

GESTION DES CHAIRES

1. Appel de candidatures

Deux principes majeurs traversent le Plan d'action publié par le Programme, ceux de l'ouverture et de la transparence. Ces impératifs méritent d'être rappelés au vu des principes d'équité et d'égalité des chances. En effet, l'on ne saurait restreindre la possibilité pour des candidates ou candidats de signifier leur intérêt pour un poste. Du point de vue de la diversité, il en va autant de la capacité à élargir le bassin de candidatures que de l'efficacité des processus. Cette évidence devrait d'ailleurs inciter à des efforts énergiques de prospection et d'encouragement ciblé visant à générer un plus grand nombre de candidatures diversifiées. Comme d'autres, nous sommes convaincus du lien entre *équité* et *excellence*, dans la mesure où la première permet de capter un plus grand nombre de candidates et de candidats sans pour autant compromettre la qualité du processus de sélection axé sur la seconde.

Ce désir d'ouverture et de transparence se traduit par une demande précise du Programme des CRC pour les nouvelles nominations¹, internes et externes, soit de procéder systématiquement à l'annonce de la disponibilité des chaires ou à l'affichage pour des recrutements externes.

1.1 Recrutement interne

À l'UdeM, les candidatures internes sont recueillies à la suite d'un processus ouvert communiquant la disponibilité de chaires dans des thématiques établies par les facultés et agréées par le vice-rectorat à la recherche.

Ainsi, en prévision de chaque concours, un avis de chaires disponibles est transmis aux vice-doyens à la recherche de toutes les facultés avec la demande que soit précisé le domaine de recherche de chacune en fonction des priorités stratégiques. Les propositions doivent recevoir l'agrément du vice-rectorat à la recherche afin d'assurer la cohérence avec le plan stratégique institutionnel.

Les annonces, incluant la thématique retenue pour chaque chaire, sont alors publiées sur un site dédié et connu et les vice-doyens sont tenus de les diffuser auprès de leur communauté facultaire. La vice-rectrice à la recherche transmet pour sa part un communiqué à l'ensemble des professeurs pour s'assurer de les joindre toutes et tous quelle que soit leur faculté d'attache actuelle.

¹ Nouvelles candidatures internes, candidatures de chercheurs étrangers et passage d'une chaire de niveau 2 à une chaire de niveau 1.

Chaque annonce indique de plus la ou les facultés menant le processus, le niveau de la chaire, le domaine de recherche visé et les nom et coordonnées d'une personne en mesure de répondre à toute question concernant le processus de recrutement. Chacune comporte de même un lien vers les [Lignes directrices concernant l'attribution et le renouvellement des CRC](#), d'abord élaborées par l'UdeM en mars 2017 et mises à jour depuis. Enfin, lorsqu'une CRC 2 est en jeu, l'annonce fournit des renseignements sur le processus de justification. En effet, les CRC 2 s'adressent à des chercheurs ayant obtenu leur diplôme le plus avancé 10 ans et moins auparavant. Cela n'empêche pas un établissement, à la condition d'avancer des motifs fondés, de pouvoir proposer la candidature d'un professeur ou chercheur, d'une professeure et chercheuse qui, au moment de la mise en candidature, a dépassé cette échéance en raison d'interruptions de carrière ou de circonstances spéciales (voir les [Justifications acceptables](#)).

La rédaction de l'appel de candidatures, amorce d'une première étape dont l'objectif est la constitution d'un bassin vaste et diversifié de candidats, est faite dans le respect des pratiques exemplaires en termes de langage utilisé, de contenu et d'engagement institutionnel envers la diversité, l'inclusion et l'équité. L'énoncé de cet engagement encourage les personnes des quatre groupes désignés (femmes, minorités visibles, personnes en situation de handicap, Autochtones) à poser leur candidature; il signale de même la prise en considération des interruptions de carrière dans l'évaluation ainsi qu'une invitation expresse à faire part de leurs circonstances et à expliquer leur incidence sur le cheminement et le dossier de recherche.

À des fins de transparence, les annonces indiquent aussi clairement que la très faible marge dont l'UdeM dispose pour l'attente des cibles d'équité commande une action spécifique en direction des groupes visés et que, par conséquent, « l'appartenance à l'un des quatre groupes désignés constituera un élément stratégique important dans l'évaluation institutionnelle. » Cette mention apparaîtra aussi longtemps que nécessaire. De même, l'on suscitera et encouragera expressément au dépôt d'un dossier des candidatures diversifiées et qualifiées qui, autrement, pourraient ne pas se présenter par modestie ou manque d'attention à la question des CRC. C'est en somme, appliquée à l'interne, l'équivalent d'une prospection vigoureuse à l'externe.

Enfin, on y invite les candidates et candidats à actualiser ou à compléter, à titre volontaire, leur formulaire d'auto-identification.

1.2 Recrutement externe

Pour les recrutements externes, la procédure d'engagement des professeurs, et donc des titulaires de chaires, est définie par un ensemble de démarches régies par les principes d'équité, de transparence et de collégialité. Il convient de mentionner que la personne titulaire d'une CRC, à l'instar de toute chaire fédérale, doit avoir été intégrée au préalable dans le corps professoral de l'Université dans le respect des politiques et des règlements institutionnels et selon les dispositions de la convention collective du Syndicat des professeurs et professeures de l'UdeM (SGPUM).

À l'UdeM, chaque poste doit être affiché dans des publications ou sur des sites assurant une visibilité pancanadienne et, le cas échéant, internationale. L'annonce des postes fait état de l'engagement institutionnel à l'égard de l'équité en emploi. L'on y indique ainsi systématiquement que l'Université de Montréal invite les femmes, les Autochtones, les minorités visibles, les minorités ethniques et les personnes en situation de handicap à soumettre leur candidature, et la possibilité d'adapter les outils de sélection en fonction des besoins des personnes handicapées qui en font la demande. Est aussi mentionné le traitement confidentiel de cette information. Enfin, les personnes de toutes orientations et identités sexuelles sont encouragées à poser leur candidature.

Une stratégie de recrutement international, élaborée au printemps 2017 dans le contexte du Programme des Chaires d'excellence en recherche du Canada (CERC) fait intervenir deux comités successivement : l'un de prospection, l'autre de sélection, tous deux formés dans le respect de la représentativité des groupes désignés et où siège le directeur du département où est envisagée l'embauche ultérieure. Les grandes lignes de cette stratégie, conçue à la lumière des pratiques exemplaires et donnant une place majeure aux efforts de prospection dans l'optique d'une plus grande diversité des candidatures, sont éventuellement transposables dans d'autres contextes de recrutement international, y compris celui des CRC.

Le mandat fondamental du *Comité de prospection* est de constituer à terme un bassin diversifié de candidatures. Il procède à la recherche, repère et suscite des candidatures au profil diversifié par des contacts directs et en dresse la liste « longue » qui inclut l'ensemble des candidatures déposées et jugées recevables suivant un premier tri. Avant toute chose, le Comité s'assure de disposer d'une vision documentée de la disponibilité des groupes visés dans le domaine de la chaire et selon la zone de recherche. Il établit sa stratégie, incluant les objectifs, les cibles, les critères, ses méthodes et démarches, l'éventail des canaux de diffusion et de prospection à mobiliser (traditionnels et non traditionnels) et des réseaux de relations (formels et informels).

Le *Comité de sélection* a la responsabilité de procéder au tri et au classement des candidatures retenues en première instance, d'organiser les visites du campus et les conférences en lien avec les équipes scientifiques et de mener les entrevues avec une grille prédéfinie et pondérée de critères d'examen. À l'issue de ses travaux, il présente à la vice-rectrice à la recherche des candidatures ordonnancées dans un rapport motivé qui indique les motifs de rejet des candidatures qui avaient été inscrites sur la liste longue, en accordant une attention particulière aux raisons ayant mené à écarter des candidatures provenant des groupes visés.

Comme c'est le cas pour les CRC, les membres des deux comités suivent préalablement une formation sur les biais inconscients. Le vice-recteur adjoint aux affaires professorales et la responsable de la diversité en recherche accompagnent l'opération dans son intégralité, s'assurant de concert que le processus est conduit de manière équitable et conformément à la législation et à la politique universitaire en matière de diversité, d'équité, de droits de la personne et d'accommodements. Enfin, un comité de mentors est formé dès le recrutement en vue de favoriser l'intégration optimale et la rétention des titulaires.

Recrutements externes et internes à égalité

Certaines universités canadiennes réservent normalement leurs CRC à des recrutements externes. Ce n'est pas le cas à l'Université de Montréal où, au fil du temps et jusqu'en décembre 2016, les CRC se sont partagées à égalité entre les nominations internes (à des fins de rétention, de reconnaissance et de développement de secteurs d'excellence) et celles faisant suite à des recrutements externes (à des fins d'attraction) qui sont internationaux à près de 75 %.

Une [évaluation du Programme des CRC²](#), publiée en 2016, avait constaté la diminution du nombre de recrues internationales à ce titre dans l'ensemble du Canada. Ainsi, pour la période 2010-2014, leur proportion n'atteignait que 13 % chez les nouveaux titulaires de CRC 1 et 15 % pour les CRC 2, en comparaison de 32 % et 31 %, respectivement, de 2005 à 2009. En outre, leur attrition dépassait, et de loin, celle des recrues internes, un fait partiellement imputable au niveau inchangé du soutien financier depuis la création du Programme. Reprenant ces constats dans le [rapport Naylor³](#), le Comité consultatif sur l'examen du soutien fédéral à la science fondamentale recommande aux conseils subventionnaires d'élaborer, avec les universités et la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI), un plan visant à redynamiser le recrutement international et le maintien en poste des titulaires ainsi recrutés. En accord avec les recommandations de l'évaluation des CRC, le comité serait également favorable à l'adoption d'objectifs de recrutement international précis.

Pour l'heure, l'UdeM n'a pas de politique touchant le recrutement international mais il est clair que l'addition de contraintes précises à cet égard ne simplifierait pas sa situation alors qu'elle ne dispose pas actuellement de leviers alternatifs à la hauteur nécessaire pour servir aux fins de la reconnaissance des membres de sa communauté et favoriser la rétention au Québec et au Canada de talents exceptionnels.

² Goss Gilroy Inc., *Évaluation du Programme des chaires de recherche du Canada : Rapport final*, Ottawa : Division de l'évaluation du CRSNG et du CRSH, juin 2016, 52 p.

³ *Investir dans l'avenir du Canada. Consolider les bases de la recherche au pays*, Rapport final du Comité consultatif sur l'examen du soutien fédéral à la science fondamentale, 2017, 277 p.

2. Évaluation et sélection

Des *Lignes directrices concernant l'attribution et le renouvellement des CRC* ont été diffusées dès le concours d'avril 2017 auprès de la communauté de l'UdeM. Des pratiques s'y voient officialisées, dont un mode d'évaluation des candidatures en deux temps.

2.1 Évaluation en deux temps

Le mécanisme d'évaluation des candidats à une CRC se fait à deux niveaux : le premier, d'ordre scientifique; le second, d'ordre institutionnel et stratégique.

L'évaluation scientifique, confiée à un Collège d'évaluateurs (*voir plus loin*), se fonde sur la qualité scientifique et l'adéquation des candidatures avec les critères d'excellence du Programme des CRC (p. ex. qualité des publications, niveau de subventions, visibilité et rayonnement potentiel [CRC 2] ou avéré [CRC 1]) pour être compétitif au niveau canadien.

L'évaluation institutionnelle, qui intervient subséquemment, porte sur les candidatures retenues à la première étape. Relevant de la vice-rectrice à la recherche, elle est menée à l'aune des objectifs et priorités institutionnels : a) la diversité et l'équité; b) l'impact scientifique et structurant de la chaire; c) les priorités institutionnelles en lien avec la thématique de recherche.

Par ce processus en deux temps, l'appréciation scientifique est passée au crible des critères institutionnels, incluant les engagements envers la diversité. Ainsi, le mérite et l'exigence de qualité restent en tout temps deux notions maîtres dans le choix des candidats.

Au terme du processus, un rapport documenté est remis à la vice-rectrice et le vice-rectorat communique aux facultés les décisions relatives aux candidatures présentées ainsi que les motifs appuyant ces décisions.

2.2 Collège d'évaluateurs

Un *Collège d'évaluateurs* est formalisé sur une base pérenne. Composé de 18 professeurs, il comporte trois divisions correspondant aux grands secteurs disciplinaires et dont chacune compte 2 membres externes provenant d'autres universités québécoises. De ce Collège sont issus les comités d'évaluation chargés de l'examen scientifique des candidatures à une CRC.

Identifiés avec le souci à la fois de l'expertise, de la compétence et de la représentation des groupes désignés, les membres du Collège d'évaluateurs sont nommés par la vice-rectrice à la recherche pour un mandat de trois (3) ans.

2.3 Comités d'évaluation

Les comités d'évaluation, composés d'une sélection de pairs choisis au sein du Collège, sont formés en portant attention à leur représentativité eu égard aux groupes désignés, et ils sont convoqués en fonction des dossiers à l'étude. Chaque comité est formé d'au moins 3 membres, dont 1 externe. L'ensemble des dossiers de candidature, internes comme externes, sont soumis à leur appréciation, aussi bien pour un premier mandat que pour un renouvellement.

Ces comités sont présidés par la vice-rectrice ou son représentant qui n'évalue pas les dossiers ni n'intervient dans les discussions. Participant aux réunions, à titre d'observateurs, la responsable de la diversité en recherche, la directrice Subventions et communications et le conseiller à la recherche qui coordonne le dossier des chaires. Le rôle de la première consiste à s'assurer de l'objectivité et de la transparence du processus de façon générale, ainsi que de la conformité et de l'équité de la sélection. Elle consigne les discussions et décisions à chacune des étapes et est en charge de la conservation sous une forme appropriée de l'ensemble des documents relatifs à l'opération, incluant les travaux du comité. La seconde, qui supervise la gestion des CRC et participe à l'appel de candidatures et ce qu'il implique, peut être appelée à commenter sur le plan administratif.

Tous les membres des comités d'évaluation suivent une formation sur les biais inconscients avant leur première réunion. Tous sont d'emblée sensibilisés aux exigences du [Plan d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion du Programme des CRC](#), aux impératifs institutionnels relatifs aux cibles d'équité et à la nécessaire prise en compte, au chapitre de la productivité des candidats, de différentes circonstances décrites dans les [Justifications acceptables](#) citées plus haut. Notamment, ils sont appelés à prendre la pleine mesure de l'impact des interruptions de carrière : congés de maternité, parentaux ou personnels pour raisons médicales ou les soins à des membres de leur famille. La responsable de la diversité en recherche veille à ce que cet aspect soit dûment réfléchi pour chaque dossier où il est signalé.

Conjointement, la présidence est investie de la responsabilité explicite de veiller au respect des pratiques exemplaires en matière d'équité et de diversité tout au long de la démarche et elle s'assure de l'engagement à cet égard de chacun des pairs évaluateurs.

2.4 Mesures de protection

Différentes mesures de protection sont en place afin de garantir que les pratiques pour le recrutement et l'embauche des titulaires de CRC soient ouvertes et transparentes.

L'ensemble du processus, depuis la rédaction de l'annonce jusqu'à la sélection, est accompagné par la responsable de la diversité en recherche et par la présidence des comités d'évaluation. Au sein de ces comités de pairs, elles se portent conjointement garantes du respect des pratiques exemplaires en matière d'équité et s'assurent que les évaluateurs adhèrent pleinement à ces objectifs tout en comprenant leur propre responsabilité à cet égard. Au sein des comités départementaux qui décident de

l'embauche des professeurs, c'est au directeur de département que revient cette responsabilité, elle-même balisée par les dispositions de la convention collective.

Par ailleurs, cette dernière contient une section sur les congés parentaux et l'impact de leurs dispositions sur la carrière professorale, plus précisément sur 1) la période de service et la progression salariale, 2) l'aménagement de la tâche d'enseignement et les dispositions de cette nature, 3) la progression dans la carrière et, enfin, 4) la prolongation d'engagement et l'octroi de la permanence ou d'une promotion. Ces mesures permettent de minimiser les impacts de la conciliation travail-famille sur la carrière, surtout celle des femmes professeures.

3. Processus décisionnels

La gestion des CRC s'appuie sur un enchaînement de processus décisionnels : utilisation de la marge de flexibilité; choix des facultés, départements et domaines de la chaire; passage d'une chaire de niveau 2 à une chaire de niveau 1; renouvellements; élimination d'une chaire et soutien institutionnel offert aux titulaires.

Ci-après, ces éléments sont abordés successivement en précisant les personnes ou instances qui procèdent à ces décisions ou qui les approuvent.

3.1 Utilisation de la marge de flexibilité

L'utilisation de la marge de flexibilité relève d'une planification de haut niveau, d'une vision globale permettant de rectifier des déséquilibres, de compenser des lacunes, de saisir des occasions, d'amorcer ou renforcer un développement disciplinaire ou interdisciplinaire et, globalement, de répondre aux grands objectifs et priorités institutionnels auxquels appartient la diversité. Par conséquent, elle est décidée au niveau du vice-rectorat même. Dans ses décisions, ce dernier prend en compte les représentations et recommandations facultaires.

3.2 Choix des facultés, départements et domaines de recherche

Le choix du domaine d'une chaire revêt son importance dès lors que tous les groupes visés sont inégalement représentés dans les divers champs universitaires. Par exemple, il est notoire que les femmes se font relativement rares dans les disciplines des sciences naturelles et en génie, et dans certains thèmes à l'intérieur de ces disciplines, une sous-représentation qui, en dépit de certains progrès, se perpétue vu la persistance des stéréotypes et le peu de modèles féminins.

En prévision de chaque concours à l'UdeM, l'annonce des chaires disponibles est diffusée à tous les vice-doyens à la recherche sans préjuger des facultés, départements ou domaines dont pourraient relever les chaires en question : il n'y a donc pas d'a priori à ce sujet.

Le choix des domaines de recherche, tels qu'ils seront inscrits sur les annonces, relève d'abord des facultés qui, en lien avec les départements, les établissent à la lumière de leur planification stratégique, elle-même en lien avec le Plan stratégique de recherche de l'UdeM. L'aval du vice-rectorat à la recherche quant aux domaines proposés est requis avant tout affichage, comme l'UdeM y est tenue du reste.

L'ensemble des candidatures reçues est évalué par des comités de pairs constitués pour chaque grand secteur. Tel qu'écrit précédemment, intervenant dans la foulée de l'évaluation scientifique, une évaluation institutionnelle juge en toute objectivité de l'impact scientifique et structurant de la chaire dans l'environnement où elle se déploiera ainsi que de son inscription dans les priorités institutionnelles.

3.3 Renouvellement de mandat

À l'hiver 2017, les *Lignes directrices concernant l'attribution et le renouvellement des CRC*, citées plus haut, officialisant les règles président aux renouvellements, auront fait en sorte d'en éliminer l'automatisme dans tous les cas et de limiter à deux le nombre de mandats pour toutes les chaires.

3.3.1 CRC de niveau 1

Premier renouvellement

Un premier renouvellement de CRC 1 peut être considéré si les trois conditions suivantes sont remplies : la programmation scientifique l'exige; une croissance de l'impact structurant des activités associées à la chaire est prévue, à la fois pour l'unité académique et pour les unités partenaires; la chaire correspond toujours aux orientations établies par l'unité et par l'institution. Cette appréciation est confiée au mécanisme d'évaluation établi à la section 6.1.

Deuxième renouvellement

Le renouvellement virtuellement indéfini d'une CRC 1 a eu pour effet d'étirer un titulariat unique et de plomber la remise en disponibilité des chaires. Vu le contexte et la forte détermination de l'UdeM à atteindre et maintenir durablement ses cibles d'équité, le vice-rectorat à la recherche a décidé à la fin de 2016 de ne plus permettre un deuxième renouvellement des CRC 1, fixant ainsi à deux le nombre maximal de mandats de leur titulaire.

La décision qui fut prise visait à accroître la flexibilité et la réactivité de l'ensemble. Notons qu'une exception peut cependant être considérée si ce deuxième renouvellement permet justement de répondre à des objectifs de diversité. Récemment, le Programme informait les établissements de sa décision d'aller dans le même sens. D'après la nouvelle règle qu'il a établie, « [les établissements] pourront demander une nomination pour un troisième mandat, à la condition de pouvoir démontrer publiquement le caractère exceptionnel de cette nomination. »

3.3.2 CRC de niveau 2

Comme le prévoit le Programme, le renouvellement de CRC 2 est a priori admissible si les critères initiaux d'octroi sont toujours satisfait. Les dossiers de renouvellement sont soumis au mécanisme d'évaluation établi.

3.4 Passage d'une chaire de niveau 2 à une chaire de niveau 1

Les passages d'une chaire de niveau 2 à une chaire de niveau 1 sont considérés comme des nominations, au même titre que celles qui président à un premier mandat et que les renouvellements. Aussi sont-ils assujettis au même processus d'évaluation.

3.5 Élimination d'une chaire

Une décision relative à l'élimination de chaires doit être prise lorsqu'un établissement perd une ou des chaires à la suite du processus global de réattribution. En effet, le nombre total et fixe de CRC à l'échelle du Canada est de 2000. Les CRC sont attribuées au prorata du succès d'un établissement aux concours des organismes subventionnaires fédéraux. Si le rendement d'un établissement décroît au point où le nombre de ses chaires diminue à l'issue du processus de réattribution, le Secrétariat reprendra les chaires ainsi perdues.

La pratique à l'UdeM depuis les débuts du programme a démontré son adéquation. Ainsi, dans l'éventualité où aucune chaire n'est disponible sur le champ pour être rendue au Programme, le choix porte sur la ou les chaires dont l'échéance est la plus rapprochée. Les titulaires conservent leur titre jusqu'à la fin de leur mandat et l'usage de leurs fonds résiduels suivant les règles applicables du Programme.

3.6 Le soutien offert aux titulaires de chaire

Le soutien offert aux titulaires de chaire renvoie entre autres au temps réservé aux activités de recherche (en lien avec le dégagement des fonctions d'enseignement ou administratives), au salaire et aux avantages sociaux, aux fonds de recherche additionnels, aux locaux mis à disposition, au soutien administratif, à l'équipement et au mentorat. Ce soutien est essentiellement décidé au niveau des facultés; cependant, les centres hospitaliers affiliés peuvent eux-mêmes octroyer un appui spécifique.

L'objectif d'un examen comparatif, tel que demandé par le Programme, est de s'assurer que les membres des groupes visés ne soient pas désavantagés par rapport aux autres titulaires de CRC sous l'effet, entre autres, de la négociation devant laquelle tous et toutes ne se trouvent pas forcément égaux ou en raison d'autres formes de biais.

Partant de données apparaissant aux demandes déposées et d'autres fournies par les facultés, l'UdeM a entamé cette analyse qui s'est attardée aux salaires et primes salariales, aux appuis à la recherche (combinant souvent des fonds issus de l'établissement et de la subvention de la CRC) ainsi qu'à la charge d'enseignement.

Globalement, il en ressort des données convergentes quels que soient le groupe auquel appartiennent les titulaires et le niveau des chaires qu'ils ou elles occupent. Sur le plan du soutien à la recherche, l'exercice aura confirmé la nécessité autant que la difficulté de prendre en compte la différence intrinsèque entre les disciplines, voire en leur sein même, et à plus forte raison entre les secteurs du fait des besoins très variés qu'ils impliquent. De façon générale, les facultés et les établissements affiliés veillent à ce que les titulaires disposent des moyens financiers et matériels nécessaires à la réalisation de leur programmation de recherche.

Afin de s'assurer d'une équité durable, le vice-rectorat à la recherche approfondira cette analyse, procédera à un suivi continu des indicateurs et, au besoin, établira des lignes directrices pour baliser les pratiques.