exigences, d'utiliser un langage inclusif et de promouvoir HEC Montréal comme un milieu de travail inclusif, bienveillant et stimulant.

ENCADRÉ 1

Énoncés en matière d'EDI sur tous les affichages de postes de membres du corps professoral à HEC Montréal

HEC Montréal reconnaît l'apport essentiel et nécessaire des femmes, des autochtones, des personnes qui font partie des minorités visibles ou ethniques et des personnes handicapées, et s'engage à garantir l'égalité des chances à tous les candidats qualifiés.

Dans un souci d'équité et d'excellence, le comité de sélection tiendra compte des interruptions de carrière des candidats. Nous invitons les candidats concernés à faire part des circonstances de toute interruption et à expliquer son incidence sur le cheminement.

Les personnes handicapées qui pourraient avoir besoin d'accommodements à n'importe quelle étape du processus de candidature sont invitées à communiquer en toute confidentialité avec rh.ap@hec.ca.

La Direction des affaires professorales offre, depuis 2014, une séance d'information aux directions des départements et, depuis 2018, une formation annuelle aux membres des comités de recrutement et de sélection. Cette formation a pour objectif de présenter toutes les étapes du processus de recrutement et de sélection ainsi que le système d'acquisition de talents, un outil qui permet de centraliser et de traiter toutes les candidatures reçues. Le système d'acquisition de talents permet également de recueillir les données d'auto-identification des candidates et candidats membres des groupes désignés (Annexe 10). Depuis 2018, les membres des comités de recrutement et de sélection sont invités à suivre la formation en ligne sur les préjugés inconscients disponible sur le site Internet du PCRC²¹.

Une fois la période de dépôt de candidatures terminée, les candidatures reçues sont analysées par le comité de recrutement et de sélection. À cette étape, le comité effectue une pré-sélection et invite les candidat(e)s retenus à une entrevue qui se déroule en personne ou par vidéoconférence. À la suite des entrevues, le comité recommande au département une courte liste de candidates et candidats qui seront invités à passer une journée complète d'entrevues et à faire une présentation à HEC Montréal. À ce stade, en plus du déroulement conventionnel de la journée d'entrevues, certains départements d'enseignement invitent les candidates et candidats individuellement ou en petits groupes des membres du département à des rencontres de nature plus informelle. Des visites du campus et de la ville de Montréal peuvent également être organisées lors de la venue des candidates et candidats.

La décision d'embauche s'effectue avec l'ensemble des professeur(e)s au sein des départements. Les mécanismes pour la prise de décision varient d'un département à l'autre. Certains procèdent à un vote, alors que d'autres optent pour la recherche d'un consensus sur la candidature à retenir. Une fois la candidate ou le candidat choisi, une offre d'embauche est acheminée. Finalement, lorsque l'offre est acceptée, la direction du département recommande au Conseil pédagogique de nommer la professeure ou le professeur. La décision finale de nommer officiellement une personne à un poste de professeur(e) est prise par le Conseil pédagogique.

21 <https://www.chairs-chaieres.gc.ca/program-programme/equity-equite/bias/module-fra.aspx?pedisable=false>

Le tableau 6 présente un portrait des membres du corps professoral embauchés à HEC Montréal au cours des quatre dernières années.

TABLEAU 6

Portrait des 57 membres du corps professoral embauchés à HEC Montréal entre 2016 et 2020*

Groupes de personnes	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Total par groupe pour les 4 années
Femmes	-	-	-	5	16 (28%)
Minorités visibles	-	-	-	-	10 (18%)
Personnes en situation de handicap	0	0	-	0	- (-)
Autochtones	0	0	0	0	0 (0%)

Source : Données compilées par la Recherche institutionnelle, HEC Montréal, mai 2020.

* Le portrait est établi en fonction du nombre de membres du corps professoral embauchés au cours des quatre dernières années et des réponses au questionnaire d'auto-identification distribué en mai 2020. Il faut souligner que les groupes ne sont pas mutuellement exclusifs, des personnes peuvent se trouver dans deux groupes, par exemple : une répondante peut s'auto-identifier à la fois dans le groupe « femmes » et dans le groupe « minorités visibles ».

Note : Conformément à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, les nombres inférieurs à 5 ont été supprimés pour protéger les renseignements personnels des titulaires de chaire.

6.2.2 Obstacles à l'embauche des membres des groupes désignés

L'analyse des pratiques actuelles du processus de recrutement et de sélection des membres du corps professoral montre que certaines pratiques sont susceptibles de favoriser la présence d'obstacles systémiques à l'embauche des membres des groupes désignés. Quatre constats principaux peuvent être dégagés :

1. Les pratiques de recrutement et de sélection varient entre les départements.

Comme mentionné, le processus d'embauche est décentralisé dans les onze départements et il est encadré par la Direction des affaires professorales avec des outils et des guides. Malgré cet encadrement et la sensibilisation à l'EDI réalisée à travers la formation annuelle, des biais peuvent influencer sur la prise de décision et ainsi créer un obstacle pour les membres des groupes désignés. Si la décentralisation du processus d'embauche permet d'assurer l'indépendance des départements, elle rend plus difficile l'identification et la mitigation d'éventuels biais dans le processus. Les recherches montrent que des pratiques et des outils uniformes pour évaluer les différentes candidatures peuvent réduire la manifestation de biais inconscients lors du processus de recrutement et de sélection²². Le manque de pratiques uniformes peut favoriser l'apparition de ces biais inconscients et donc la perpétuation d'obstacles systémiques.

²² Correll, Shelley J. (2017). « Reducing gender biases in modern workplaces: A small wins approach to organizational change », *Gender & Society*, vol. 31, No 6, p. 725-750.

Lors du développement de leur plan stratégique de recrutement par exemple, certains départements y ont intégré des réflexions et des objectifs en matière d'EDI, mais cette pratique n'est pas systématique. À l'étape de l'identification des besoins, il peut arriver que les départements soient guidés par le profil de la personne qui sera remplacée, ou encore essayer de se rapprocher de son profil. Si la personne à remplacer ou les profils des professeurs en place sont majoritairement masculins, ce qui est le cas dans 8 départements sur 11, cela peut constituer un obstacle pour les femmes potentiellement candidates, qui risquent de ne pas se reconnaître dans le profil recherché. Ce phénomène est l'une des possibles explications au bas taux de recrutement de femmes (moins de 30 %) ou encore des membres des peuples autochtones (0 %) à HEC Montréal pendant les quatre dernières années (voir tableau 6).

À l'étape des entrevues, les risques de biais inconscients sont aussi très présents, notamment pour les candidatures issues des groupes désignés. Par exemple, les membres des comités de recrutement et de sélection ainsi que l'ensemble des membres du corps professoral dans les départements qui participent au processus d'entrevue, ne sont pas toujours sensibilisés à la nécessité de mettre en place des mesures d'adaptation pour les membres des groupes désignés (concernant, entre autres, la difficulté d'audition ou d'élocution, la mobilité réduite, la maîtrise difficile du français ou de l'anglais). Ces situations peuvent contribuer à la manifestation de biais inconscients lors des entrevues.

Les deux actions suivantes permettront d'uniformiser les pratiques au sein des départements :

- Intégrer systématiquement les enjeux EDI dans les plans stratégiques de recrutement de chaque département (action 1).
- Développer un guide sur les meilleures pratiques en matière de recrutement, de sélection, d'accueil, d'intégration et de rétention en contexte d'EDI, spécifique à HEC Montréal (action 4).

2. La sensibilisation aux enjeux en EDI et aux biais inconscients est peu homogène.

L'examen du processus de recrutement met en évidence que la sensibilisation aux enjeux en EDI des membres des comités de recrutement et de sélection, ainsi que de l'ensemble des membres du corps professoral qui participent au processus de sélection, n'est pas encore homogène. En effet, bien que depuis 2017²³ plusieurs actions d'encadrement, de clarification, de soutien et de sensibilisation aient été mises en place pour mitiger les biais inconscients qui peuvent intervenir aux différentes étapes du processus de recrutement et de sélection, ces efforts n'ont pas encore permis de sensibiliser l'ensemble du corps professoral. Jusqu'à l'année 2020, ces actions de sensibilisation ont été optionnelles et peu structurées.

L'action suivante sera déployée afin de sensibiliser le corps professoral aux enjeux en EDI et aux biais inconscients :

- Former toutes les personnes prenant part aux processus de recrutement et de sélection des membres du corps professoral à l'EDI et aux biais inconscients (action 5).

3. La constitution des comités de recrutement et de sélection diversifiés n'est pas uniforme.

La majorité des 11 départements portent une attention particulière à la diversité des membres dans la formation des comités de recrutement et de sélection. De cette manière, des représentantes et des représentants des groupes désignés participent à la prise de décision quant au recrutement et à la sélection des membres du corps professoral. Cette pratique n'est toutefois pas uniforme dans l'ensemble des départements. En effet, pour certains départements, la constitution d'un comité diversifié représente un défi important puisque la composition du corps professoral au sein du département n'est pas diversifiée. Cette réalité est particulièrement observable dans le cas des femmes, qui sont peu représentées au sein du corps professoral de certains départements. D'ailleurs, une préoccupation peut être émise quant à la surcharge administrative que les membres de groupes désignés peuvent avoir étant donné qu'ils sont appelés à représenter les groupes désignés dans de multiples comités au sein de leur département.

23 Année de mise en œuvre du premier plan d'action Équité, diversité et inclusion : des clés pour l'excellence en recherche.

L'homogénéité des comités peut avoir des impacts importants sur la prise de décision quant à la sélection de la candidate ou du candidat à recruter. Les données recueillies lors des entrevues avec les membres des groupes désignés suggèrent qu'une plus grande diversité dans les comités de recrutement et de sélection peut réduire l'impact de certains biais inconscients.

L'action suivante sera mise en place afin d'augmenter la diversité dans la constitution des comités de recrutement et de sélection :

- Systématiser la création de comités de recrutement et de sélection diversifiés et sensibilisés aux enjeux de l'EDI (action 3).

4. Les stratégies de diffusion des postes et d'attraction de candidates et de candidats ne facilitent pas le recrutement des membres des groupes désignés.

Les stratégies de diffusion des postes pour le recrutement externe de nouveaux professeur(e)s sont globalement conventionnelles et les réseaux de diffusion des postes ouverts sont peu diversifiés. Il semble que les membres des groupes désignés, particulièrement les Autochtones et les minorités visibles, sont moins souvent joints par les réseaux de diffusion utilisés actuellement. Dans plusieurs cas, lors du processus de recrutement, les facteurs d'attraction à HEC Montréal autres que la rémunération ne sont pas toujours mis en valeur (par exemple : le dynamisme de l'institution, son emplacement sur un campus regroupant plus de 67 000 étudiants et étudiantes dans trois grands établissements universitaires²⁴ et dans une ville reconnue pour sa qualité de vie). De plus, bien qu'elle puisse constituer une stratégie d'attraction, la présentation de l'offre complète de rémunération est assez complexe et les départements ont parfois des difficultés à en présenter une explication claire aux candidates et candidats.

Comme il est possible de le constater dans le tableau 6, HEC Montréal n'a recruté aucune personne s'auto-identifiant comme autochtone pendant les quatre dernières années. Par ailleurs, malgré les quelques initiatives visant à intégrer les savoirs autochtones dans les enjeux de gestion, à HEC Montréal, il n'y a pas de programmes destinés spécifiquement aux études autochtones et le bassin d'étudiants autochtones est très restreint. Bien que HEC Montréal n'ait pas une cible à atteindre en ce qui concerne la représentation de personnes issues des peuples autochtones parmi les titulaires des CRC, la sous-représentation de membres autochtones parmi le corps professoral demeure un enjeu d'équité et de diversité pour HEC Montréal.

Les actions suivantes seront mises en place afin d'améliorer les stratégies de diffusion des postes et d'attirer un plus grand nombre de candidat(e)s des groupes désignés :

- Joindre les membres des groupes désignés en diversifiant les sources et les réseaux de diffusion des offres d'emploi pour les postes au sein du corps professoral (action 2).
- Mener une étude approfondie afin d'identifier les obstacles systémiques existants à HEC Montréal lors du processus de recrutement des membres des peuples autochtones (action 6).
- Soumettre la Politique linguistique et la Politique de rémunération de HEC Montréal à l'examen du Comité EDI (action 7).

Le tableau 7 présente un sommaire des actions à mettre en place pour réduire les obstacles identifiés lors de l'analyse des pratiques d'embauche.

24 HEC Montréal, Université de Montréal et Polytechnique Montréal

TABLEAU 7

Actions découlant de l'examen des pratiques d'embauche

OBJECTIF 1

Élargir le bassin de professeur(e)s qui représentent pleinement l'excellence et la diversité

Actions	Indicateurs	Responsables	Échéancier	
1	Intégrer systématiquement les enjeux EDI dans le Plan stratégique de recrutement de chaque département d'enseignement.	100 % des plans stratégiques de recrutement tiennent compte de l'EDI.	Départements	31 mai 2021
2	Joindre les membres des groupes désignés en diversifiant les sources et les réseaux de diffusion des offres d'emploi pour les postes au sein du corps professoral : - Analyser l'efficacité des sources de recrutement actuelles en fonction de l'appartenance des candidat(els) aux groupes désignés. - Recenser toutes les sources possibles de recrutement afin de susciter davantage de candidatures des groupes désignés. - Diffuser les postes au sein de réseaux moins traditionnels dans lesquels s'inscrivent les membres des groupes désignés.	Postes diffusés dans au moins quatre nouvelles sources de recrutement qui joignent les quatre groupes désignés.	DAP / Équipe EDI / Départements	1 ^{er} juillet 2020 + récurrent annuellement
3	Systématiser la création de comités de recrutement et de sélection diversifiés et sensibilisés aux enjeux de l'EDI : - Reconnaître l'apport de la participation des membres des groupes désignés au sein des comités de recrutement et de sélection. - Sensibiliser les membres des comités de recrutement et de sélection à l'EDI (dans le cadre des formations offertes par la Direction des affaires professorales sur le processus de recrutement) - Élaborer un court guide d'auto-formation.	Tous les comités ont au moins un membre issu des groupes désignés. 100 % des membres des comités sont sensibilisés à l'EDI.	Départements / DAP / Équipe EDI / Instances décisionnelles (CP et Comité de direction)	1 ^{er} juillet 2021
4	Développer un guide sur les meilleures pratiques en matière de recrutement, de sélection, d'accueil, d'intégration et de rétention en contexte d'EDI spécifique à HEC Montréal. Ce guide intégrera entre autres des recommandations spécifiques à la prise en compte des congés de maternité et de congés maladie dans l'évaluation des candidatures de membres du corps professoral.	Guide présenté à tous les membres du corps professoral	Équipe EDI / DAP / DRT	1 ^{er} juillet 2021

Actions		Indicateurs	Responsables	Échéancier
5	Former toutes les personnes prenant part aux processus de recrutement et de sélection des membres du corps professoral à l'EDI et aux biais inconscients.	100 % des personnes prenant part au processus de recrutement et de sélection sont formées.	Équipe EDI / DRH / DAP	1 ^{er} juillet 2021
6	Mener une étude approfondie afin d'identifier les obstacles systémiques existants à HEC Montréal lors du processus de recrutement des membres des peuples autochtones.	Étude réalisée et leviers identifiés	Équipe EDI / DAP	31 décembre 2022
7	Soumettre la Politique linguistique et la Politique de rémunération de HEC Montréal à l'examen du Comité EDI afin de déterminer si des changements doivent être apportés pour favoriser l'attraction des membres des groupes désignés, ce qui permettra de soutenir nos engagements en matière d'EDI. Le cas échéant, faire approuver les propositions de modifications auprès des instances décisionnelles (Comité de direction, Conseil pédagogique).	Politiques discutées lors d'une rencontre du Comité EDI	Comité EDI	30 juin 2021

6.3 Examen comparatif du soutien accordé aux titulaires de CRC

L'évaluation du soutien accordé aux titulaires de CRC en fonction de l'appartenance à un groupe désigné a été réalisée à partir de l'analyse des politiques et des pratiques en place. Cette analyse a été enrichie par les données recueillies auprès des titulaires de CRC lors des entrevues réalisées au mois d'août 2019. Finalement, les rapports annuels produits par les titulaires de CRC ont également été analysés afin d'identifier de potentiels obstacles au soutien des titulaires issus des groupes désignés.

Étant donné le petit nombre de titulaires de CRC à HEC Montréal, nous avons considéré pertinent d'élargir l'évaluation du soutien accordé aux titulaires de CRC en intégrant des données relatives aux membres du corps professoral. Pour cette raison, certaines informations sur le soutien accordé aux membres du corps professoral ont aussi été colligées. Les données qualitatives tirées des entretiens individuels avec des membres du corps professoral issus des groupes désignés et réalisés en décembre 2019 par la Direction de la recherche et du transfert ont également été considérées. L'analyse de l'ensemble de ces données a permis d'identifier des obstacles au soutien accordé à certains membres du corps professoral ayant un grand potentiel en recherche. Cette analyse a aussi permis de constater que les membres des groupes désignés, à travers leur parcours, ont fait face à des obstacles systémiques, lesquels perpétuent des écarts dans le soutien accordé aux titulaires de CRC.

6.3.1 Évaluation du soutien accordé aux membres du corps professoral et aux titulaires de chaires de recherche, y compris les titulaires de CRC

L'encadrement des titulaires de CRC est régi par la Politique de gestion des chaires à HEC Montréal (Annexe 11), ce qui permet la mise en place de balises pour encadrer leurs conditions de travail. Cette politique encadre les différentes sphères du travail des titulaires créant ainsi un environnement de recherche équitable, ouvert et transparent.

1. Temps réservé à la recherche et à la rétroaction

Le soutien offert en matière de temps réservé à la recherche et à la rétroaction est encadré par la Politique de gestion des chaires, qui inclut les dispositions suivantes :

- Réduction de la tâche d'enseignement pour tous les titulaires d'une chaire de recherche. Ce dégagement ne peut cependant pas dépasser deux cours par année, cela afin de permettre aux étudiantes et étudiants de HEC Montréal de bénéficier de la grande expertise de ces chercheuses et de ces chercheurs.
- Processus de rétroaction pour tous les titulaires d'une chaire de recherche. Les titulaires doivent soumettre un rapport d'activités à la Direction de la recherche et du transfert chaque année. Ils reçoivent en retour des commentaires sur leur rapport.
- Processus d'évaluation formel par le Comité des chaires pour chaque chaire et son titulaire, aux cinq ans (ou selon les règles du PCRC). Cette évaluation est faite en fonction de critères rigoureux et précis et selon le processus établi dans la Politique de gestion des chaires. La rétroaction transmise dans le cadre de cette évaluation est précise et détaillée.
- Création d'un comité consultatif (dans certains cas spécifiques), dont le rôle est d'appuyer et de conseiller le ou la titulaire de la chaire.

2. Soutien administratif et espaces

La Direction de la recherche et du transfert soutient équitablement tous les titulaires de chaire pour l'ensemble de leurs obligations. Elle veille à l'application et au respect de la Politique de gestion des chaires de HEC Montréal, elle s'assure de mettre en œuvre les décisions prises par le Comité des chaires de HEC Montréal et elle est responsable des engagements pris par HEC Montréal pour l'ensemble des titulaires. Par exemple, pour chaque chaire, le budget de l'institution prévoit des bourses pour des étudiantes et étudiants de 3^e cycle. La Direction de la recherche et du transfert offre également à chaque titulaire de l'accompagnement quant à la production de son site Web, les demandes de subventions externes, etc. De plus, tous les titulaires de chaire ont accès à des espaces de bureau, à de l'équipement et au soutien administratif nécessaire. Ce soutien est offert équitablement à l'ensemble des titulaires, peu importe l'appartenance à un groupe désigné ou non.

3. Rémunération

HEC Montréal a pour politique d'offrir une rémunération juste et équitable à son personnel, y compris les membres du corps professoral, en contrepartie du travail qu'il effectue. Pour ce faire, HEC Montréal base la rémunération sur des principes d'équité interne et s'assure que les principes de la *Loi sur l'équité salariale* du Québec soient respectés. Une méthode par points et facteurs a été retenue pour évaluer tous les emplois de HEC Montréal en raison de son caractère neutre, analytique et systématique. Tous les emplois sont donc évalués sur 18 facteurs et le résultat de l'évaluation détermine la classe salariale de l'emploi.

En plus du salaire de base, des primes sont versées aux titulaires de chaires de recherche. Les critères utilisés pour déterminer les primes ont été revus par les spécialistes en rémunération de la Direction des ressources humaines, qui confirment qu'ils sont cohérents et basés sur un concept d'équité. Une analyse des montants des primes versées aux titulaires a été réalisée et révèle que les membres des groupes désignés ne sont pas désavantagés par rapport aux titulaires qui ne font pas partie des groupes désignés.

4. Mentorat et accompagnement

Bien qu'il existe des initiatives de mentorat et d'accompagnement au sein du corps professoral à HEC Montréal, les données recueillies montrent qu'il n'y a pas de pratiques formelles de mentorat ou d'accompagnement pour les titulaires des CRC. Cependant, les titulaires de CRC de niveau 2 pourraient certainement bénéficier d'un accompagnement personnalisé pour les guider dans leur projet de recherche. Un programme d'accompagnement structuré visant l'ensemble du corps professoral, et spécifiquement les titulaires des CRC, permettrait de mieux comprendre et combler les besoins spécifiques de chaque titulaire, tels que la modulation du temps réservé à la recherche en fonction de réalités familiales et personnelles, l'adaptation des espaces utilisés pour la recherche (bureau, laboratoire) à des besoins particuliers, etc.

5. Congés

Congés sabbatiques

Tous les membres du corps professoral agrégés et titulaires sont admissibles à une année sabbatique rémunérée tous les sept ans, cela afin de leur permettre de renouveler et de parfaire leurs connaissances ou d'effectuer des travaux de recherche et de publication. Les processus entourant les congés de perfectionnement sont encadrés par le *Règlement sur les années sabbatiques, congés et bourses pour les professeurs et les futurs professeurs* (Annexe 12).

Congés parentaux

Dans son *Règlement sur les années sabbatiques, congés et bourses pour les professeurs et les futurs professeurs*, HEC Montréal s'engage à réintégrer un membre du corps professoral à son retour d'un congé parental sans traitement (à la suite d'un congé de maternité, paternité ou d'adoption) au même rang et au même poste, sans pénalité.

Malgré les politiques et processus en place, des professeures-chercheuses de HEC Montréal ont mentionné, lors des différentes consultations menées, que le fait de s'absenter pour une période de plusieurs mois en congé de maternité et parental peut constituer un obstacle systémique à l'avancement de leur carrière. Les données recueillies montrent que les impacts sur la productivité et les cycles de recherche se font souvent sentir pendant trois à quatre ans après un congé de maternité et parental. Les parcours de carrière des femmes sont donc affectés par des périodes de pause pendant et après la grossesse. Ces périodes correspondent souvent à des moments charnières dans la carrière des membres du corps professoral en termes d'avancement.

Afin de reconnaître l'incidence que les congés (par exemple les congés de maternité ou les congés d'invalidité) peuvent avoir sur le dossier de réalisations, chaque appel de candidatures réservé aux membres du corps professoral de HEC Montréal pour une CRC inclut désormais l'énoncé de l'encadré 2. Mentionnons également que la présence de la conseillère en EDI au Comité des chaires permet d'assurer la prise en compte de l'incidence des congés tout au long du processus de sélection des candidates et des candidats.

ENCADRÉ 2

Extrait des appels de candidatures pour des chaires de recherche du Canada

Dans un souci d'équité, le comité de sélection tiendra compte des interruptions de carrière lors de la sélection. Nous invitons les personnes concernées à faire part des circonstances de toute interruption et à expliquer son incidence sur le cheminement et le dossier de recherche.

Les actions suivantes seront mises en place afin d'améliorer le soutien accordé aux membres du corps professoral et aux titulaires des CRC :

- Mettre en place un processus formel d'accompagnement des nouveaux titulaires de CRC (action 8).
- Procéder à la collecte d'informations lors d'une fin de CRC (entrevue de fin de mandat), analyser les résultats et mettre en place des actions pour contrer les obstacles soulevés afin de favoriser l'équité et l'inclusion (action 9).

6.3.2 Analyse des rapports annuels produits par les titulaires de CRC

La Direction de la recherche et du transfert a réalisé une analyse des rapports annuels produits par les titulaires de CRC en septembre 2020. Cet exercice avait pour objectif d'analyser les différences potentielles dans les réponses données par les titulaires de CRC non-membres des groupes désignés et les titulaires de CRC membres des groupes désignés. Lorsque les préoccupations nommées dans les rapports sont analysées du point de vue de l'EDI, des obstacles auxquels font face les titulaires membres d'un groupe désigné peuvent être identifiés. Cependant, l'examen des rapports annuels n'a pas permis de dégager de différences significatives entre les réponses fournies par les titulaires de CRC. Aux questions qui traitent du soutien accordé, toutes et tous mentionnent les avantages liés aux bourses pour l'embauche d'étudiantes et d'étudiants ainsi que les dégagements de cours permettant de consacrer plus de temps à la recherche. Il demeure toutefois essentiel de systématiser cette analyse dans le futur, afin de pouvoir éventuellement déceler des écarts entre les réponses des titulaires.

L'action suivante sera déployée pour rester à l'affût des possibles écarts dans le soutien accordé aux titulaires de CRC :

- Systématiser l'analyse des rapports annuels produits par les titulaires de CRC afin d'identifier de potentiels écarts entre le soutien accordé aux titulaires de CRC qui ne s'identifient pas à un groupe désigné et celui accordé aux titulaires de CRC qui déclarent appartenir à un groupe désigné (action 10).

6.3.3 Soutien accordé aux membres du corps professoral

HEC Montréal met à la disposition des membres du corps professoral de nombreuses ressources afin de soutenir leurs activités de recherche. Ces ressources sont offertes sans distinction quant à leur appartenance ou non à un groupe désigné. Tout d'abord, chaque nouveau membre du corps professoral qui entre en fonction à HEC Montréal reçoit un budget de démarrage lui permettant d'amorcer ou de poursuivre des activités de recherche. Ensuite, l'équipe de la Direction de la recherche et du transfert offre aux membres du corps professoral des ateliers sur l'élaboration des demandes de financement. Finalement, la Direction de la recherche et du transfert propose un soutien individuel constant aux membres du corps professoral afin de leur permettre, entre autres, de développer des stratégies pour l'obtention de subventions externes.

HEC Montréal finance aussi de nombreuses infrastructures de recherche (revues, groupes de recherche, série de séminaires scientifiques, etc.) pour soutenir le rayonnement et le développement de nouveaux domaines de recherche. HEC Montréal a également créé le Programme de professorship de recherche afin de permettre aux membres du corps professoral agrégés et titulaires de développer des projets de recherche. Le programme offre des conditions telles que la libération d'enseignement de trois crédits, une prime salariale et un fonds de recherche. Les professorships sont accordés à des membres du corps professoral de carrière qui pourraient être vus comme d'éventuels aspirants à une chaire de recherche. Les critères d'évaluation pour l'obtention d'un professorship incluent la qualité du dossier (publications, subventions, encadrement d'étudiant(e)s aux cycles supérieurs et rayonnement) ainsi que la qualité de la programmation de recherche proposée. Le comité responsable d'octroyer un professorship est composé du directeur ou de la directrice de la Direction des affaires professorales, de la Direction de la recherche et du transfert, du Directeur associé de la recherche et du transfert et du titulaire de chaire nommé par l'Assemblée des professeurs. Ce comité recommande au Directeur de HEC Montréal les candidates et les candidats à qui un professorship devrait être accordé.

L'action suivante sera mise en place afin de réduire la présence d'obstacles pouvant nuire aux activités de recherche des membres des groupes désignés :

- Former les membres de la DRT et du comité responsable du choix des professeurs titulaires d'un Professorship à l'EDI, aux biais inconscients et à l'incidence des congés de maternité (action 11).

6.3.4 Obstacles au soutien accordé aux titulaires de CRC

L'analyse des pratiques actuelles quant au soutien accordé aux membres du corps professoral et spécifiquement aux titulaires de CRC permet de dégager quelques constats :

- Malgré les différentes initiatives d'accompagnement identifiées, HEC Montréal n'a pas encore mis en place un programme d'accompagnement structuré pour les titulaires de CRC.
- Malgré les différents processus ponctuels de consultation, HEC Montréal n'a pas mis en place un processus systématique de consultation et de cueillette de données auprès des titulaires de CRC à la fin de leur mandat.
- Malgré l'intérêt grandissant sur les enjeux en EDI, HEC Montréal n'a pas encore mis en place un processus structuré de formation sur les enjeux en EDI. En effet, les membres de la Direction de la recherche et du transfert qui offrent un soutien aux titulaires de CRC et aux membres du corps professoral et les membres du comité responsable de l'octroi des professorships de recherche ne sont pas formés à l'EDI ni aux biais inconscients et à l'incidence des congés parentaux.

Les actions présentées dans le tableau 8 seront mises en place en réponse aux obstacles identifiés dans le cadre de cet examen comparatif.

TABLEAU 8

Actions découlant de l'examen comparatif du soutien accordé aux membres du corps professoral et aux titulaires de CRC

OBJECTIF 2

Offrir un soutien équitable aux titulaires de CRC

Actions	Indicateurs	Responsables	Échéancier
8 Mettre en place un processus formel d'accompagnement des nouveaux titulaires de CRC. Rencontrer systématiquement tous les nouveaux titulaires et identifier leurs besoins de soutien. Offrir un accompagnement et des accommodements spécifiques en fonction des besoins identifiés.	100 % des nouveaux titulaires de CRC sont rencontrés et ont un plan d'accompagnement.	DRT / Équipe EDI	31 décembre 2023
9 Procéder à la collecte d'informations lors d'une fin de CRC (entrevue de fin de mandat), analyser les résultats et mettre en place des actions pour contrer les obstacles soulevés afin de favoriser l'équité et l'inclusion.	100 % des titulaires de CRC dont le mandat se termine sont rencontrés.	DRT / Équipe EDI	À partir du 30 septembre 2020 et en continu
10 Systématiser l'analyse des rapports annuels produits par les titulaires de CRC afin d'identifier de potentiels écarts entre le soutien accordé aux titulaires de CRC qui ne s'identifient pas à un groupe désigné et celui accordé aux titulaires de CRC qui déclarent appartenir à un groupe désigné.	Rapports analysés annuellement.	DRT	À partir du 1 ^{er} septembre 2020 et récurrent annuellement
11 Former les membres de la DRT et du comité responsable du choix des professeurs titulaires d'un Professorship à l'EDI, aux biais inconscients et à l'incidence des congés de maternité.	100 % des personnes formées.	Équipe EDI	31 décembre 2021

6.4 Analyse de l'environnement

Cette troisième et dernière section de l'analyse vise à comprendre l'environnement de travail dans lequel évoluent les titulaires de CRC, mais aussi plus largement l'ensemble du corps professoral, au regard de l'équité et de l'inclusion.

Les entretiens individuels conduits avec les 11 directions de département ainsi qu'avec les 22 membres du corps professoral ont permis de tirer des constats pouvant se regrouper sous les thèmes suivants :

- La culture organisationnelle en matière d'EDI
- Les activités de recherche sur les enjeux liés à l'EDI en gestion
- Les pratiques d'accueil et d'intégration des nouveaux membres du corps professoral
- La progression de carrière
- La conciliation travail et vie personnelle

6.4.1 Culture organisationnelle en matière d'EDI

L'engagement de HEC Montréal envers l'EDI s'est concrétisé en 2019-2020 par la mise en œuvre de nombreuses actions visant à ancrer les principes d'EDI dans l'ensemble de ses politiques, de ses pratiques et de ses processus. Cette réelle volonté de changement, insufflée par la Direction de HEC Montréal, n'est pas encore complètement ancrée dans la culture organisationnelle de l'École. En effet, la majorité des directions de département ont affirmé que les membres du corps professoral ne prennent pas position quant à l'engagement de HEC Montréal en matière d'EDI. Il semble que les membres du corps professoral ne considèrent pas l'engagement de HEC Montréal envers l'EDI comme étant fort ou ne perçoivent pas un changement important en la matière.

Les données recueillies montrent qu'il ne semble pas y avoir une résistance à l'intégration des principes EDI dans la culture organisationnelle de HEC Montréal. Cependant, à l'exception de l'enjeu de la représentativité des femmes au sein du corps professoral dans certains départements, les données montrent aussi que les principes en EDI ne font pas partie des enjeux qui préoccupent la majorité des membres du corps professoral. Ces constats démontrent que les efforts de communication et de sensibilisation entamés en milieu d'année 2019 doivent se poursuivre, afin d'uniformiser la compréhension au sein du corps professoral de l'engagement de HEC Montréal envers l'EDI, mais aussi d'en favoriser l'adhésion et la participation.

Les actions suivantes seront déployées afin de renforcer la place de l'EDI dans la culture organisationnelle de HEC Montréal :

- Faire connaître la Politique sur l'EDI à l'ensemble de la communauté de HEC Montréal (action 12).
- Mettre régulièrement à jour la page « Promotion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion en recherche » du site Web de HEC Montréal selon les exigences du PCRC (action 13).
- Bonifier la section EDI sur le site Web de HEC Montréal afin de communiquer de façon transparente à l'ensemble de la communauté l'engagement, la démarche, les actions et les ressources en matière d'EDI (action 14).
- Rencontrer tous les nouveaux membres du corps professoral lors des ateliers visant l'intégration afin de les sensibiliser à l'EDI à HEC Montréal (action 15).
- Offrir un parcours de formation sur l'EDI et les biais inconscients à tous les membres du corps professoral, aux cadres et aux équipes qui soutiennent les processus d'accueil, d'intégration et de progression de carrière (action 16).
- Réviser le plan de communication institutionnel en EDI et inclure des actions spécifiques pour rendre davantage visibles les apports des membres du corps professoral et des titulaires de chaires issus des groupes désignés ainsi que les recherches reliées à l'EDI sur le site Web de HEC Montréal et dans ses médias sociaux (action 17).

6.4.2 Les activités de recherche sur les enjeux liés à l'EDI en gestion

L'engagement de HEC Montréal envers l'EDI se manifeste aussi à travers quelques projets de recherche menés par des membres de son corps professoral et par la communauté étudiante. En effet, une brève étude de ces projets à HEC Montréal démontre que des initiatives ponctuelles ont été réalisées ces dernières années. Par exemple, soulignons les projets concernant l'entrepreneuriat comme dispositif d'intégration des communautés culturelles ainsi que les travaux concernant les femmes en affaires et en entrepreneuriat. Mentionnons également les recherches effectuées par des membres du corps professoral sur les deux thématiques suivantes : les effets d'une plus grande diversité de profils au sein des conseils d'administration et les défis des auditeurs dans un contexte de mission d'audit au sein de communautés autochtones. De plus, lors de séminaires ou autres activités universitaires, nous constatons la présence de thématiques liées à l'EDI tout comme dans certains projets de recherche menés par des étudiantes et des étudiants dans le cadre de leur programme de maîtrise ou de doctorat. Cependant, cette analyse montre que peu d'unités de recherche s'intéressent à l'étude des enjeux liés à l'EDI en gestion. Des efforts devront être mis en place pour soutenir la recherche sur ces enjeux à HEC Montréal. D'ailleurs, l'une des initiatives prioritaires du prochain plan stratégique en recherche consiste à consolider l'écosystème de recherche en développement durable et en éthique, ce qui inclut explicitement des thématiques en matière d'EDI.

Les actions suivantes seront déployées afin de soutenir la recherche sur les enjeux EDI en gestion :

- Mener une étude sur les leviers pouvant être mis en place à HEC Montréal afin de développer la recherche sur les enjeux de l'EDI en gestion (action 18).
- Créer un guide sur l'application des principes EDI dans les projets de recherche à HEC Montréal (action 19).
- Analyser l'offre de bourses pour les étudiantes et les étudiants de doctorat et la bonifier au besoin en créant des bourses spécifiques pour les membres des groupes désignés (action 20).
- Identifier et mettre en place des solutions pour faciliter le séjour d'étudiantes et étudiants visiteurs issus de groupes désignés (action 21).

6.4.3 Pratiques d'accueil et d'intégration des nouveaux membres du corps professoral

Différentes mesures ont été mises en place à HEC Montréal afin de faciliter l'intégration des nouveaux membres du corps professoral à leur milieu de travail. D'abord, ils bénéficient d'un programme de développement professionnel offrant différents types d'ateliers (par exemple : des ateliers pour la préparation des demandes de subventions ou des ateliers pour développer les aptitudes pour l'écriture scientifique). En plus de ces ateliers, la Direction de la recherche et du transfert rencontre individuellement chaque professeur(e) à son entrée en fonction et lui offre un soutien individualisé tout au long de sa carrière à HEC Montréal pour clarifier des aspects spécifiques concernant la recherche.

HEC Montréal offre également un programme d'apprentissage du français à tous les membres du corps professoral (et leurs conjointes ou conjoints) qui ne maîtrisent pas suffisamment cette langue, en conformité avec la politique linguistique en vigueur²⁵, et dans le but de favoriser leur intégration personnelle et professionnelle à Montréal. Au cours des six dernières années, la moyenne annuelle des dépenses pour le programme de formation en français s'est élevée à 208 000 \$. En date de septembre 2020, 39 membres du corps professoral avaient bénéficié de ce programme. Par ailleurs, HEC Montréal offre un programme de soutien au logement et en immigration aux nouveaux membres du corps professoral et, le cas échéant, à leur famille. Entre 2016 et 2020, 28 personnes ont bénéficié de l'accompagnement et du remboursement des procédures d'immigration. Finalement, certaines directions de département ont offert un accueil et un accompagnement ponctuel pour répondre à des besoins particuliers, particulièrement pour les personnes issues des minorités visibles et les personnes en situation de handicap. Les membres du corps professoral ont souligné que le soutien et la bienveillance des directeurs ou directrices de département ont fait une grande différence dans le succès de l'accueil et de l'intégration.

Les données recueillies lors des entrevues permettent de constater que, pour les membres des groupes désignés, le soutien et l'accompagnement par les collègues, bien qu'informel, favorisent considérablement le processus d'intégration au nouveau milieu de travail. En effet, il semble que l'accompagnement par les collègues permet de bien naviguer à travers les différentes sphères de la fonction de professeur à HEC Montréal : l'enseignement, la recherche, la contribution au fonctionnement interne de l'École et le rayonnement externe. De plus, certaines personnes entrées en fonction à HEC Montréal depuis plusieurs années ont pu remarquer des améliorations récentes dans l'accompagnement et l'encadrement des nouveaux membres du corps professoral.

25 https://www.hec.ca/direction_services/secretariat_general/juridique/reglements_politiques/documents/Politique-linguistique.pdf

Malgré ces initiatives visant à offrir un soutien équitable, les données recueillies ont permis de dégager certains constats quant aux obstacles pouvant nuire aux activités de recherche des membres des groupes désignés en début de carrière. Tout d'abord, les membres du corps professoral en début de carrière doivent souvent réaliser des tâches administratives liées à l'enseignement (correction, refonte de cours, coordination de programme, etc.) qui laissent moins de temps pour la recherche. Ensuite, les attentes sur le plan de l'enseignement sont élevées lors de l'entrée en fonction (par exemple, enseigner des cours de grandes cohortes au 1^{er} cycle et faire preuve d'innovation dans l'enseignement). L'accès aux étudiantes et étudiants de cycles supérieurs peut également s'avérer un défi, surtout pour les professeur(e)s qui n'ont pas un réseau élargi à HEC Montréal. Finalement, le mentorat (ou autre forme d'accompagnement) n'est pas systématisé à HEC Montréal, et les membres du corps professoral qui ont un réseau moins développé (souvent des professeures ou des professeurs étrangers issus des minorités visibles) ont plus de difficulté à être mentorés ou accompagnés par une personne d'expérience.

De façon générale, plusieurs répondantes et répondants considèrent que les activités d'accueil et le processus d'intégration offerts par certains départements pourraient être améliorés. Ces démarches d'accompagnement semblent peu structurées et ne sont pas toujours communiquées clairement à l'arrivée des nouveaux membres du corps professoral à HEC Montréal. De plus, ces démarches prennent peu souvent en considération les différences culturelles et les défis accrus que le processus d'intégration représente pour les professeur(e)s allophones et étrangers.

Les actions suivantes seront déployées afin d'optimiser les pratiques d'accueil et d'intégration des nouveaux membres du corps professoral :

- Réviser, améliorer et mieux structurer le processus et les outils en matière d'accueil et d'intégration, y compris les bonnes pratiques en matière d'EDI, et déployer ceux-ci au sein des départements (action 22).
- Mettre en place un programme d'accompagnement formel qui répond aux besoins en matière de développement de la carrière professorale (action 23).

6.4.4 Progression de carrière

Au fil des années, HEC Montréal a mis en place une série de pratiques et de processus visant la progression de carrière des membres de son corps professoral, notamment les processus liés à la promotion, les processus d'attribution des prix de recherche et de pédagogie (par exemple le prix d'innovation pédagogique ou prix du nouveau chercheur, de la nouvelle chercheure), les processus de sélection pour les titulaires des chaires de recherche et la participation à des instances décisionnelles. Les données recueillies lors des entretiens avec les professeures et les professeurs issus des groupes désignés montrent que le soutien et la rétroaction des collègues d'expérience sont parmi les facteurs facilitant la progression de carrière, principalement lors du processus de promotion à l'agrégation. De plus, il semble que le processus et les critères généraux d'évaluation permettant d'obtenir une promotion soient perçus comme étant clairs et bien communiqués. Toutefois, il appert que l'interprétation de ces critères d'évaluation n'est pas toujours uniforme. Cette situation entraîne une perception de subjectivité dans l'évaluation des dossiers de candidatures à l'agrégation, ce qui donne place aussi à l'émergence de biais inconscients lors de ce processus. Également, les données recueillies montrent que ces critères pourraient prendre davantage en considération les parcours non linéaires ou atypiques.

En ce qui a trait au processus de sélection pour les prix d'excellence ou pour l'attribution des chaires de recherche, les données recueillies lors des entrevues avec les membres des groupes désignés soulignent que les critères de sélection lors de ces processus ne sont pas perçus comme étant toujours clairs. Des défis concernant la communication de ces critères ainsi que la rétroaction à la fin du processus ont été aussi soulevés.

Par ailleurs, les entrevues avec les professeur(e)s s'identifiant comme personnes en situation de handicap ont permis de constater l'importance d'obtenir l'accompagnement et le soutien adéquat tout au long de la progression de leur carrière. Les données recueillies montrent que les mesures d'accommodement adéquates pour les personnes en situation de handicap ont été mises en place, et cette situation ne constitue pas pour l'instant un frein à la progression de la carrière. Cependant, la situation de handicap peut constituer un obstacle à la participation aux activités professionnelles et sociales au sein de leur département (par exemple, les personnes en situation de handicap peuvent présenter des difficultés auditives ou visuelles limitant leur participation à des rencontres ou à des présentations pour lesquelles il n'y a pas d'accommodements mis en place).

Finalement, en ce qui concerne la participation aux instances décisionnelles, les données démontrent que, malgré les efforts entrepris, mises à part les femmes, peu de membres issus des autres groupes désignés participent à des instances, telles que le Conseil de la recherche, le Conseil pédagogique, le Comité des chaires ou le Comité de direction.

Les actions suivantes seront déployées afin d'optimiser les mécanismes d'accompagnement des membres du corps professoral dans la progression de leur carrière :

- Analyser la nature et les critères des prix institutionnels d'excellence (action 24).
- Soutenir, par un plan de développement professionnel, l'ensemble des professeur(e)s adjoint(e)s et agrégé(e)s dans la création de leur dossier de promotion à l'agrégation ou à la titularisation, le cas échéant (action 25).
- Former toutes les personnes prenant part aux processus de promotion à l'EDI et aux biais inconscients (action 26).
- Créer un outil de communication pour rendre plus accessible la Politique de gestion des chaires à HEC Montréal, en présentant le parcours interne et les critères d'obtention des chaires de recherche (action 27).
- Définir des indicateurs sur la progression de carrière et sur les activités de recherche des membres du corps professoral en fonction de l'appartenance ou non aux quatre groupes désignés et faire un suivi annuel (action 28).

6.4.5 Conciliation travail et vie personnelle

Afin de favoriser la conciliation travail et vie personnelle du corps professoral, HEC Montréal a mis en place divers mécanismes, notamment le télétravail et des adaptations à l'horaire de travail. Les données recueillies montrent que la nature même du métier de professeur offre une grande flexibilité et peu de membres du corps professoral doivent avoir recours aux demandes d'accommodement. Par ailleurs, il a été observé qu'il existe une grande collégialité quant au choix de l'horaire des cours au sein des départements d'enseignement. Les femmes avec de jeunes enfants ont la possibilité d'adapter leur horaire en fonction de leur réalité. D'ailleurs, HEC Montréal compte sur son campus un Centre de la petite enfance, qui accueille 112 enfants de membres du personnel et d'étudiantes et étudiants de HEC Montréal.

Toutefois, la charge de travail des professeur(e)s dans le milieu universitaire est considérable, particulièrement pour les personnes en début de carrière qui assument des charges administratives et participent à différents projets de recherche afin de faire progresser leur carrière. Dans ce contexte, la conjugaison de la charge de travail et de la vie familiale et personnelle peut faire obstacle à la progression de carrière. Cet obstacle peut être d'autant plus important pour les personnes des groupes désignés, qui doivent aussi faire face d'autres obstacles systémiques.

Les actions suivantes seront mises en œuvre afin de créer des conditions pour favoriser la conciliation travail et vie personnelle des membres du corps professoral :

- Effectuer une cueillette des données auprès des membres du corps professoral (dont des personnes issues des groupes désignés) afin de préciser les besoins en matière de conciliation travail et vie personnelle (action 29).
- Développer un plan d'implantation des nouvelles mesures en matière de conciliation travail-vie personnelle identifiées lors de l'analyse des données recueillies (action 30).

Le tableau 9 présente les actions qui découlent de l'analyse de l'environnement à HEC Montréal. Ces actions seront mises en place afin de renforcer la présence des valeurs liées à l'EDI dans 1) la culture organisationnelle de HEC Montréal, 2) dans les activités de recherche, 3) dans les pratiques et les processus d'accueil et d'intégration, 4) dans le processus de progression de carrière des membres du corps professoral et 5) dans la conciliation travail et vie personnelle.

TABLEAU 9

Actions découlant de l'analyse de l'environnement

OBJECTIF 3

Implanter l'EDI dans la culture organisationnelle de HEC Montréal, dans les activités de recherche et dans l'ensemble des processus d'accueil, d'intégration et de progression de carrière du corps professoral

Actions	Indicateurs	Responsables	Échéancier
Ancrer les principes d'EDI dans la culture organisationnelle de HEC Montréal			
12 Faire connaître la Politique sur l'EDI à l'ensemble de la communauté de HEC Montréal, notamment les modalités d'intervention à la disposition des membres de la communauté de HEC Montréal ainsi que les mécanismes en place pour signaler une situation préoccupante en matière d'EDI.	Plan de communication développé	Équipe EDI / Direction des communications et des relations gouvernementales	31 décembre 2020
13 Mettre à jour la page « Promotion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion en recherche » du site Web de HEC Montréal afin de maintenir un climat de transparence entre HEC Montréal et le grand public, selon les exigences du PCRC.	Mise à jour de la page complétée	Équipe EDI / DRT / Direction des communications et des relations gouvernementales	FAIT 15 décembre 2019
14 Bonifier la section EDI sur le site Web de HEC Montréal afin de communiquer de façon transparente à l'ensemble de la communauté l'engagement, la démarche, les actions et les ressources en matière d'EDI. Intégrer un lien vers la section spécifique sur l'EDI en recherche.	Site Web bonifié	Équipe EDI / Direction des communications et des relations gouvernementales	31 décembre 2022
15 Rencontrer tous les nouveaux professeur(e)s lors des ateliers visant l'intégration afin de les sensibiliser à l'EDI à HEC Montréal et de promouvoir le rôle de la conseillère en EDI.	100 % des nouveaux professeur(e)s rencontrés	Équipe EDI / DAP / DRT	31 décembre 2023
16 Offrir le parcours de formation en EDI et sur les biais inconscients à tous les membres du corps professoral, aux cadres et aux équipes qui soutiennent les processus d'accueil, d'intégration et de progression de carrière. Ce parcours a les objectifs suivants : - Faire connaître et comprendre finement les concepts clés de l'EDI et les enjeux qui y sont associés; - Identifier les moyens d'action et accentuer le rôle des membres du corps professoral en tant qu'acteurs de changement dans l'organisation.	Taux de participation au parcours de 100 %	Équipe EDI / DRH / DAP	31 décembre 2021

Actions	Indicateurs	Responsables	Échéancier
17 Réviser le plan de communication institutionnel en EDI et, au besoin, inclure des actions spécifiques pour rendre davantage visible l'apport des membres du corps professoral et des titulaires de chaires issus des groupes désignés ainsi que les recherches reliées à l'EDI sur le site Web de HEC Montréal et dans ses médias sociaux. - Faire un suivi récurrent auprès des membres des groupes désignés afin d'encourager la visibilité de leurs apports; - Mettre de l'avant les recherches et réussites en EDI à HEC Montréal et celles des professeur(e)s et titulaires de chaires issus des groupes désignés afin de faire connaître des « modèles » aux professeur(e)s et aux étudiant(e)s.	Plan de communication institutionnel révisé avec des actions de visibilité spécifiques en EDI	Direction des communications et des relations gouvernementales / DAP / DRT / Équipe EDI	31 décembre 2022

Soutenir la recherche sur les enjeux de l'EDI en gestion

18 Mener une étude sur les leviers pouvant être mis en place à HEC Montréal afin de développer la recherche sur les enjeux de l'EDI en gestion (par exemple : entrepreneuriat autochtone, les entrepreneures femmes et immigrantes, la gestion des organisations multiculturelles)	Analyse réalisée et occasions identifiées	Équipe EDI / DRT	30 juin 2021
19 Créer un guide sur l'application des principes EDI dans les projets de recherche à HEC Montréal (par exemple : le recrutement d'étudiantes et étudiants postdoctoraux issus des groupes désignés)	Guide élaboré	Équipe EDI / DRT	30 juin 2021
20 Analyser l'offre de bourses destinées aux étudiantes et étudiants du programme de doctorat et la bonifier au besoin en créant des bourses spécifiques pour les membres des groupes désignés.	Analyse réalisée et présentée aux instances décisionnelles (Comité de direction et Conseil pédagogique)	Direction des études / Direction Programme de doctorat / Équipe EDI / SAE / Fondation HEC Montréal	30 septembre 2021
21 Identifier et mettre en place des solutions pour faciliter le séjour d'étudiants visiteurs issus des groupes désignés afin de leur permettre de découvrir HEC Montréal et son milieu de vie.	Guide d'intégration des étudiantes et étudiants postdoctoraux et visiteurs réalisé et communiqué à tous les membres du corps professoral	Direction des études / Direction Programme de doctorat / DRT	31 décembre 2021

Actions	Indicateurs	Responsables	Échéancier
---------	-------------	--------------	------------

Optimiser les pratiques d'accueil et d'intégration des nouveaux membres du corps professoral

22	Réviser, améliorer et mieux structurer le processus et les outils d'accueil et d'intégration, y compris les bonnes pratiques en matière d'EDI, et les déployer au sein des départements d'enseignement.	Processus et outils développés et déployés dans les départements	DAP / Équipe EDI	30 juin 2022
23	Mettre en place un programme d'accompagnement formel qui répond aux besoins des membres du corps professoral en matière de développement de la carrière (enseignement et recherche). Les stratégies d'accompagnement pourront varier en fonction des besoins : mentorat, coaching, parrainage, etc. Favoriser le jumelage entre professeur(e)s d'expérience et professeur(e)s en début de carrière.	100 % des professeur(e)s nouvellement recruté(e)s participent au programme d'accompagnement	DAP / Équipe EDI	31 décembre 2022

Optimiser les mécanismes d'accompagnement des membres du corps professoral dans leur progression de carrière

24	Analyser la nature et les critères des prix institutionnels d'excellence afin d'identifier ceux qui peuvent nuire aux membres des groupes désignés et, s'il y a lieu, apporter des modifications. Réviser les processus d'évaluation des candidatures et formuler des recommandations au besoin.	Les prix et leurs critères révisés et modifiés afin de réduire les obstacles systémiques des membres des groupes désignés	DRT / Équipe EDI	31 décembre 2021
25	Soutenir, par un plan de développement professionnel, l'ensemble des professeur(e)s adjoint(e)s et agrégé(e)s dans la création de leur dossier de promotion à l'agrégation ou à la titularisation, le cas échéant.	100 % des professeur(e)s devant soumettre un dossier pour l'agrégation reçoivent du soutien; 100 % des professeur(e)s agrégé(e)s qui en font la demande reçoivent du soutien pour leur dossier de titularisation	DAP / Équipe EDI	31 décembre 2022

Actions	Indicateurs	Responsables	Échéancier
26 Former toutes les personnes prenant part aux processus de promotion à l'EDI et aux biais inconscients.	100 % des personnes prenant part au processus de promotion ont suivi le parcours de formation.	Équipe EDI / DRH / DAP	31 décembre 2022
27 Créer un outil de communication pour rendre plus accessible la Politique de gestion des chaires à HEC Montréal, en présentant le parcours interne et les critères d'obtention des chaires de recherche.	Outil développé et envoyé à 100 % des professeurs	DRT / DAP	31 décembre 2021
28 Créer et suivre des indicateurs liés à la progression de carrière et à la recherche, en fonction de l'appartenance ou non à un groupe désigné. Par exemple : • Nombre moyen de mois pour l'obtention de l'agrégation et la titularisation • Nombre moyen de publications par professeur sur 5 ans • Nombre moyen d'articles sur 5 ans • Nombre moyen de diplômés encadrés par les professeur(e)s • Représentativité des groupes désignés parmi les récipiendaires de prix institutionnels d'excellence	Rapport annuel de l'évolution de ces indicateurs	DRT / DAP / Équipe EDI	31 décembre 2021

Créer des conditions pour favoriser la conciliation travail et vie personnelle des membres du corps professoral

29 Effectuer une cueillette des données auprès des membres du corps professoral (dont des personnes issues des groupes désignés) afin de préciser les besoins en matière de conciliation travail et vie personnelle.	Sondage auprès de 100 % des membres du corps professoral et taux de réponse de 40 % ou plus	Équipe EDI / DAP / DRH	31 décembre 2021
30 Développer un plan d'implantation des nouvelles mesures en matière de conciliation travail-vie personnelle identifiées lors de l'analyse des données recueillies	Plan élaboré	Équipe EDI / DRH / RT / DAP	31 décembre 2022

7. Gestion des attributions des CRC

Dès 2004, HEC Montréal a instauré sa Politique de gestion des chaires (Annexe 11). Cette Politique, qui a été revue et mise à jour à plusieurs reprises afin de continuer à appliquer les meilleures pratiques, encadre l'ensemble des processus relatifs au recrutement, à l'évaluation et au renouvellement des chaires de recherche à HEC Montréal, dont les CRC. La présente section vise à décrire les processus spécifiques entourant la gestion de l'attribution des CRC : le recrutement et la sélection, l'évaluation et le renouvellement des titulaires de CRC.

Le PCRC attribue présentement à HEC Montréal un total de sept chaires de recherche. La répartition des chaires est réalisée en fonction de deux critères suivants :

- le domaine de recherche des candidatures retenues à la suite d'un appel pour pourvoir un poste de titulaire de CRC ;
- la cohérence avec le Plan stratégique en recherche à HEC Montréal.

Le Comité des chaires de HEC Montréal, régi par la Politique de gestion des chaires, est responsable de mettre en application les processus liés aux chaires de recherche. En septembre 2019, le Conseil pédagogique de HEC Montréal a adopté la recommandation faite par la Direction de la recherche et du transfert d'intégrer la conseillère en équité, diversité et inclusion au sein du Comité des chaires. Une modification à la Politique de gestion des chaires a d'ailleurs été apportée à cet effet. Le rôle de la conseillère EDI est de sensibiliser et de former les membres du comité aux enjeux liés à l'EDI. Elle peut également intervenir, au besoin, si les membres du comité tiennent des conversations ou prennent des décisions qui ne reflètent pas les meilleures pratiques en matière d'EDI.

7.1 Recrutement et sélection des titulaires de CRC

La mise en place d'un processus ouvert et rigoureux pour le recrutement des titulaires est au cœur de la Politique de gestion des chaires. En mai 2018, la politique a d'ailleurs été modifiée et l'énoncé suivant y a été ajouté :

« Dans le cadre du processus de sélection, le Comité des chaires s'assure de prendre en compte les groupes désignés afin de promouvoir l'EDI en recherche au sein de l'École ». De plus, pour chaque processus, HEC Montréal s'assure de respecter toutes les exigences relatives au recrutement et à la mise en candidature de titulaires de CRC²⁶.

Comme mentionné précédemment, à HEC Montréal, le recrutement des titulaires des CRC est souvent réalisé à l'interne, ce qui favorise la rétention des professeur(e)s de haut niveau. Ainsi, lors du recrutement à l'interne, tous les membres du corps professoral reçoivent l'annonce par courriel, sans distinction. Les annonces internes, qui sont aussi publiées sur le site Internet de HEC Montréal²⁷, communiquent toutes les informations par souci de transparence comme le niveau du poste de titulaire de chaires et les coordonnées d'une personne-ressource. Le plus récent appel de candidatures (Annexe 13), publié en novembre 2019, inclut les éléments suivants :

- un énoncé portant sur l'engagement de HEC Montréal quant à l'équité, la diversité et l'inclusion ;
- la mention « Cet appel de candidatures a notamment pour objectif de favoriser la diversité en recherche, en accordant une préférence aux candidatures provenant de personnes faisant partie des groupes désignés » ;
- la prise en compte des interruptions de carrière lors de la sélection ;
- l'exigence pour les candidates et les candidats de « s'engager, une fois titulaire de la chaire, à promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion dans son équipe de recherche. Par exemple, en recrutant et intégrant des stagiaires, des étudiant(e)s aux cycles supérieurs et des futur(e)s chercheur(e)s, issus des groupes désignés » ;
- le lien vers le formulaire d'auto-identification aux groupes désignés ;
- les coordonnées de la conseillère en EDI afin que les personnes en situation de handicap qui pourraient avoir besoin d'accompagnement à n'importe quelle étape du processus de mise en candidature puissent communiquer avec elle en toute confidentialité.

26 <https://www.chairs-chaïres.gc.ca/program-programme/equity-equite/recruitment-recrutement-fra.aspx>

27 <https://www.hec.ca/recherche/financement/appel-candidatures/appel-candidatures-chaïres-recherche.html>

Chaque candidature reçue est examinée par l'ensemble des membres du Comité des chaires, dont la conseillère en EDI. Une rencontre du Comité est ensuite organisée afin de sélectionner les candidatures retenues. Lors de cette rencontre, la conseillère en EDI rappelle les points suivants :

- Les cibles de HEC Montréal en matière de représentativité des titulaires de CRC.
- Les pratiques exemplaires en matière de sélection visant à favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion.
- L'importance d'avoir des critères de sélection communs et tangibles et de prendre des décisions avec objectivité, afin d'éviter les biais inconscients.

Tout en conservant la confidentialité des données d'auto-identification aux groupes désignés fournies par les candidates et les candidats, les membres du Comité des chaires tiennent compte des cibles à atteindre par HEC Montréal dans les critères d'évaluation des candidatures. La décision de sélection d'une candidature est prise par consensus des membres du Comité des chaires.

7.2 Évaluation et renouvellement des chaires de recherche

En ce qui a trait au renouvellement et à la possibilité d'avancement des CRC (un titulaire de niveau 2 qui, après son mandat, obtient une chaire de niveau 1), le Comité des chaires est responsable des décisions en prenant en compte les critères établis dans la Politique de gestion des chaires ainsi que les critères établis par le PCRC. Une grille contenant des exemples d'indicateurs utilisés pour l'évaluation des chaires de recherche est d'ailleurs disponible dans la Politique de gestion des chaires. Les indicateurs sont regroupés selon trois catégories : les publications et les fonds de recherche, la formation et le développement, le rayonnement et les services à la communauté.

Lors de l'élimination progressive d'une CRC (ce qui est d'ailleurs arrivé au calcul de 2008), le Comité des chaires évalue les réalisations de chaque titulaire selon les critères établis dans la Politique de gestion des chaires et prend en compte le Plan stratégique de recherche de HEC Montréal (Annexe 15) afin d'équilibrer la présence de CRC dans les axes de recherche et de transfert prioritaires de HEC Montréal.

7.3 Recrutement, sélection, évaluation et renouvellement des titulaires de CRC : constats et actions

Selon l'analyse des processus de gestion des CRC, trois constats sur la présence éventuelle d'obstacles systémiques pour les membres des groupes désignés peuvent être posés :

- Les membres du Comité des chaires ont été sensibilisés aux enjeux de l'EDI et des biais inconscients, cependant, ils n'ont pas reçu de formation complète sur l'impact des biais inconscients dans la prise de décision en contexte de sélection (action 31).
- Il n'y a pas, à HEC Montréal, de processus systématique d'accompagnement prévu pour les membres du corps professoral à fort potentiel afin de les aider à faire une meilleure auto-évaluation de leur dossier et les encourager à poser leur candidature à un poste de titulaire de CRC (action 32).
- Les critères d'évaluation utilisés actuellement pour la sélection, l'évaluation et le renouvellement (résultats de recherche) pourraient potentiellement pénaliser certains membres des groupes désignés dont les parcours non linéaires peuvent avoir des impacts sur la productivité en recherche (action 33).

Les actions présentées dans le tableau 10 seront mises en place en réponse aux constats identifiés.

TABLEAU 10

Actions découlant de l'analyse des politiques et des pratiques en matière de gestion des attributions des CRC à HEC Montréal

OBJECTIF 4

Intégrer les principes d'EDI dans les politiques, processus et pratiques en matière de sélection, d'évaluation et de renouvellement des titulaires de CRC

Actions	Indicateurs	Responsables	Échéancier
31 Former tous les membres du Comité des chaires à l'EDI et aux biais inconscients.	100 % des membres du Comité des chaires formés	Équipe EDI	31 décembre 2021
32 Identifier (en lien avec les cibles de diversité pour les titulaires de CRC et à partir de critères précis) les membres du corps professoral qui ont le potentiel d'obtenir une CRC et les accompagner dans l'auto-évaluation et la création de leur dossier de candidature.	100 % des professeur(e)s qui ont le potentiel d'obtenir une CRC accompagnés	DRT / DAP	31 décembre 2023
33 Réaliser une analyse détaillée des critères de sélection, d'évaluation et de renouvellement des titulaires de CRC afin de nous assurer de prendre en compte l'incidence des parcours non linéaires.	Rapport d'analyse produit	Équipe EDI / DRT	31 décembre 2022

8. Maintien en poste et inclusion

Dans sa Politique sur l'équité, la diversité et l'inclusion (Annexe 2), adoptée le 29 octobre 2020 par le Conseil d'administration, HEC Montréal s'engage à offrir un milieu d'études, de travail et de vie sain et sécuritaire pour tous les membres de sa communauté, par le maintien d'un milieu respectueux et exempt de toute forme de discrimination.

Parmi les engagements pris par HEC Montréal qui touchent le maintien en poste et l'inclusion, soulignons les articles suivants :

- 1.3.1** Ancrer l'équité, la diversité et l'inclusion dans l'ensemble de sa réglementation, de ses processus et de ses outils, notamment pour le recrutement, la sélection, l'accueil, l'intégration, la rétention ou l'avancement de son personnel enseignant et non enseignant.
- 1.4.1** Être proactive dans l'accueil et dans l'intégration des nouveaux membres de sa communauté étudiante, de son personnel enseignant et non enseignant ou de ses instances décisionnelles.
- 1.4.3** S'assurer de tenir compte des préoccupations des membres de sa communauté en matière d'équité, de diversité et d'inclusion.
- 1.5.2** Sensibiliser les membres de sa communauté aux biais inconscients.
- 1.5.3** Promouvoir un climat de respect, de collégialité et de collaboration.

Concernant plus spécifiquement le maintien en poste et l'inclusion des titulaires de CRC, la section 6.3 a permis de faire état des politiques et des pratiques en place à HEC Montréal afin d'offrir un milieu de travail propice et inclusif à l'ensemble des titulaires de chaire, y compris les titulaires membres des groupes désignés. Des actions permettant de bonifier les mesures de soutien en fonction des particularités et des besoins de chacun ont également été présentées (voir action 8 du tableau 8). Finalement, des mécanismes de surveillance seront mis en place afin de nous assurer que toutes les mesures pour favoriser le maintien en poste des personnes des quatre groupes désignés sont régulièrement évaluées et répondent aux besoins des titulaires (voir actions 9 et 10 du tableau 8).

Processus de signalement et de gestion des préoccupations et des plaintes en matière d'EDI

La Politique sur l'EDI à HEC Montréal prévoit un mécanisme permettant à chaque membre de la communauté de signaler toute situation qui contrevient aux comportements attendus en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (voir Article 7 de la Politique – Annexe 2). La personne responsable de l'équité, la diversité et l'inclusion à HEC Montréal reçoit les signalements et les préoccupations des membres de la communauté en matière d'EDI. Elle peut proposer différentes approches d'intervention à la personne qui s'estime victime de gestes, paroles ou situations contraires aux engagements et comportements attendus, par exemple :

- Intervention indirecte visant à sensibiliser le milieu de travail ou d'études ;
- Intervention directe avec la ou les personnes concernées afin de régler une situation ou faire cesser le comportement, la parole ou le geste reproché ;
- Mise sur pied d'une démarche de médiation entre les parties concernées pour tenter de trouver une ou plusieurs solutions acceptables ;
- Dépôt d'une plainte formelle.

La personne responsable de l'EDI qui reçoit les préoccupations et les signalements doit respecter des principes d'accueil, d'ouverture et de confidentialité. Chaque situation qui est portée à son attention est documentée dans des fichiers déposés sur un serveur sécurisé et confidentiel.

La Politique sur l'EDI ainsi que la procédure permettant de faire un signalement ont été communiquées par courriel à chacun des membres de la communauté de HEC Montréal. L'information est également disponible en tout temps sur le site Web consacré à l'EDI²⁸. Ce site propose également différentes ressources d'information et d'aide relatives à l'EDI.

Un processus de reddition de comptes visant à faire état annuellement au Conseil d'administration du nombre de signalements ou de demandes de processus de médiation, de leurs délais de traitement ainsi que des interventions effectuées est également prévu à la Politique.

Les personnes chargées d'appliquer le plan d'action Équité, diversité et inclusion : des clés pour l'excellence en recherche à HEC Montréal et de répondre aux questions et aux préoccupations liées à l'équité, la diversité et l'inclusion en recherche sont les suivantes :

Caroline Aubé

Directrice de la recherche et du transfert

caroline.aube@hec.ca
514 340-6256
Bureau 3.460F

Claude Laurin

Directeur des affaires professorales

claudelaurin@hec.ca
514 340-6536
Bureau 5.410D

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

28 <https://www.hec.ca/a-propos/equite-diversite-inclusion/ressources/index.html>

9. Conclusion

Avec la mise en œuvre du plan d'action décrit ci-dessus, combinée aux initiatives du plan d'action institutionnel en équité, diversité et inclusion *Bâtir ensemble une communauté engagée à faire de HEC Montréal une institution inclusive et innovante* (Annexe 3), HEC Montréal s'engage dans un réel changement de culture organisationnelle. La volonté de la direction, mais également de nombreux membres de la communauté de HEC Montréal d'accélérer le changement et de bâtir une institution inclusive et équitable est réelle et tangible. Par ses actions concrètes visant à diversifier le bassin de membres du corps professoral, HEC Montréal est fermement convaincue que les cibles en matière d'équité, de diversité et d'inclusion telles que fixées par le PCRC seront atteintes, voire dépassées.

HEC Montréal est fermement convaincue que les cibles en matière d'équité, de diversité et d'inclusion telles que fixées par le PCRC seront atteintes, voire dépassées.



10. Définitions

ÉQUITÉ

L'équité garantit le juste traitement et un accès égal aux perspectives 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 à toutes ses sphères d'activités, à savoir 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 se manifestant par la race, la couleur, le lieu d'origine, la religion, le statut d'immigrant(e), le statut d'Autochtone, l'origine ethnique, la situation de handicap, le sexe, l'orientation sexuelle, l'identité de genre et l'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.²⁹

GROUPES DÉSIGNÉS

Les groupes désignés par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*³⁰ du gouvernement du Canada et par le Programme des chaires de recherche du Canada³¹ 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*³² sont les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées, les minorités visibles et les minorités ethniques.

Autochtones : les membres de Première Nation, les Inuits et les Métis selon les lois fédérales et provinciales.

Personnes en situation de handicap : Selon la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* du gouvernement du Canada, les personnes en situation de handicap 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 correspond 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.

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

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.

²⁹ Les définitions de l'équité, de la diversité et de l'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 ».

³⁰ <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/e-5.401/>

³¹ <http://www.chairs-chaieres.gc.ca/program-programme/equity-equite/index-fra.aspx#c1>

³² <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/A-2.01>

DIVERSITÉ SEXUELLE ET DE GENRE

LGBTQ2+ : l'acronyme LGBTQ2+ 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.

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 personne³³.

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 définir³⁴.

INTERSECTIONNALITÉ

Situation de personnes subissant simultanément plusieurs formes de stratification, de domination ou de discrimination dans une société³⁵.

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 concernées³⁶.

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

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

35 Le terme a été proposé par l'universitaire afroféministe américaine Kimberlé Williams 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 les raisons pour lesquelles ces femmes n'étaient pas prises en compte dans les discours féministes de l'époque. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Intersectionnalit%C3%A9>

36 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 Canada¹ 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.

1 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

Politique sur l'EDI

Responsable de son application :

Secrétariat général

Date d'entrée en vigueur :

29 octobre 2020

Période pour laquelle le document est en vigueur :

Jusqu'à la révision du document

Révision du document :

Octobre 2024

Adoption (instance/autorité)

Conseil d'administration

Date de présentation

29 octobre 2020

Numéro de résolution

2020-10-29-11.0

Classification

A01-02 Cadre normatif – Milieu de vie

Numéro du document

POL-A008-CA2020-003

Responsable de sa diffusion

Direction des communications
et des relations gouvernementales

Préambule

Guidée par des valeurs d'ouverture et d'inclusion depuis sa création, la croissance de HEC Montréal se traduit aujourd'hui par une grande diversité au sein de sa communauté. Pour bénéficier pleinement de cette richesse, elle veut ancrer l'équité, la diversité et l'inclusion dans l'ensemble de ses actions afin d'encourager une culture de respect et de collaboration parmi ses membres.

Consciente de l'impact qu'elle a sur le développement de ses étudiants et de l'influence que ceux-ci auront sur les destinées de leurs organisations et de la société en général, HEC Montréal veut aussi faire de l'équité, la diversité et l'inclusion des vecteurs durables de leurs propres actions.

La présente politique est l'un des outils choisis par HEC Montréal pour poursuivre l'implantation d'une culture d'équité, de diversité et d'inclusion au sein de toute sa communauté.

1. Principes directeurs et engagements

- 1.1 HEC Montréal reconnaît l'importance primordiale d'assurer un milieu d'études, de travail et de vie sain et sécuritaire pour tous les membres de sa communauté, que ce soit ses étudiant(e)s, les membres de son personnel enseignant ou non enseignant, ou ses dirigeant(e)s.

Elle s'engage donc à maintenir ce milieu respectueux et exempt de toute forme de discrimination.

- 1.2 HEC Montréal encourage la diversité sous toutes ses formes au sein de sa communauté et reconnaît la richesse qu'elle apporte à l'ensemble de ses membres ainsi que sa contribution à l'excellence collective.

Elle s'engage donc à :

- 1.2.1 Poursuivre sa proactivité dans l'attraction, la sélection et la rétention de talents diversifiés au sein de sa communauté en donnant à toutes et tous des chances égales d'intégrer HEC Montréal et d'y évoluer à titre d'étudiante et étudiant, de membre de son personnel enseignant et non enseignant ou de membres de ses instances décisionnelles, sans distinction quant à leur genre, leur race, leur origine

- ethnique, leur situation de handicap, leur orientation sexuelle, leur identité ou expression de genre, leur condition sociale, leur religion, leur conviction politique ou leur expérience ;
- 1.2.2 Maintenir à jour sa connaissance du portrait quantitatif et qualitatif de la diversité de l'ensemble de sa communauté afin d'identifier les actions visant à améliorer sa réglementation, ses processus et ses outils ;
- 1.2.3 Demeurer à l'affût des enjeux et des meilleures pratiques en matière d'équité, de diversité et d'inclusion.
- 1.3 HEC Montréal reconnaît que l'équité et l'inclusion au sein d'une communauté permettent à l'ensemble de ses membres de bénéficier de sa diversité.**
- En conséquence, elle s'engage à :
- 1.3.1 Ancrer l'équité, la diversité et l'inclusion dans l'ensemble de sa réglementation, de ses processus et de ses outils, notamment pour le recrutement, la sélection, l'accueil, l'intégration, la rétention ou l'avancement de son personnel enseignant et non enseignant ;
- 1.3.2 Assurer le maintien de processus visant à obtenir une représentation équitable des membres des groupes désignés au sein de son personnel enseignant et non enseignant de même que parmi les membres de ses instances décisionnelles ;
- 1.3.3 S'assurer que tout regroupement étudiant démontre qu'il donne à toutes et tous des chances égales de l'intégrer et d'y évoluer autant comme membre, membre de l'un de ses comités ou de ses instances décisionnelles ;
- 1.3.4 Mettre en place des mesures permettant de remédier à la sous-représentation des groupes désignés dans l'attribution de ses chaires de recherche ;
- 1.3.5 Assurer le déploiement et la pérennité de tout plan d'action institutionnel en équité, diversité et inclusion découlant de la présente Politique.

1.4 HEC Montréal veut s'assurer d'offrir un milieu d'études, de travail et de vie sain, respectueux et sécuritaire qui valorise la diversité, l'équité et l'inclusion.

Elle s'engage donc à :

- 1.4.1 Être proactive dans l'accueil et dans l'intégration des nouveaux membres de sa communauté étudiante, de son personnel enseignant et non enseignant ou de ses instances décisionnelles ;
- 1.4.2 Poursuivre et accélérer ses efforts vers une approche pédagogique inclusive ;
- 1.4.3 S'assurer de tenir compte des préoccupations des membres de sa communauté en matière d'équité, de diversité et d'inclusion ;
- 1.4.4 Soutenir les projets innovants qui encouragent l'équité, la diversité et l'inclusion ;
- 1.4.5 Faire connaître la présente Politique, diffuser tout plan d'action s'y rattachant à l'ensemble de la communauté de HEC Montréal et donner de la visibilité à ses engagements en matière d'équité, diversité et inclusion.
- 1.5 HEC Montréal souhaite que chaque membre de sa communauté favorise, par ses comportements, paroles et gestes, un climat de respect et d'inclusion.**

Par des activités de formation et de sensibilisation, par des stratégies variées de communication ou par tout autre moyen, elle s'engage notamment à :

- 1.5.1 Sensibiliser les membres de sa communauté à être accueillants et à intégrer les membres issus de la diversité à travers toutes les sphères d'activités de l'École ;
- 1.5.2 Sensibiliser les membres de sa communauté aux biais inconscients ;
- 1.5.3 Promouvoir un climat de respect, de collégialité et de collaboration ;
- 1.5.4 Valoriser l'engagement individuel et collectif des membres de sa communauté envers les causes prônant l'équité, la diversité et l'inclusion, notamment la création de groupes ressources.

- 1.6 Cette politique s'inscrit en complémentarité des dispositions législatives encadrant les droits et libertés de la personne, notamment de la *Charte des droits et libertés de la personne* et la *Charte canadienne des droits et libertés*, et n'a pas pour effet de limiter la portée des dispositions des règlements administratifs ou pédagogiques, des politiques et des droits de gérance de HEC Montréal.

2. Champ d'application

- 2.1 La présente Politique s'applique à tout membre de la communauté de HEC Montréal, qu'il soit dans un milieu d'études, de travail ou de vie, sur son campus ou à l'extérieur, ainsi qu'aux tiers faisant affaire avec HEC Montréal ou l'une de ses unités.
- 2.2 La présente Politique vise à inscrire dans toutes les sphères d'activités de HEC Montréal des notions d'équité, de diversité et d'inclusion, que ce soit dans un contexte académique (incluant les stages), d'emploi, de recherche, de rayonnement social ou autre.

3. Rôles et responsabilités

- 3.1 Attentes et responsabilités générales
- 3.1.1 Il incombe à tous les membres de la communauté de HEC Montréal, ainsi qu'aux tiers qui ont un lien contractuel avec HEC Montréal, de prendre connaissance de la présente Politique et de se conformer aux exigences et obligations qui y sont contenues.
- 3.1.2 Dans toutes les sphères d'activités de l'École, tous les membres de la communauté de HEC Montréal doivent être des acteurs actifs et impliqués dans la promotion des comportements attendus décrits à l'article 5.
- 3.1.3 Lorsqu'un membre de la communauté de HEC Montréal reçoit les confidences d'un autre membre ou qu'il est témoin d'un geste, d'une parole ou d'une situation contraire aux comportements attendus décrits à l'article 5, il est tenu de porter assistance à la personne concernée en la référant à la personne responsable de l'équité, la diversité et l'inclusion de l'École afin qu'elle puisse être prise en charge conformément à la Politique.

3.2 Comité de direction de HEC Montréal

Le comité de direction approuve la stratégie et tout plan d'action en équité, diversité, inclusion. Il fait la promotion de l'équité, la diversité et l'inclusion à travers toutes les activités de HEC Montréal et suit annuellement les progrès de la mise en œuvre des plans d'action.

3.3 Comité permanent en équité, diversité, inclusion («Comité EDI»)

Le rôle et les responsabilités du Comité EDI sont tels que décrits aux articles 4.1 à 4.6.

3.4 Communauté de HEC Montréal

Tous les membres de la communauté de HEC Montréal doivent se sentir concernés par les enjeux de l'équité, de la diversité et de l'inclusion. Chaque membre a la responsabilité de contribuer au maintien d'un milieu d'études, de travail et de vie sain et respectueux, qui valorise la diversité, l'équité et l'inclusion, en conformité avec les principes directeurs de la présente Politique. Chaque membre doit être vigilant et signaler de bonne foi à la personne responsable de l'équité, la diversité et l'inclusion de l'École, toute situation contraire aux comportements attendus décrits à l'article 5 les concernant ou dont ils sont témoins.

3.5 Directrice ou directeur de HEC Montréal

La directrice ou le directeur de HEC Montréal doit incarner les valeurs associées à l'équité, la diversité et l'inclusion. Elle ou il est le premier porte-parole de l'École en cette matière et utilise toutes les tribunes qui lui sont offertes pour en faire la promotion.

3.6 Gestionnaires de HEC Montréal

Les gestionnaires doivent promouvoir ouvertement l'équité, la diversité et l'inclusion, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de HEC Montréal.

Ils sont responsables de l'application de la présente Politique dans leur unité et doivent encourager les comportements prévus à l'article 5. Lorsqu'une contravention à ces comportements est portée à leur connaissance, ils sont tenus d'agir rapidement pour la faire cesser et, s'il y a lieu, référer les personnes affectées par la contravention à la personne responsable de l'équité, la diversité et l'inclusion de l'École.

Lorsqu'une initiative entreprise dans le cadre d'un plan d'action en équité, diversité, inclusion implique leur unité, les gestionnaires mettent en place les mesures nécessaires à l'atteinte des objectifs qui leur sont assignés.

S'il y a lieu, les gestionnaires voient à prendre les moyens nécessaires pour informer de la présente Politique les tiers avec lesquels leur unité fait affaire.

3.7 Groupe de travail en équité, diversité, inclusion («Groupe de travail EDI»)

Le rôle et les responsabilités du Groupe de travail EDI sont tels que décrits à l'article 4.7 et suivants.

3.8 Secrétaire général(e)

La responsabilité générale de l'application de la présente Politique est confiée à la personne qui occupe le poste de secrétaire général de HEC Montréal. Elle ou il est responsable des plans d'action en découlant et peut s'adjoindre toute personne ou tout groupe de travail concerné(e) par ces plans pour la ou le soutenir dans son mandat.

4. Comité permanent («Comité EDI») et groupe de travail en équité, diversité et inclusion («Groupe de travail EDI»)

4.1 Le comité permanent en équité, diversité et inclusion («Comité EDI») a le mandat d'assurer la compréhension, l'engagement et la participation de toutes les unités de HEC Montréal à l'enjeu de l'équité, de la diversité et de l'inclusion. Il détermine les priorités de l'École en cette matière, soumet les propositions de changements dans les politiques aux instances concernées, approuve le rapport annuel en matière d'équité, diversité et inclusion et s'assure de sa publication.

4.2 La directrice ou le directeur de HEC Montréal désigne les personnes suivantes à titre de membres du Comité EDI :

4.2.1 La ou le secrétaire général(e) de HEC Montréal, qui en assume la responsabilité et la présidence ;

4.2.2 La directrice ou le directeur des directions et services suivants :

- Direction des affaires professorales
- Direction des études
- Direction de la recherche et du transfert
- Direction des ressources humaines
- Services aux étudiants

4.3 La fréquence des rencontres du Comité est de trois fois par année ou plus, si nécessaire.

4.4 Le Comité EDI a le mandat de constituer un groupe de travail («Groupe de travail EDI») dont le rôle est d'assurer la mise en œuvre de tout plan d'action découlant de la présente politique.

4.5 Le Comité EDI peut s'adjoindre toute personne pouvant le soutenir dans son mandat, de même que tout comité de travail qu'il jugerait pertinent de créer, autre que celui décrit à l'article 4.7.

4.6 Si un membre du Comité EDI est visé par un signalement en lien avec la présente politique, il est automatiquement retiré du comité pour la période de traitement du signalement ; si ce membre est la ou le secrétaire général(e), la directrice ou le directeur de HEC Montréal assigne la présidence à un autre membre du Comité EDI.

4.7 Le Groupe de travail EDI, relevant du Comité EDI, doit assurer la mise en œuvre des plans d'action proposés par le Comité EDI et/ou la ou le secrétaire général(e). Dans le cadre de ses travaux, il doit régulièrement consulter les membres de la communauté de HEC Montréal afin de s'assurer de répondre aux besoins et aux intérêts des groupes désignés.

4.8 La ou le secrétaire général(e) désigne les membres du Groupe de travail EDI, dont la responsabilité est assumée par la personne responsable de l'équité, la diversité et l'inclusion de l'École. Le choix des membres du Groupe de travail EDI est fait en fonction de critères objectifs tels que la parité homme-femme, la représentation, autant que possible, de la diversité présente à HEC Montréal ainsi qu'une représentation des groupes composant sa communauté, soit les membres de son personnel enseignant et non enseignant ainsi que les étudiantes et étudiants dont les nominations pourraient être recommandées par le Conseil permanent des présidentes et présidents des associations étudiantes.

4.9 La durée du mandat des membres étudiants du Groupe de travail EDI est d'un an, avec possibilité de renouvellement. La fréquence de leurs rencontres est de quatre par année ou plus.

5. Comportements attendus

Dans toutes ses sphères d'activités, HEC Montréal ne tolère aucune forme d'exclusion basée sur les motifs de discrimination tels que l'âge, la condition sociale, le handicap, l'identité ou l'expression de genre, la langue, l'orientation sexuelle, la race, la couleur, l'origine ethnique, la religion, les convictions politiques, le sexe, ou tout autre motif décrit dans les Chartes des droits et libertés fédérale et provinciale.

Pour assurer la mise en application des principes directeurs et des engagements prévus à la présente politique, HEC Montréal requiert que chacun des membres de sa communauté adopte les comportements suivants :

- Respecter chacun des membres de la communauté HEC Montréal dans toute leur diversité ;
- Faire preuve d'ouverture d'esprit, être à l'écoute des besoins des autres et savoir s'adapter aux réalités de chacun ;
- Proposer, instaurer ou faciliter l'implantation de mesures d'adaptation ou d'accommodement aux personnes qui en font la demande ;
- Remettre en question le statu quo de façon constructive et positive, questionner les processus et les pratiques en place qui ne seraient pas favorables à l'équité, la diversité et l'inclusion.

6. Services personnalisés et mesures d'accommodements

- 6.1 Lorsqu'un geste, une parole ou une situation contraire aux comportements attendus décrits à l'article 5 est signalé à la personne responsable de l'équité, la diversité et l'inclusion de HEC Montréal, cette personne a la responsabilité, envers toutes les personnes touchées par ce signalement, d'un devoir d'accueil, de référence et d'accompagnement par des ressources spécialisées en cette matière, tout au long des processus de signalement ou de médiation, s'il y a lieu.
- 6.2 Dans certains cas, les circonstances alléguées peuvent exiger que des mesures d'accommodements provisoires soient adoptées afin de traiter adéquatement le problème et préserver la sécurité et l'intégrité des personnes impliquées. En ces cas, la personne responsable de l'équité, la diversité et l'inclusion qui reçoit le signalement doit informer la ou le secrétaire général(e) afin qu'elle ou il s'assure que de telles mesures soient mises en place, pour la période jugée nécessaire par la personne responsable de l'équité, la diversité et l'inclusion. Pour l'instauration de ces mesures

d'accommodements provisoires, la ou le secrétaire général(e) peut se faire seconder par la directrice ou le directeur des Services aux étudiants, de la Direction des ressources humaines, des affaires professorales, des études ou de la recherche et du transfert, selon les cas.

6.3 Selon la situation, les mesures provisoires d'accommodements peuvent inclure notamment :

- 6.3.1 Pour les membres de la communauté étudiante : la consultation psychologique offerte par le secteur du soutien individuel des Services aux étudiants, la séparation des parties en cause, le report d'examen, le changement de locaux, de cours, de résidence, la mise en probation assortie ou non de conditions ;
- 6.3.2 Pour les membres du personnel enseignant et non enseignant : le programme d'aide aux employés, la séparation des parties en cause, le changement de milieu de travail et/ou d'horaire, la suspension administrative temporaire de la personne mise en cause du milieu de travail ;
- 6.3.3 Pour l'ensemble des membres de la communauté de HEC Montréal : une restriction d'accès à certains lieux pour la personne mise en cause ou l'interdiction de sa participation à une ou plusieurs activités dont des cours, lorsqu'il y a des motifs raisonnables de croire que, dans les circonstances, cette personne constitue une menace au milieu d'études, de travail ou de vie sain, respectueux et sécuritaire ; ces mesures peuvent s'appliquer tant que la situation le justifie.

7. Modalités d'intervention

7.1 Initiative personnelle et soutien

- 7.1.1 Des problèmes de communication peuvent parfois engendrer des conflits. Il arrive que des clarifications puissent résoudre les différends rapidement et avec satisfaction. Si le contexte le permet, lorsqu'une personne est affectée par un geste, une parole ou une situation contraire aux comportements attendus décrits à l'article 5, elle peut tenter de résoudre la situation en communiquant son inconfort à la personne ou aux personnes qui en sont responsables, en lui ou en leur indiquant la conduite reprochée, l'effet négatif que cela a sur elle ainsi que son désir que ce comportement ou cette situation cesse. Les personnes concernées sont encouragées à s'expliquer avec ouverture et dans un dialogue respectueux en vue d'en arriver à une résolution du différend.

7.1.2 Lorsque l'initiative personnelle est inappropriée, infructueuse ou si le contexte ne se prête pas à une telle approche, la personne affectée par un geste, une parole ou une situation contraire aux comportements attendus décrits à l'article 5 peut demander l'aide de son supérieur immédiat, d'un gestionnaire ou de toute autre personne en autorité qui pourra tenter de faciliter la communication entre les personnes concernées. Pour les situations impliquant des étudiantes et des étudiants, le recours aux Services aux étudiants est toujours possible. Si les personnes en autorité ou la direction des Services aux étudiants sont mises en cause dans la situation, le recours à la personne responsable de l'équité, la diversité et l'inclusion de HEC Montréal est toujours possible en communiquant avec elle à l'adresse prévue à cet effet (edi@hec.ca).

7.2 Signalement

7.2.1 Si une personne affectée par un geste, une parole ou une situation contraire aux comportements attendus décrits à l'article 5 est dans l'incapacité de résoudre la situation par une initiative personnelle, avec le soutien ou non d'une personne en autorité, ou si le contexte ne se prête pas à une telle méthode de résolution, elle peut signaler la situation directement à la personne responsable de l'équité, la diversité et l'inclusion de HEC Montréal en envoyant un message courriel à l'adresse prévue à cet effet (edi@hec.ca). Toute personne témoin d'une situation telle que décrite ci-dessus peut aussi entreprendre cette démarche qui, dans tous les cas, se fait avec la plus grande discrétion. La personne responsable de l'équité, la diversité et l'inclusion communiquera ensuite avec elle dans le délai prescrit à l'article 8.2.

7.2.2 Lors d'un signalement ou de toute autre demande faite auprès d'elle, la personne responsable de l'équité, la diversité et l'inclusion doit respecter les principes suivants, que le signalement soit fait par une personne affectée par une contravention aux comportements attendus décrits à l'article 5 ou par une personne témoin désireuse de fournir des renseignements sur un acte ou une situation dont elle a eu connaissance, de façon directe ou indirecte :

7.2.2.1 recevoir l'information sans juger la personne qui la communique ;

7.2.2.2 manifester son ouverture à accepter le récit des événements tels que rapportés, sans le remettre en cause ;

7.2.2.3 respecter les choix d'intervention de la personne ;

7.2.2.4 ne pas minimiser ou excuser le geste de la personne mise en cause, ou encore insinuer que la personne qui se dit affectée a une part de responsabilité dans ce qui lui est arrivé ;

7.2.2.5 lui assurer la confidentialité requise en conformité avec les principes énoncés à l'article 9 de la présente Politique.

En tout temps, la personne responsable de l'équité, la diversité et l'inclusion de l'École doit référer toute personne qui la consulte aux ressources professionnelles du Bureau d'intervention en matière de harcèlement (BIMH) dès qu'un enjeu de harcèlement psychologique ou de violence à caractère sexuel est présent dans toute situation qui lui est rapportée. Avec l'accord de la personne qui se dit affectée par la situation, des modalités d'intervention communes et des échanges d'information peuvent être faits entre les ressources du BIMH et la personne responsable de l'équité, la diversité et l'inclusion.

7.2.3 Le signalement n'est soumis à aucune formalité et peut être fait en tout temps, aucun délai de prescription n'étant applicable. Un signalement peut même être anonyme, mais est sujet aux exceptions prévues à l'article 9 de la présente Politique.

7.2.4 Dans le but de corriger la situation, la personne responsable de l'équité, la diversité et l'inclusion qui reçoit le signalement peut proposer les approches suivantes à la personne qui s'estime victime de gestes, paroles ou situations contraires aux comportements attendus décrits à l'article 5 :

7.2.4.1 Intervention indirecte visant à sensibiliser le milieu d'études, de travail ou de vie immédiat par la personne qui a reçu le signalement, en collaboration, selon les parties en cause, avec la ou les Directions de HEC Montréal concernées ;

7.2.4.2 Intervention directe, selon les parties en cause, avec la ou les Directions de HEC Montréal concernées afin de régler une situation ou faire cesser le comportement, la parole ou le geste reproché ;

7.2.4.3 Mise sur pied d'une démarche de médiation entre les parties concernées pour tenter de trouver une ou plusieurs solutions acceptables pour elles et corrigeant la situation; cette initiative sera proposée par la personne responsable de l'équité, la diversité et l'inclusion en vertu de l'article 7.3 ;

7.2.4.4 Dépôt d'une plainte formelle en vertu d'une autre politique de HEC Montréal.

7.2.5 En recevant un signalement par l'intermédiaire de la personne responsable de l'équité, la diversité et l'inclusion, HEC Montréal pourrait être justifiée d'entreprendre le traitement de la situation s'il y a des motifs raisonnables de croire à une situation potentielle contraire aux comportements attendus décrits à l'article 5, compte tenu de son engagement d'offrir un milieu d'études, de travail ou de vie sain, respectueux et sécuritaire valorisant la diversité, l'équité et l'inclusion.

7.2.6 Dans l'hypothèse où la personne responsable de l'équité, la diversité et l'inclusion de l'École était visée par un signalement, celui-ci doit être communiqué à la ou au secrétaire général(e).

7.3 Médiation

7.3.1 Si le contexte le permet et que les parties y consentent, la recherche d'une entente par médiation devrait être privilégiée afin de trouver une ou plusieurs solutions acceptables pour les parties concernées, et corrigeant la situation.

7.3.2 Si les parties consentent à la médiation, la ou le secrétaire général(e) amorce le processus de médiation en nommant une médiatrice ou un médiateur externe à HEC Montréal.

7.3.3 La personne médiatrice communique avec les parties concernées afin d'obtenir leur participation à la recherche d'une entente. Si une entente intervient à la satisfaction des personnes concernées, les termes de l'entente sont consignés dans un document signé par les deux parties.

7.3.4 La personne médiatrice transmet l'entente convenue entre les parties à la ou au secrétaire général(e) de HEC Montréal afin que celle-ci ou celui-ci s'assure de la mise en œuvre des mesures de soutien ou de correction convenues dans l'entente, s'il y a lieu.

7.3.5 Si l'une des parties refuse la médiation ou ne respecte pas l'entente conclue au terme de la médiation, ou si la médiation échoue, la ou le secrétaire général(e) peut se prévaloir de l'article 7.2.5.

7.4 Manquements et sanctions

7.4.1 Les cas de manquements importants aux comportements attendus décrits à l'article 5 pourront faire l'objet de réprimandes ou de sanctions en vertu de la réglementation en vigueur à HEC Montréal dont notamment la Politique pour un milieu d'études, de travail et de vie respectueux et exempt de harcèlement ou le Code de conduite des étudiants de HEC Montréal.

7.4.2 Toute personne visée par la présente Politique et affectée par un manquement aux comportements attendus décrits à l'article 5, peut déposer une plainte auprès de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, qu'elle ait ou non signalé la situation auprès de HEC Montréal.

8. Délais

8.1 Un signalement fait en conformité avec la présente Politique peut être fait en tout temps et aucun délai de prescription n'est applicable. Toutefois, le passage du temps pouvant nuire aux moyens dont dispose HEC Montréal pour traiter adéquatement une contravention aux comportements attendus décrits à l'article 5, les membres de la communauté de HEC Montréal affectés par une telle contravention sont encouragés à faire un signalement ou déposer une plainte formelle dès que possible.

8.2 Le délai d'intervention applicable à la suite de la réception de renseignements, d'un signalement ou de l'acquiescement par les parties à une médiation ne peut excéder sept jours à compter de cette réception par la personne responsable de l'équité, la diversité et l'inclusion de l'École.

9. Confidentialité

9.1 Tous les renseignements relatifs à un signalement ou à un processus de médiation ainsi qu'à l'identité des personnes impliquées, sont traités confidentiellement par toutes les parties concernées, sauf lorsque la divulgation de ces renseignements, toujours faite de façon restrictive, est nécessaire à l'adoption de mesures d'accommodements.

9.2 Tous les membres de la communauté de HEC Montréal sont soumis à cette obligation de confidentialité, qu'ils soient ou non parties prenantes du signalement ou du processus de médiation.

10. Application de la Politique

10.1 La responsabilité générale de l'application de la présente Politique est confiée à la ou au secrétaire général(e) de HEC Montréal.

11. Redditions de comptes

- 11.1 La personne responsable de l'équité, la diversité et l'inclusion de HEC Montréal soumet annuellement au Comité de direction de l'École un compte-rendu identifiant le développement des portraits quantitatif et qualitatif de la diversité de sa communauté au cours de l'année. Les initiatives découlant du plan d'action, les activités de formation et de sensibilisation ainsi que les modifications aux processus ou aux pratiques de l'École, de même que leurs résultats, sont aussi consignées à ce compte-rendu.
- 11.2 La ou le secrétaire général(e) rend compte annuellement au Conseil d'administration de l'application de la présente Politique dans un rapport où elle ou il fait état :
- 11.2.1 Du compte rendu présenté au Comité de direction par la personne responsable de l'équité, la diversité et l'inclusion de l'École ;
- 11.2.2 Du nombre de signalements ou de demandes de processus de médiation reçu par la personne responsable de l'équité, la diversité et l'inclusion de l'École et leurs délais de traitement ;
- 11.2.3 Des interventions effectuées et de la nature des sanctions appliquées, s'il y a lieu.
- 11.3 La ou le secrétaire général(e) est responsable d'effectuer, s'il y a lieu, les redditions de comptes aux différentes instances gouvernementales, selon le Programme des chaires de recherche du Canada, le Programme d'accès à l'égalité en emploi du gouvernement provincial, le Programme de contrats fédéraux ou tout autre programme.

12. Entrée en vigueur et révision

- 13.1 La présente Politique a été adoptée par le Conseil d'administration de HEC Montréal le 29 octobre 2020, pour une entrée en vigueur le même jour.
- 13.2 HEC Montréal s'engage à réviser la présente Politique au moins une fois tous les quatre ans.

ANNEXE 1 – Définitions

«Approche pédagogique inclusive»

La pédagogie inclusive vise le développement du plein potentiel de toutes les étudiantes et de tous les étudiants. Adopter une approche pédagogique inclusive, c'est valoriser la diversité et reconnaître la variété des besoins d'apprentissage. L'approche pédagogique inclusive ne traite pas exclusivement de la question des personnes en situation de handicap, mais considère les différences et les besoins de tous les apprenants (origine ethnique, linguistique, culturelle et religieuse, genre, déficience ou trouble, situation familiale, aptitude particulière, etc.).¹

«Autochtones»

Les Autochtones sont les peuples des Premières nations (Indiens de l'Amérique du Nord), des Inuits ou des Métis du Canada.

«Autrice ou auteur de signalement»

Toute personne qui s'estime victime ou qui est témoin d'un geste, d'une parole ou d'une situation contraire aux comportements attendus décrits par la présente Politique et qui le signale à HEC Montréal. Un signalement peut être fait par une personne ou plus d'une personne.

«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 biais inconscient est le fruit de l'expérience de vie des individus et nul n'en est à l'abri. Tout le monde a des biais 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.²

«BIMH ou Bureau d'intervention en matière de harcèlement

Service conjoint de l'Université de Montréal et de HEC Montréal, le BIMH est l'entité qui a été mandatée par HEC Montréal pour l'aider à rencontrer ses engagements en matière de harcèlement psychologique et de violences à caractère sexuel et pour agir comme guichet unique pour tout membre de la communauté de HEC Montréal affecté par toute forme de harcèlement psychologique ou de violences à caractère sexuel.

« Comité permanent en équité, diversité et inclusion » ou « Comité EDI »

Le comité constitué en vertu de l'article 4 de la présente Politique.

« Communauté » ou « Communauté de HEC Montréal »

Les étudiantes et étudiants, les membres du personnel enseignant et non enseignant, les membres de la direction de HEC Montréal et son conseil d'administration.

« Discrimination » :

La discrimination se définit comme une conduite se manifestant par des paroles, des gestes, des actes ou des règles visant à exclure une personne, à l'inférioriser ou à lui refuser certains droits en raison de sa race, sa couleur, son sexe, sa grossesse, son apparence physique, son orientation sexuelle, son état civil, son âge sauf dans la mesure prévue par la loi, sa religion, ses convictions politiques, sa langue, son origine ethnique ou nationale, sa condition sociale, son handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap.

« 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, de situation de handicap, de sexe, d'orientation sexuelle, d'identité de genre et d'âge.³

« 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 considérés comme des activités menées par HEC Montréal et sa communauté : l'enseignement, la recherche, la formation, la gestion de l'établissement, la gestion de son personnel ainsi que les activités menées par ses étudiantes et étudiants.³

« Étudiantes et étudiants de HEC Montréal »

Personne admise à HEC Montréal ou inscrite à au moins un cours offert par HEC Montréal, participant à un stage (incluant les stages postdoctoraux) ou à toute autre activité pédagogique ou de recherche de HEC Montréal. Sont incluses dans cette définition les personnes qui participent aux formations offertes par toutes les unités de HEC Montréal, notamment l'École des dirigeants de HEC Montréal.

« 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.⁴

« Groupes désignés »

Aux fins de la présente politique, les groupes désignés sont les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées, les minorités visibles et les minorités ethniques. Cette définition est basée sur celles qu'on retrouve dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* du Canada et la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics* du Québec.

« 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.⁴

« 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 avec ses différences, de manière à ce que toutes les personnes puissent participer pleinement aux activités menées par HEC Montréal et sa communauté.³

« 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.

« 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 et non restrictif, il peut s'agir 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 multiples.

« Mis(e) en cause »

La personne visée par des allégations d'acte(s) contraire(s) aux comportements attendus décrits à la présente Politique. Une telle allégation peut viser une ou plusieurs personnes.

« Personnes handicapées »

La *Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées en vue de leur intégration scolaire, professionnelle et sociale* (L.R.Q., c. E-20.1, a. 1) définit une « personne handicapée » comme suit : « ...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. »

Plus explicitement, une personne handicapée est une personne ayant :

- une déficience (soit une perte, une malformation ou une insuffisance d'un organe ou d'une structure, de naissance ou acquise au cours de la vie);
- entraînant une incapacité (soit une réduction de la capacité à fonctionner sur le plan intellectuel, psychologique, physiologique ou anatomique d'une façon ou dans des limites considérées comme normales);
- significative (dont le degré de sévérité et de gravité rend impossible la restauration à un niveau normal des capacités de la personne par l'utilisation d'une prothèse telle que des lunettes, des lentilles cornéennes ou d'une prothèse auditive ou encore d'une orthèse telle que des semelles ou des chaussures orthopédiques);
- et persistante (dont on ne peut prévoir la disparition);
- et qui est sujette à rencontrer des obstacles dans l'accomplissement d'activités courantes.

« Signalement »

L'action de divulguer de l'information à propos d'un geste, une parole ou une situation contraire aux comportements attendus décrits dans la présente Politique, qui vise à signaler ou à dénoncer un fait susceptible de mener à des actions de la part de HEC Montréal. Le signalement est fait de façon confidentielle à la personne responsable de l'équité, la diversité et l'inclusion de l'École. Un signalement peut être anonyme; il peut être effectué par la victime alléguée de ce fait ou par un témoin.

« Tiers »

Toute personne tierce à HEC Montréal ou l'une de ses unités (incluant toute personne à l'emploi de cette tierce partie, contractant(e)s, client(e)s, visiteur(e)s, prestataires de service, invité(e)s, consultant(e)s, commanditaires, bénévoles, organismes externes, ou toutes autres relations similaires) qui est en relation avec HEC Montréal, ou l'une de ses unités.

Notes (Annexe 1 – Définitions)

1. Sources :

- a. Fortier, Marie-Pierre et Geneviève Bergeron (2016). « Éducation inclusive : repères pour la pratique à l'Université » *Le Tableau*, vol. 5, n° 3. Récupéré de http://pedagogie.quebec.ca/sites/default/files/documents/numeros-tableau/letableau_v5_n3_educationinclusive.pdf
- b. Centre d'aide aux étudiants – Bureau de soutien à l'enseignement (2017). *Guide pratique – Adopter une approche pédagogique inclusive*, Québec, Université Laval, 36p. Récupéré de https://www.enseigner.ulaval.ca/sites/default/files/guide_app_inclusive.pdf

2. Source :

- a. Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (2017). *Guide du candidat : Tenir compte de l'équité, de la diversité et de l'inclusion dans votre demande*. Récupéré de http://www.nserc-crsng.gc.ca/_doc/EDI/Guide_for_Applicants_fr.pdf

3. Les définitions de équité, diversité et inclusion s'inspirent de plusieurs sources sur le sujet, dont ce document :

- a. Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (2017). *Guide du candidat : Tenir compte de l'équité, de la diversité et de l'inclusion dans votre demande*. Récupéré de http://www.nserc-crsng.gc.ca/_doc/EDI/Guide_for_Applicants_fr.pdf

4. Source :

- a. Ministère de la justice Canada (2016). *Identité de genre et expression de genre*. Gouvernement du Canada. Récupéré de <https://www.canada.ca/fr/ministere-justice/nouvelles/2016/05/identite-de-genre-et-expression-de-genre.html>

Annexe 3

Plan d'action institutionnel en équité, diversité et inclusion 2019-2022 à 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'échelle 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)¹. 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 Canada² 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 Canada³ 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 Québec⁴ et du Programme de contrats fédéraux⁵ 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 2018-2020⁶ 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

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 professeurs⁷.

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

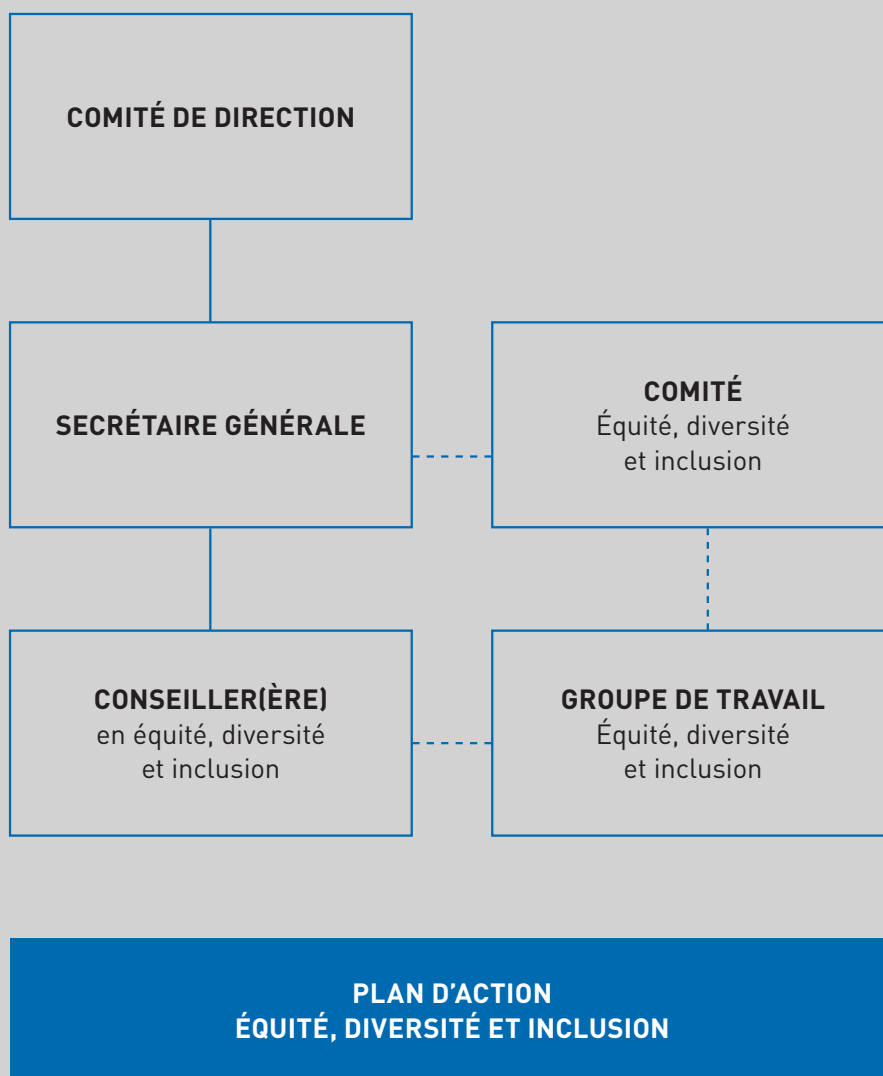
HEC Montréal adhère dorénavant aux huit principes de la charte Dimensions⁸ (Annexe 2). Un engagement public qui signifie que HEC Montréal intègre les principes de la charte dans l'ensemble de ses pratiques et dans sa culture organisationnelle, pour s'assurer de l'équité et accroître la diversité et l'inclusion.

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

8 http://www.nserc-crsng.gc.ca/NSERC-CRSNG/EDI-EDI/Dimensions_Dimensions_fra.asp

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^{er} cycle, 2^e cycle, 3^e 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.

Axe 1	Engager Affirmer l'engagement de HEC Montréal en matière d'équité, de diversité et d'inclusion et créer un sentiment d'engouement au sein de l'ensemble de la communauté.
Axe 2	Connaître Recueillir et analyser des données probantes touchant les groupes désignés.
Axe 3	Comprendre Identifier les occasions d'amélioration des mécanismes en place afin de soutenir les ambitions de HEC Montréal en matière d'EDI.
Axe 4	Sensibiliser Conscientiser, mobiliser et habiliter l'ensemble de la communauté en matière d'équité, de diversité et d'inclusion.
Axe 5	Agir 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 ⁹ et des étudiants et étudiantes qui pourraient poser obstacles à l'inclusion des groupes désignés.

⁹ 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 ¹⁰	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

10 <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.	■ Effectuer une veille des tendances en matière d'EDI. ■ Établir ou optimiser les contacts avec différents réseaux, établissements, organismes ou entreprises afin de documenter les meilleures pratiques en matière d'EDI. 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.	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 : ■ Modifier les perceptions vis-à-vis des profils et des parcours différents, pour pouvoir réellement tirer les bénéfices de la diversité des talents. ■ Renforcer le sentiment d'évoluer dans un milieu ouvert et inclusif, où tous sont acceptés et leur contribution reconnue.	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 : ■ Aux sujets suivants : les biais inconscients et le leadership inclusif. ■ Aux publics suivants : les gestionnaires, les départements d'enseignement, la Direction des ressources humaines.	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 : ■ Établir un portrait de la communauté de HEC Montréal en matière de diversité. ■ Déterminer les obstacles systémiques.	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 épiciène, 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. ¹¹	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

11 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 désignés¹² :

- 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.

¹² 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'inclusion¹³.

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 recherche¹⁴.

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*¹⁵, 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 réalisés¹⁶ :

- 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.

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

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

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

¹⁶ <http://www.cdppj.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)¹⁷.

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.¹⁸ 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.

¹⁷ 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.

¹⁸ <https://ire.hec.ca/>

Annexe 4

Les huit principes de la charte Dimensions

HEC Montréal adhère dorénavant aux huit principes de la charte Dimensions¹. 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 :

¹ https://www.nserc-crsng.gc.ca/NSERC-CRSNG/EDI-EDI/Dimensions-Charter_Dimensions-Charte_fra.asp

-  Le milieu de la recherche postsecondaire prospère lorsque les systèmes et les pratiques des établissements sont équitables, inclusifs et exempts de préjugés.
-  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+.
-  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.
-  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.
-  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.
-  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.
-  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.
-  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.

Annexe 5

Questionnaire d'auto-identification

Équité, diversité et inclusion : pour un campus inclusif !

HEC Montréal s'engage à maintenir un milieu d'études, de travail et de vie où chaque personne est accueillie, intégrée et traitée de façon juste et équitable.

«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, Directeur

Instructions

- Ce questionnaire vous prendra **moins de 5 minutes** à remplir. Il comporte deux sections : la première contient les questions sur les groupes désignés par la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi* (provinciale) et la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (fédérale) et la deuxième contient des questions permettant à HEC Montréal de compléter le portrait de la diversité des membres de sa communauté.
- Les réponses sont volontaires. Pour chacune des questions, vous pouvez choisir de ne pas répondre.
- Vous avez la possibilité de modifier vos réponses en tout temps lorsque vous remplissez le questionnaire.
- Les définitions utilisées dans le présent questionnaire sont fondées sur : la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi*, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et les normes actuelles utilisées par Statistique Canada dans le cadre du recensement.
- Le questionnaire est disponible en d'autres formats (par exemple : papier ou grande police de caractère). Pour en faire la demande, envoyez un courriel à la conseillère en équité, diversité et inclusion à l'adresse suivante : edi@hec.ca

Vos réponses nous permettront :

- D'appuyer les initiatives en matière d'équité, de diversité et d'inclusion réalisées par HEC Montréal sur des données probantes.
- De répondre aux exigences du *Programme de contrats fédéraux* et du *Programme d'accès à l'égalité en emploi*, qui obligent les organisations à fournir le portrait de la diversité des membres de son personnel.
- D'optimiser les pratiques et les processus en place, nous permettant ainsi de promouvoir un milieu de vie et de travail équitable et inclusif.
- De bonifier les services offerts.

Confidentialité des données

- La collecte, l'utilisation, la divulgation, la conservation et le retrait de vos renseignements personnels de ce questionnaire se font conformément à la *Loi sur l'accès à l'information* et à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.
- L'accès aux renseignements de déclaration volontaire est limité à un groupe restreint de personnes (conseillère en équité, diversité et inclusion et responsables de la base de données à la Direction des technologies de l'information).
- Les réponses ne sont pas liées à votre dossier d'employé. Ils sont conservés dans une base de données confidentielle et sécurisée.
- Les renseignements sont conservés électroniquement une fois soumis. Aucune copie papier n'est créée, ni archivée.
- Ces renseignements ne sont ni accessibles, ni communiqués de façon identifiable dans le cadre d'un processus de recrutement pour un poste à HEC Montréal.
- Les données seront analysées sous forme agrégée seulement et ne seront jamais traitées de façon nominative*. Les réponses ne seront en aucun moment partagées avec les gestionnaires.

- Si vous avez des questions au sujet de la collecte et du traitement des données, adressez-vous à la conseillère en équité, diversité et inclusion (edi@hec.ca)

* Précision au sujet des données recueillies : vos réponses seront associées à votre matricule. Cette information, qui demeurera à tout moment confidentielle, est essentielle pour nous permettre de relier les réponses à la fonction occupée, ainsi qu'à l'unité administrative.

Une fois les réponses associées aux informations sur la fonction et l'unité, la donnée sur le matricule sera supprimée. Le traitement et l'analyse des données se fera ainsi en toute confidentialité.

La conseillère en équité, diversité et inclusion pourra, ponctuellement, associer les renseignements fournis avec le matricule. Elle pourra ainsi communiquer avec les personnes qui acceptent de participer volontairement à d'autres actions de cueillette d'informations permettant de mieux comprendre la réalité et les besoins des membres de la communauté de HEC Montréal.

Section 1

Questions sur les groupes désignés

HEC Montréal est assujettie à la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi* (provinciale) ainsi qu'à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (fédérale). Dans le cadre de l'application de ces lois, des programmes d'équité sont implantés au sein des établissements d'enseignement supérieur. Ces programmes exigent que chaque établissement fournisse le portrait de son effectif en fonction des groupes désignés suivants : les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées, les minorités visibles et les minorités ethniques.

Une personne peut s'identifier comme membre de plus d'un groupe.

Les personnes qui ne font partie d'aucun de ces groupes doivent le signifier en répondant simplement « Non » à la question se rapportant à chaque groupe.

1. Sexe :

Selon les exigences fédérales et provinciales en matière d'équité en emploi, les femmes font partie des groupes désignés.

Vous identifiez-vous comme une femme ?

- ☐ Oui ☐ Non
☐ Je préfère ne pas répondre

2. Personne handicapée :

La *Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées en vue de leur intégration scolaire, professionnelle et sociale* (L.R.Q., c. E-20.1, a. 1) définit une « personne handicapée » comme suit : « ...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. »

Plus explicitement, une personne handicapée est une personne ayant :

- une déficience (soit une perte, une malformation ou une insuffisance d'un organe ou d'une structure, de naissance ou acquise au cours de la vie) ;
- entraînant une incapacité (soit une réduction de la capacité à fonctionner sur le plan intellectuel, psychologique, physiologique ou anatomique d'une façon ou dans des limites considérées comme normales) ;
- significative (dont le degré de sévérité et de gravité rend impossible la restauration à un niveau normal des capacités de la personne par l'utilisation d'une prothèse telle que des lunettes, des lentilles cornéennes ou d'une prothèse auditive ou encore d'une orthèse telle que des semelles ou des chaussures orthopédiques) ;
- et persistante (dont on ne peut prévoir la disparition) ;
- et qui est sujette à rencontrer des obstacles dans l'accomplissement d'activités courantes.

À titre indicatif, voici quelques exemples de situations problématiques que les personnes qui ont des incapacités significatives et persistantes sont susceptibles de vivre dans le contexte d'un emploi (veuillez noter toutefois que cette liste n'est pas exhaustive et qu'il ne s'agit pas de définitions légales) :

- Difficulté à se servir de leurs mains ou de leurs bras, par exemple, pour saisir ou utiliser une agrafeuse ou pour travailler au clavier ;
- Difficulté à se déplacer d'un local à un autre, à monter ou à descendre les escaliers, etc. ;
- Incapacité ou difficulté à voir, à l'exception du port de lunettes ou de lentilles cornéennes ;
- Incapacité ou difficulté à entendre ;
- Incapacité à parler ou difficulté à parler et à se faire comprendre ;
- Difficulté à conduire un véhicule non adapté ;
- Difficulté à fonctionner sur le plan mental ou intellectuel.

Les catégories suivantes sont proposées
par Statistiques Canada :

- Trouble relié à la douleur : fibromyalgie, hernie, épicondylite, maladie de Quervain
- Trouble de la mobilité et la flexibilité : dystrophie musculaire, sclérose en plaque, scoliose sévère, syndrome du canal carpien
- Trouble relié à la santé mentale/psychologique : trouble bipolaire, troubles anxieux, dépression, état de stress post-traumatique, trouble obsessionnel-compulsif, trouble de consommation (alcool, drogues, jeux.), phobie
- Trouble de la coordination / dextérité : absence de membre totale ou partielle, maladie de Parkinson, maladie d'Alzheimer, dyspraxie
- Trouble de l'ouïe : surdité, acouphène, syndrome de Ménière, trouble de l'équilibre, hyper-sensibilité aux sons
- Trouble de la vue : cécité, glaucome, strabisme, daltonisme ou dyschromatopsie, photophobie, hyper-sensibilité à la lumière, diplopie
- Trouble du spectre de l'autisme : syndrome d'asperger
- Trouble d'apprentissage : dyslexie, dyscalculie, dysorthographe
- Trouble déficitaire de l'attention (avec ou sans hyperactivité)
- Autres limitations : diabète, épilepsie, arthrite sévère, migraines, trouble relié à la mémoire, ob siti  sévère, hyper-sensibilité aux odeurs, etc.

Vous identifiez-vous comme une personne handicapée ?

- ☐ Oui ☐ Non
☐ Je préfère ne pas répondre

3. Autochtone :

Les Autochtones sont les peuples des Prem res nations (Indiens de l'Amérique du Nord), des Inuits ou des Métis du Canada.

Exemples de Nations ou communautés autochtones : Ab naquis, Algonquins, Attikameks, Cris, Huron-Wendats, Innus (Montagnais), Malécites, Micmacs, Mohawks, Naskapis, Inuits.

Vous identifiez-vous comme Autochtone ?

- ☐ Oui ☐ Non
☐ Je préfère ne pas répondre

4. Minorité visible :

Les membres des minorités visibles sont des personnes, autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race* ou de couleur blanche.

  titre indicatif, voici quelques exemples de personnes qui sont considérées comme faisant partie d'une minorité visible au sens de la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi* et de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

Veuillez noter toutefois que cette liste n'est pas exhaustive :

- Les Caribéens (Haïtiens, Cubains, Dominicains.)
- Les Latino-Américains et Sud-Américains (Mexicains, Colombiens, Péruviens, Equatoriens, V n zu liens, Brésiliens, Argentins, etc.)
- Les Asiatiques orientaux (Chinois, Japonais, Coréens)
- Les Asiatiques du Sud et des Indes orientales (Indiens, Pakistanais, Bangladais, Sri-Lankais)
- Les Asiatiques du Sud-Est (Birmans, Cambodgiens, Laotiens, Vietnamiens, Thaïlandais, Philippins, Indonésiens.)
- Les Maghrébins et les Moyen-Orientaux (Marocains, Algériens, Tunisiens, Libyens,  gyptiens, Libanais, Syriens, Israéliens.)
- Les Africains (excluant les Maghrébins)
- Les insulaires du Pacifique (Tahitiens, Calédoniens, etc.)
- Les personnes d'origine mixte (dont un des parents fait partie de l'un des groupes énumérés ci-dessus.)

* Bien que le terme « race » soit utilisé dans la Charte comme dans plusieurs autres instruments de protection de droits de la personne, rappelons que ce terme désigne un construit social et non une réalité biologique.

Vous identifiez-vous comme une personne membre des minorités visibles ?

- ☐ Oui ☐ Non
☐ Je préfère ne pas répondre

5. Minorité ethnique :

Les membres des minorités ethniques sont des personnes, autres que les Autochtones et les personnes d'une minorité visible, dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais. Pour les fins du présent questionnaire, la langue maternelle est celle que vous avez apprise en premier dans votre enfance et que vous devez encore comprendre pour faire partie d'une minorité ethnique. De plus, cette langue ne doit pas être le français ni l'anglais.

À titre indicatif, voici quelques exemples de langues maternelles de personnes pouvant être considérées comme faisant partie d'une minorité ethnique au sens de la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi*. Veuillez noter toutefois que cette liste n'est pas exhaustive :

- Allemand
- Polonais
- Bulgare
- Portugais
- Espagnol
- Roumain
- Grec
- Russe
- Hongrois
- Ukrainien
- Italien

Vous identifiez-vous comme une personne membre des minorités ethniques ?

- ☐ Oui ☐ Non
☐ Je préfère ne pas répondre

Section 2

Autres questions

Pour HEC Montréal, la diversité se définit plus largement que les cinq groupes désignés définis par les lois et renvoie à la pluralité des expériences personnelles et professionnelles. Les questions suivantes visent à compléter le portrait de la diversité des membres de la communauté HEC Montréal. Tout comme pour les questions précédentes, vos réponses sont volontaires et demeureront confidentielles.

Diversité sexuelle et de genre :

Les questions sur la diversité sexuelle et de genre s'inscrivent dans le cadre des exigences du *Programme des chaires de recherche du Canada*, qui, à compter de 2020, demande aux établissements d'enseignement

supérieur de recueillir des données sur la communauté LGBTQ2+. Les membres de la communauté LGBTQ2+ incluent les personnes d'orientation sexuelle autre qu'hétérosexuelle et/ou d'identité et d'expression de genre qui sont généralement différentes du sexe associé à la naissance.

Pour un lexique des acronymes de la diversité sexuelle, visitez le site de la Fondation Émergence. Le site du Gouvernement du Canada propose aussi des définitions des notions d'identité et d'expressions de genre. Il est important de préciser que les définitions associées à la diversité sexuelle et de genre ne font pas consensus.

1. Orientation sexuelle

Vous identifiez-vous comme une personne lesbienne, gai, bisexuelle, queer, ou autres termes se rapportant à l'orientation sexuelle ?

- ☐ Oui ☐ Non
☐ Je préfère ne pas répondre

2. Diversité de genre

Vous identifiez-vous comme une personne trans, de genre fluide, non binaire, ou autres termes se rapportant à la diversité de genre ?

- ☐ Oui ☐ Non
☐ Je préfère ne pas répondre

Participation volontaire

HEC Montréal souhaite en savoir plus sur la réalité et les besoins des membres de sa communauté. Dans ce contexte, des activités telles que des groupes de discussion et des entretiens individuels pourront être organisées.

Les informations transmises par les participant(e)s seront traitées en toute confidentialité. Rappelons que les réponses fournies aux questions précédentes sont confidentielles et conservées dans une base de données sécurisée.

Acceptez-vous que la conseillère en équité, diversité et inclusion communique directement avec vous à une telle fin ?

- ☐ Oui ☐ Non
☐ Je préfère ne pas répondre

Merci pour votre participation !

Si vous avez des questions, communiquez en toute confidentialité avec la conseillère en équité, diversité et inclusion à l'adresse edi@hec.ca.

Cliquez **ICI** pour quitter le questionnaire

Annexe 6

Questions posées lors des groupes de discussion avec les titulaires de CRC

Les rencontres se sont déroulées en août 2019 et ont été animées par la directrice de la recherche et du transfert, la directrice des opérations en recherche et transfert et la conseillère en EDI.

1. Les cibles :

- Comment percevez-vous les exigences du PCRC concernant l'atteinte de cibles pour les groupes désignés ?
 - ▶ Y voyez-vous seulement des avantages ? Pourrait-il y avoir des effets négatifs ?
- Quelles seraient, selon vous, les meilleures stratégies pour atteindre nos cibles ?
 - ▶ Quels sont les principaux obstacles à l'atteinte des cibles et comment pouvons-nous les surmonter ?

2. Les pratiques à améliorer :

- Quelles sont les pratiques en matière de recrutement, de sélection et de rétention des titulaires de chaire de recherche (CRC ou autres) qui pourraient être améliorées pour favoriser davantage l'équité, la diversité et l'inclusion ?
- Mesurons-nous adéquatement la notion d'excellence ? Y aurait-il d'autres indicateurs à considérer ?

3. Les conditions facilitantes :

- Dans quelle mesure les conditions qui vous sont actuellement offertes, en tant que titulaires de chaire, sont-elles optimales (ex. : libérations d'enseignement, les espaces pour vos étudiants et étudiantes, soutien pour vos sites web et vos rapports) ?
 - ▶ Que pourrait-on faire différemment ?
 - ▶ Avez-vous le sentiment que votre CRC crée un effet de levier pour l'accès à d'autres ressources (p. ex. : financement, attraction d'étudiants et étudiantes aux cycles supérieurs) ?

Annexe 7

Grille d'entrevue utilisée lors des rencontres avec les directeurs et directrices de département

Rappeler :

- Confidentialité des informations transmises
- Prise de notes

1. Mise en contexte

- Les questions que nous allons aborder avec vous, vont nous aider à identifier et mieux comprendre les enjeux et les obstacles en termes d'équité, de diversité et d'inclusion pour les membres du corps professoral.
- Elles sont liées aux exigences du Programme des chaires de recherche du Canada en matière d'équité, diversité et inclusion. En effet, le Programme nous recommande d'élargir notre cueillette de données qualitatives à l'ensemble du corps professoral.

2. Présentation du portrait du département à la suite du recensement

3. Benchmarking

- Nous aurons besoin de comparer le portrait de la diversité à HEC Montréal avec d'autres institutions. Avec quelles institutions pouvons-nous comparer les spécialités de votre département ?
 - ▶ Québec, Canada, internationale (Écoles de gestion ou autres), autres organisations ?

4. Échanges sur les pratiques avec un angle EDI

- Pratiques de recrutement, sélection, accueil et intégration, conciliation travail-vie personnelle, rétention et accompagnement dans la progression de carrière :
 - ▶ Est-ce qu'il y a des enjeux en lien avec la diversité ?
 - ▶ Quelles sont selon vous les principales forces de HEC Montréal dans l'attraction de candidatures de nouveaux professeurs issus des 4 groupes désignés (femmes, Autochtones, personnes handicapées et minorités visibles) ? Et ses principaux points à améliorer ?
 - Au cours des dernières années, lorsque vous avez recruté de nouveaux professeurs, est-ce que votre bassin de candidats était diversifié ?
 - ▶ Pour le recrutement de nouveaux professeurs, quelles sont les pratiques réalisées (affichages, comité de recrutement, réseaux, entrevues, sélection) ?
 - ▶ Quels sont les critères utilisés pour le recrutement ?
 - Est-ce que la diversité est considérée dans vos pratiques de recrutement et de sélection ?
 - ▶ Quelles sont les pratiques / activités d'accueil et d'intégration des nouveaux professeurs dans votre département (en dehors des activités institutionnelles proposées à l'ensemble des nouveaux professeurs) ?
 - ▶ Quelles sont les mesures de conciliation travail-vie personnelle au sein de votre département ?
 - ▶ Est-ce qu'il y a une forme d'accompagnement ou de mentorat (formel ou informel) au sein de votre département ? Si oui, qui sont les personnes qui en bénéficient ? Quel est le profil des accompagnateurs ? Quelles en sont selon vous les retombées ?
 - ▶ Avez-vous reçu des demandes de mesure d'adaptation pour répondre à des besoins particuliers des professeurs ? Si oui, comment y avez-vous répondu ?

- Culture organisationnelle et climat de travail :
 - ▶ Est-ce que vous sentez qu'il pourrait y avoir des enjeux liés à l'EDI au sein de votre département et de l'École ? Par exemple : des pratiques qui pourraient nuire à l'inclusion de toutes et de tous, de la discrimination, etc.
 - ▶ Quelles sont les pratiques en place pour créer des liens entre les membres du département ? Interdépartemental ? Pour favoriser la collaboration ?
 - ▶ Est-ce que vous avez des comités ou groupes de travail au sein de votre département ? Comment sont-ils formés ? Est-ce que la composition est diversifiée ?
- Signalement et préoccupation en matière d'EDI :
 - ▶ Vous est-il déjà arrivé de recevoir un signalement ou des préoccupations en matière d'EDI par un professeur de votre département ?
- Gestion du changement :
 - ▶ Sentez-vous que les membres du corps professoral :
 - Comprennent (le message est-il assez clair) ?
 - Adhèrent ? Participent ? Font du transfert ? Évoluent ?

5. Rôles

- Quel est, selon vous, le rôle d'une direction de département en lien avec les enjeux EDI ?
- Réflexion actuelle sur une stratégie d'ambassadeurs/alliés qui vise à influencer positivement les membres du corps professoral et les impliquer en amont des projets et activités en EDI. Est-ce que ça vaut la peine de mettre en place une telle stratégie ?
- Qui dans votre département pourrait potentiellement jouer ce rôle (compétence en EDI / champ d'expertise ; crédibilité ; expérience) ?
- Comment est-ce que nous pouvons vous aider ?

Conclusion

Remerciements.

Nous sommes là, si vous le souhaitez, nous pourrions être présentes à différentes étapes. Par exemple : rencontrer les collègues du Comité de sélection.

Annexe 8

Grille d'entrevue utilisée lors des rencontres avec les membres du corps professoral

Intro

- Les questions que nous allons aborder avec vous, vont nous aider à identifier et mieux comprendre les enjeux et les obstacles en termes d'équité, de diversité et d'inclusion pour les membres du corps professoral.
- Elles sont aussi liées aux exigences du Programme des chaires de recherche du Canada en matière d'équité, diversité et inclusion. En effet, le Programme recommande d'élargir notre cueillette de données qualitatives à l'ensemble du corps professoral.
- Gestion des attentes : les rencontres nous permettent de bonifier le diagnostic. Certaines pratiques pourraient être amenées à évoluer, mais ça prend du temps.
- Ma collègue Karine Parent, agente coordination et traitement de l'information en EDI, va prendre des notes pendant notre entretien.
- Soyez assurés que les informations transmises vont demeurer confidentielles.

Objectif de l'entretien

Identifier les enjeux et les obstacles en termes d'équité, de diversité et d'inclusion pour les membres du corps professoral.

Questions d'ordre général d'entrée en matière

1. Depuis quand êtes-vous à l'emploi de HEC Montréal?
2. Pourriez-vous nous donner vos impressions sur votre environnement de travail en termes de diversité et d'inclusion?

Questions sur les pratiques de recrutement, sélection, accueil et intégration, conciliation travail-vie personnelle, rétention et accompagnement dans la progression de carrière

3. Pourriez-vous nous raconter le déroulement de votre recrutement?
4. Durant le processus de recrutement, avez-vous eu des préoccupations en matière d'EDI? Avez-vous senti que vous deviez faire plus d'efforts que les autres candidat(e)s afin que votre dossier soit pris en considération?

5. Pourriez-vous nous décrire vos sentiments lors des six premiers mois (difficultés à vous intégrer, sentiment de ne pas devoir parler de votre diversité, etc.)?
6. Lors de votre arrivée à HEC Montréal, vous a-t-on offert un accompagnement personnalisé (par du mentorat ou par d'autres formes d'accompagnement)?
7. Quelles sont les mesures de conciliation travail-vie personnelle au sein de votre département?
8. Avez-vous déjà fait face à des obstacles pour accéder à des formations offertes par HEC Montréal?
9. Pourriez-vous nous raconter votre expérience de promotion à titre de professeur(e) agrégé(e) et/ou titulaire?
10. Avez-vous eu des interruptions de carrière (congé parental, congé de maladie, etc.)? Si oui, quels ont été les impacts sur votre parcours professionnel?

Soutien et adaptation

11. Quel soutien/ressources recevez-vous de la part de votre département ou de HEC Montréal pour l'enseignement et la recherche?
12. Avez-vous déjà rencontré des obstacles (administratifs, personnels, psychologiques, émotionnels, etc.) au cours de votre cheminement professionnel?
13. Avez-vous vécu une situation à HEC (avec des collègues, des étudiants, les services administratifs, etc.) qui soulève des préoccupations en matière d'EDI dont vous voudriez nous faire part? En tant que membre issu d'un groupe de minorité?

Est-ce que votre expérience en tant que prof aurait pu être différente si vous aviez été un québécois francophone?

Recommandations

14. Avez-vous des recommandations qui permettraient à HEC Montréal d'améliorer ses pratiques pour favoriser l'EDI?

Annexe 9

Liste des documents consultés et références bibliographiques

1. Politiques et règlements à HEC Montréal

- Politique de gestion des chaires
- Règlement de nomination et de promotion des professeurs
- Formulaire de présentation de candidature à la promotion
- Règlement sur les années sabbatiques, congés et bourses pour les professeurs et les futurs professeurs
- Politique sur le remboursement des frais d'immigration
- Politique sur le remboursement des frais de logement
- Politique de gestion des chaires à HEC Montréal
- Programme de professorships de recherche
- Code d'éthique des professeurs de HEC Montréal
- Politique pour un milieu d'études, de travail et de vie respectueux et exempt de harcèlement
- Politique d'intégration des personnes en situation de handicap
- Politique de développement durable
- Politique linguistique

2. Plan d'action d'autres universités au Canada

- Polytechnique Montréal (2019, 27 septembre). *Chaires de recherche du Canada : agir pour la diversité 3.0*.
- Université Concordia (2019, 27 septembre). *Equity, diversity and inclusion action plan for the Canada Research Chairs Program*.
- Université de Montréal (2017, 15 décembre). *Diversifier l'excellence - Plan d'action Équité, diversité et inclusion en recherche*.
- Université de Sherbrooke. (2019, 27 septembre). *Plan d'action d'équité pour les programmes interorganismes (2017-2022) - Plan DÉFI4*.
- Université McGill. (2019, 27 septembre). *Canada research chairs - EDI action plan 2019*.
- Université York. (2017, 15 décembre). *Equity, diversity and inclusion action plan recommendations for York University's Canada Research Chair Program*.

- Université Ryerson. (2017, 15 décembre). *Ryerson University Canada Research Chair Equity, diversity and inclusion action plan leading research through*.

3. Références bibliographiques

- Clauset, a., Arbesman, S., et Larremore, D. B. (2015). "Systematic inequality and hierarchy in faculty hiring networks", *Science Advances*, vol. 1, n° 1. Récupéré de <https://advances.sciencemag.org/content/1/1/e1400005>
- Correll, Shelley J. (2017). "Reducing gender biases in modern workplaces: A small wins approach to organizational change", *Gender & Society*, vol. 31, n° 6, p. 725 – 750.
- Eaton, A.A., Saunders, J.F., Jacobson, R.K. et West, K. (2020). "How Gender and Race Stereotypes Impact the Advancement of Scholars in STEM: Professors' Biased Evaluations of Physics and Biology Post-Doctoral Candidates", *Sex Roles*, vol. 82, p. 127-141.
- Henry, F., Dua, E., James, C. E., Kobayashi A., Li, P., Ramas, H., et Smith M. S. (Éditeurs) (2017). *The Equity Myth: Racialization and Indigeneity at Canadian Universities*, Vancouver, UBC Press, p. 392.
- Johnson, S., Hekman, D. R., et Chan, E. T. (2016, 26 avril). "If There's Only One Woman in Your Candidate Pool, There's Statistically No Chance She'll Be Hired", *Harvard Business Review*. Récupéré de <https://hbr.org/2016/04/if-theres-only-one-woman-in-your-candidate-pool-theres-statistically-no-chance-shell-be-hired>
- Sensoy, Özlem et Robin DiAngelo (2017). "We Are All for Diversity, but ...": How Faculty Hiring Committees Reproduce Whiteness and Practical Suggestions for How They Can Change," *Harvard Educational Review*, vol. 87, n° 4, p. 557-580.

4. Rapport, guides et outils

- Chaires de recherche du Canada. *Guide des pratiques exemplaires de recrutement, d'embauche et de maintien en poste visant à favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion*. Récupéré de https://www.chairs-chaires.gc.ca/program-programme/equity-equite/best_practices-pratiques_examplaires-fra.aspx
- EAB (2017). *Instilling Equity and Inclusion in Departmental Practices Guiding Faculty Recruitment*

and Retention. Récupéré de <https://attachment.eab.com/wp-content/uploads/2019/07/35914-AAF-Equity-Inclusion.pdf#page=8>

- Université Columbia (2016). *Guide to Best Practices in Faculty Mentoring*. Récupéré de <https://provost.columbia.edu/sites/default/files/content/MentoringBestPractices.pdf>
- Université de Michigan (2016). *Giving and getting career advice: A guide for junior and senior research faculty*. Récupéré de <https://advance.umich.edu/wp-content/uploads/2018/09/CareerAdvising-Research.pdf>
- Universités Canada. *Équité, diversité et inclusion dans les universités canadiennes. Rapport sur le sondage national de 2019*. Récupéré de <https://www.univcan.ca/fr/salle-de-presse/publications/equite-diversite-et-inclusion-dans-les-universites-canadiennes-rapport-sur-le-sondage-de-2019/>
- Association canadienne des professeures et professeurs d'université. (2018) *Éducation postsecondaire : qu'en est-il de la diversité et de l'équité au sein du corps enseignant ?* Récupéré de https://www.caut.ca/sites/default/files/diversite_et_equite_au_sein_du_corps_enseignant_de_lacppu_2018-04final.pdf

5. Vidéos

- Réseau interuniversitaire québécois EDI (RIQEDI). *Biais inconscients et recrutement*. Récupéré de https://www.youtube.com/watch?v=xw0ipKBbwz0&feature=emb_logo
- Correll, Shelley (2019). *Beyond Bias: Fair & Inclusive Hiring Strategies for University Search Committees*. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=xlBxylZrQIQ&feature=youtu.be>

Annexe 10

Questions d'auto-identification pour les candidats externes (système d'acquisition de talents)

Faites-vous partie d'au moins un des cinq groupes suivants / Do you belong to one or more of the following five groups?

HEC Montréal applique un programme d'accès à l'égalité en emploi et invite les femmes, les Autochtones, les minorités visibles, les minorités ethniques et les personnes avec un handicap à présenter leur candidature. Les renseignements recueillis sur l'accès à l'égalité ne serviront qu'aux fins de l'application de la Loi. Ils seront strictement confidentiels et ne seront connus que des personnes responsables de l'application du programme d'accès à l'égalité en emploi.

HEC Montréal has an equal access to employment program and invites women, Aboriginal persons, persons from visible minorities, persons from ethnic minorities, and persons with disabilities to apply for job positions. Any information provided pertaining to equal access to employment will only be used for the purpose of respecting the Act. It will remain strictly confidential and will only be shared with the persons responsible for implementing the equal access to employment program.

Sexe / Gender*

Personne avec un handicap / Person with a disability*

 ?

Puisque les trois groupes suivants sont mutuellement exclusifs, vous ne pouvez répondre oui qu'à un seul des trois. / Since the following groups are mutually exclusive, you cannot answer yes to more than one question.

Autochtone du Canada / Aboriginal person of Canada*

 ?

Minorités visibles / Person from a visible minority*

 ?

Minorités ethniques / Person from an ethnic minority*

 ?

Annexe 11

Extraits de la Politique de gestion des chaires

1. La création d'une chaire

La création d'une chaire vise l'amélioration, l'avancement et la diffusion des connaissances dans des domaines particuliers de la recherche fondamentale ou appliquée¹ et de l'enseignement, domaines qui s'avèrent cohérents avec la mission, la vision et les objectifs stratégiques de HEC Montréal.

HEC Montréal peut créer divers types de chaires : des chaires de courte ou de longue durée, des chaires orientées vers des activités de recherche fondamentale ou appliquée, des chaires créées par HEC Montréal ou résultant d'un partenariat entre HEC Montréal, un organisme subventionnaire ou l'industrie, des chaires « conjointes » créées en association avec une ou d'autres institutions, un ou des centres de recherche, etc.

La création d'une chaire s'avère une prérogative du **Comité des chaires** de HEC Montréal. Ce Comité est composé :

du directeur de l'École agissant à titre de président;

du directeur de la recherche et du transfert;

du directeur des affaires professorales;

d'un titulaire de chaire de l'École nommé par l'Assemblée des professeurs (mandat de deux ans renouvelable);

du conseiller en équité, diversité et inclusion (membre non délibératif).

Une proposition de création d'une chaire doit être soumise au Comité des chaires et peut être soumise par une ou des personnes de l'interne (professeur, département, directeur de la Fondation HEC Montréal, etc.) ou de l'externe (partenaire potentiel, centre ou institut, etc.). Une telle proposition devrait fournir toute l'information essentielle à son analyse (objectifs de la chaire, lien avec la stratégie de HEC Montréal, activités projetées, sources de financement assurées ou potentielles, stratégie d'attraction et de rétention de chercheurs, etc.).

2. La nomination d'un titulaire de chaire

2.1 Sélection

[...] La sélection d'un titulaire de chaire relève du Comité des chaires. Celui-ci détermine le processus de recrutement et de sélection pour pourvoir un poste de titulaire de chaire (appel de candidatures ou sans appel de candidatures, recrutement interne ou externe, nomination immédiate d'un professeur en particulier, etc.) en tenant compte des caractéristiques de la chaire créée et du contexte de sa création. Dans le cadre du processus de sélection, le Comité des chaires s'assure de prendre en compte les groupes désignés afin de promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion en recherche au sein de l'École.

Le Comité peut consulter toute personne susceptible de l'aider dans sa prise de décision de recrutement et de sélection, notamment les directeurs des programmes de maîtrise ou de doctorat, des experts dans le domaine de la chaire visée, des collègues, des cochercheurs, des partenaires, etc. Toutefois, la responsabilité de la nomination d'un titulaire de chaire reste entièrement celle du Comité des chaires.[...]

2.2 Conditions relatives à la nomination

[...] Pour la durée de leur mandat, les titulaires de chaire ne peuvent pas obtenir plus de six crédits de libération d'enseignement par année, et ce, afin de permettre aux étudiants de HEC Montréal de bénéficier de leur grande expertise. Les titulaires qui ne se prévalent pas de leurs six crédits maximaux annuels de libération d'enseignement ne peuvent pas en faire bénéficier un autre professeur. Toute libération d'enseignement demandée par les titulaires de chaire doit être payée à même le budget de fonctionnement de leur chaire à raison d'un pourcentage de leur salaire annuel (le pourcentage en vigueur est le même pour tous les titulaires de chaire). [...]

¹ Dans cette politique, le terme recherche appliquée inclut la recherche professionnelle.

4. Le suivi des activités d'une chaire

[...] Pour certaines chaires, la création d'un Comité consultatif peut s'avérer nécessaire. Son rôle consiste à appuyer et à conseiller le titulaire afin de maximiser la productivité et les retombées de la chaire. Ce comité peut être composé de représentants de HEC Montréal (chercheurs, directeur de la recherche et du transfert ou son représentant, etc.) et de l'externe (représentant(s) d'un ou des partenaires, chercheurs, membres de la communauté d'affaires, etc.). [...]

5. Évaluation d'une chaire et de son titulaire

Chaque chaire ainsi que son titulaire doivent faire l'objet d'une évaluation périodique. Que le mandat soit renouvelable ou non, le processus d'évaluation est amorcé dès la fin de l'année qui précède la fin du mandat en cours afin que les résultats de l'évaluation soient disponibles à l'échéance de celui-ci.

L'évaluation d'une chaire et de son titulaire est soumise à l'examen du Comité des chaires qui doit d'abord décider si la chaire est maintenue ou abolie en fonction de divers critères (capitalisation, volonté ou accord des partenaires, importance du domaine, disponibilité des fonds, productivité de la chaire, etc.). Si le Comité des chaires décide de maintenir la chaire, il doit décider de donner un mandat additionnel au titulaire actuel ou de procéder à la sélection et au recrutement d'un autre titulaire pour le prochain mandat.

Une liste de critères pouvant être utilisés pour évaluer une chaire et son titulaire est présentée à l'annexe.

Aux fins d'une évaluation de fin de mandat, le titulaire d'une chaire doit remettre au Comité des chaires un rapport de productivité qui doit fournir les informations suivantes :

- un sommaire incluant une brève présentation de la chaire et de sa mission ;
- un tableau de positionnement qui démontre la répartition des activités en lien avec la mission de la chaire ;
- la composition du Comité consultatif, s'il y a lieu, et réunions et décisions prises avec celui-ci ;
- la description des ressources (humaines, physiques et matérielles) mises à la disposition de la chaire ;

la synthèse des réalisations au cours de la période évaluée (l'annexe énumère des réalisations dans chacun de ces domaines) :

- publications et obtention de fonds de recherche ;
- formation et développement ;

rayonnement et service à la communauté.

un titulaire peut également ajouter son curriculum vitae pour la période évaluée s'il juge ce document suffisamment différent du rapport d'activités de la chaire.

Pour décider du renouvellement de la chaire et du mandat d'un titulaire de chaire, le Comité des chaires peut s'adjoindre un expert externe pertinent au domaine de la chaire afin que ce dernier puisse fournir son avis au Comité sur la performance de la chaire et de son titulaire. Le Comité des chaires peut également consulter toutes autres personnes susceptibles de l'aider à prendre ces dernières décisions (le directeur des programmes de maîtrise ou de doctorat, des experts dans le domaine de la chaire visée, des collègues, des co-chercheurs, des étudiants, des partenaires, etc.).

De plus, le directeur de la recherche et du transfert en consultation avec le directeur de HEC Montréal sollicite l'avis d'au moins trois experts externes à HEC Montréal qu'il peut choisir en tenant compte des suggestions du titulaire. L'avis des experts externes porte sur le rapport de productivité de fin de mandat du titulaire de la chaire.

Exceptionnellement, le Comité des chaires peut procéder à l'évaluation d'une chaire et de son titulaire avant la fin de son mandat. Dans ce dernier cas, le Comité des chaires porte son jugement sur le rapport de productivité pour la période visée en suivant le même processus et en respectant les mêmes critères que ceux d'une évaluation de fin de mandat.

Avant d'annoncer publiquement le renouvellement de mandat d'un titulaire de chaire, le directeur de HEC Montréal doit en informer les membres du Conseil pédagogique.

Annexe 12

Extrait du Règlement de nomination et de promotion des professeurs

États de service

Pour devenir agrégé, le professeur doit, en date du 1^{er} juin de l'année de promotion, satisfaire à l'une des conditions suivantes :

- a) soit avoir enseigné à titre de professeur adjoint pendant une période d'au moins cinquante-trois mois et avoir accumulé au moins sept années d'expérience depuis l'obtention du diplôme qui a servi de point de départ à son classement;
- b) soit avoir assumé une pleine charge de travail pour une durée minimale de trente-trois mois consécutifs à titre de professeur invité avec perspective de carrière;
- c) soit se trouver dans une situation jugée équivalente à l'une des deux premières.

Les états de service pour l'agrégation sont déterminés à partir de l'entrée en fonction comme professeur adjoint ou de l'entrée en fonction comme professeur invité avec perspective de carrière. Les périodes où le candidat a été en congé de maladie, en congé parental, en congé de maternité ou en congé sans traitement (à l'exception des congés sans traitement dans une autre université) ne sont pas comptées dans les états de service. Toutefois, le candidat peut inclure dans son dossier d'enseignement les évaluations d'enseignement reçues et les pièces pédagogiques réalisées à l'intérieur d'une période de sept ans (à laquelle on ajoute les périodes de congé) calculée à compter de la date limite de dépôt des dossiers de candidature à l'agrégation. Le candidat peut également inclure dans son dossier de recherche les publications et les travaux produits à l'intérieur de ce même délai. Tous les autres éléments inclus ou évoqués dans le dossier portent exclusivement sur les états de service tels que définis ci-haut.

Annexe 13

Appel de candidatures – Chaire de recherche du Canada (niveau 2)
(novembre 2019)

Direction de la
recherche et du
transfert

HEC MONTRÉAL

Appel de candidatures

HEC Montréal croit que l'équité, la diversité et l'inclusion constituent une véritable source de richesse et une clé pour créer un environnement propice à l'innovation. La volonté de bâtir une institution inclusive est réelle et tangible. C'est dans ce contexte que HEC Montréal sollicite des candidatures d'exception pour combler deux postes de titulaire pour deux

Chaires de recherche du Canada (niveau II).

Cet appel de candidatures a notamment pour objectif de favoriser la diversité en recherche, en accordant une préférence aux candidatures provenant de personnes faisant partie des groupes désignés¹.

EXIGENCES

- Être membre du corps professoral de HEC Montréal au rang d'adjoint ou au rang d'agrégé.
- Avoir obtenu son doctorat il y a moins de 10 ans.
 - Ou avoir obtenu son doctorat plus de 10 ans auparavant (et dont la carrière a été interrompue en raison, entre autres, d'un congé de maternité ou d'un congé parental, d'un congé de maladie prolongé ou de soins à un membre de la famille). Si c'est le cas, HEC Montréal procédera au [processus de justification de la chaire de niveau 2](#) pour l'admissibilité de votre candidature avec le Programme des chaires de recherche du Canada.
 - Dans un souci d'équité, le comité de sélection tiendra compte des interruptions de carrière lors de la sélection. Nous invitons les personnes concernées à faire part des circonstances de toute interruption et à expliquer son incidence sur le cheminement et le dossier de recherche.
- Viser l'excellence en réalisant des recherches de haut niveau en sciences de la gestion ; des écrits et des conférences antérieurs en témoigneront.
- Démontrer la possibilité d'acquérir une reconnaissance internationale dans son domaine au cours des cinq à dix prochaines années.
- S'engager, une fois titulaire de la chaire, à promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion dans son équipe de recherche. Par exemple, en recrutant et intégrant des stagiaires, étudiants aux cycles supérieurs et futurs chercheurs, issus des groupes désignés.
- Répondre aux exigences du Programme des chaires de recherche du Canada (<http://www.chairs-chaire.gc.ca/>) et de la Politique de gestion des chaires de HEC Montréal.

SOUSSION D'UNE CANDIDATURE

Le dossier de candidature doit comprendre :

- une lettre décrivant les motivations pour la chaire annoncée;
- une description du programme de recherche de la chaire (au maximum 5 pages);
- un curriculum vitae à jour;
- les coordonnées de deux répondants ou répondantes à l'extérieur de HEC Montréal.

Pour compléter votre dossier de candidature, veuillez remplir et soumettre le Formulaire de déclaration volontaire ci-joint et l'envoyer par courriel à Lianne Tremblay, conseillère en équité, diversité et inclusion (lianne.tremblay@hec.ca). Vos réponses seront traitées en toute confidentialité.

¹ Les groupes désignés, en accord avec la [définition du Gouvernement du Canada](#), sont les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles (ex. Chinois, Sud-Asiatiques, Noirs, Philippins, Latino-Américains, Asiatiques du Sud-Est, Arabes, Asiatiques occidentaux, Japonais, Coréens).

3000, chemin de la Côte-St-Catherine, Montréal (QC) H3T 2A7
Téléphone 514 340-6256 www.hec.ca

École affiliée à
l'Université de Montréal

Les personnes en situation de handicap qui pourraient avoir besoin d'accommodements à n'importe quelle étape du processus de candidature sont invitées à communiquer en toute confidentialité avec Lianne Tremblay, la conseillère en équité, diversité et inclusion (514-340-1219 ou lianne.tremblay@hec.ca).

Des renseignements additionnels peuvent être obtenus en s'adressant à Caroline Aubé, la directrice de la recherche et du transfert (514-340-6255 ou caroline.aube@hec.ca).

Les personnes intéressées doivent soumettre leur dossier au **plus tard le vendredi 10 janvier 2020, 16 h 00**.

Vous devez soumettre votre demande :

- en **format papier (1 exemplaire)** à Caroline Aubé, Directrice de la recherche et du transfert
Local 3.460
- en **format électronique** (fichier PDF) à direction.recherche@hec.ca

Affichage : du 4 novembre 2019 au 10 janvier 2020 inclusivement.

Annexe 14

Extrait du Plan stratégique de recherche et de transfert 2015-2020 de HEC Montréal

Axes de recherche et de transfert de connaissances

En cohérence avec sa mission, HEC Montréal consacre ses activités de recherche et de transfert à tous les domaines de la gestion. Ces travaux sont orientés selon trois grands axes définis en fonction des enjeux actuels et futurs de l'univers de la gestion.

Axe 1 : Efficience, efficacité et gestion dans les organisations

Cet axe porte sur les aspects opérationnels et tactiques des organisations ainsi qu'à leur performance sur les plans humain et économique.

Notamment...

L'aide à la décision et l'optimisation des processus opérationnels ;

La gestion des chaînes d'approvisionnement ;

Le développement des compétences et du savoir-faire ;

L'organisation du travail, la réingénierie des processus d'affaires et la gestion du changement ;

La gouvernance et la gestion financière.

Axe 2 : Développement stratégique des organisations

Cet axe porte sur l'évolution des organisations et l'innovation.

Notamment...

L'entrepreneuriat et le leadership ;

L'élaboration et l'évaluation des nouveaux modèles d'affaires ;

Le développement commercial ;

L'implantation et l'utilisation des nouvelles technologies ;

La conception et le déploiement de stratégies de marketing ;

La création, la production et la livraison de valeur.

Axe 3 : Environnement social, économique et politique des organisations

Cet axe porte sur l'interaction entre les organisations et leur environnement.

Notamment...

La dynamique des marchés financiers et de l'investissement ;

L'évolution du contexte international ;

L'intégration dans les chaînes de valeur et les partenariats stratégiques ;

La compréhension des besoins des consommateurs ;

La veille concurrentielle et technologique ;

La gestion des risques de toute nature ;

L'évolution du marché du travail ;

Le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises ;

L'élaboration et l'impact des politiques publiques.