

Recrutement inclusif : processus de sélection et prise de décision



PUBLIC-CIBLE • Directions de départements et de centres, membres du corps professoral, services des affaires professorales ou du personnel enseignant, services des ressources humaines.

Cette fiche vise à vous aider à mettre en place des processus de sélection systématiques et inclusifs puisque, comme plusieurs études l'ont démontré, certains groupes font historiquement l'objet de discrimination sur le marché du travail.

Évaluer les dossiers de candidatures reçus

1. **Élaborer une grille d'évaluation qui s'appuie sur une conception inclusive de l'excellence (voir un exemple en annexe). Bonnes pratiques :**
 - Élaborer la grille avant de prendre connaissance des dossiers de candidature reçus.
 - Définir et pondérer des critères selon leur ordre d'importance et les compétences nécessaires pour le poste.
 - Baser les critères d'évaluation selon le niveau de compétences plutôt que le nombre d'années d'expérience.
 - Définir un seuil de compétence à partir duquel les candidatures seront retenues pour l'étape de sélection.
 - Identifier des compétences qui diversifieront les forces de l'équipe. Des biais peuvent se glisser dans des critères tels que le « fit » avec l'équipe.

Il a été démontré que les lettres de recommandation sont souvent influencées par des biais et tendent à reproduire les stéréotypes. Par exemple, les lettres rédigées pour des femmes sont généralement plus brèves et s'appuient sur les qualités interpersonnelles de la personne (aimable, compatissante, etc.) plutôt que sur ses compétences en recherche ou ses réalisations. Considérez-les avec prudence dans l'évaluation des candidatures. **En savoir plus.**

2. **Utiliser une grille pour évaluer d'abord de manière individuelle, puis en groupe. Il est préférable que les membres du comité évitent de discuter des candidatures reçues avant que le groupe se réunisse.**

Organiser les entrevues

1. Favoriser l'accessibilité

- Mentionner que les besoins d'adaptation sont pris en considération tout au long du processus de sélection et identifier une personne ou une unité qui les traiteront.
- Donner des informations pour clarifier les attentes et permettre aux personnes candidates de se préparer adéquatement.

2. Préparer des questions d'entrevue

Créer une grille d'entrevue structurée afin de minimiser l'influence des biais inconscients et d'évaluer équitablement chaque candidature.

- Prévoir des questions pour évaluer chacune des compétences recherchées.
- Respecter les règles de non-discrimination dans la formulation des questions.

[En savoir plus.](#)

3. Prévoir, au besoin, des tests de sélection adaptés aux personnes candidates

- S'assurer que ces tests n'introduisent pas d'obstacles inévitables pour les personnes issues des groupes sous-représentés (p. ex. : reproduction de biais culturels et sociaux, obstacles liés à la maîtrise de la langue ou l'accès à la technologie utilisée, etc.).
- Privilégier l'utilisation de tests de sélection reconnus lorsqu'un niveau de connaissance d'une langue est requis par l'emploi.

Seule la compétence langagière peut constituer un motif d'évaluation. Refuser une personne qui a une bonne maîtrise du français sur la base de son accent est discriminatoire.

Réaliser les entrevues

Créer un climat d'entrevue qui permet à chaque personne de faire valoir sa candidature.

Voici les pratiques recommandées :

- Garder l'esprit ouvert à ce que plusieurs réponses soient possibles.
- Reformuler les questions au besoin pour assurer une meilleure compréhension de celles-ci par la personne candidate.
- Faire preuve de prudence lorsque vous portez un jugement. Des exemples doivent appuyer les propos lors de l'évaluation.
- Prendre des notes en gardant à l'esprit que la documentation liée à un processus de sélection peut faire l'objet d'une demande d'accès à l'information.

Prendre la décision

Au moment de procéder à l'évaluation finale des candidatures :

- S'assurer que chaque membre du comité a l'occasion de s'exprimer et que toutes les voix sont prises en considération (p. ex. : effectuer un tour de table).
- Veiller à ce que l'évaluation respecte les critères définis au début du processus.
- Porter attention aux biais qui peuvent se glisser dans les discussions et les relever de façon constructive.
- Privilégier les candidatures des groupes sous-représentés lorsque plusieurs candidatures atteignent le seuil de compétences établi afin de favoriser l'accès à l'égalité en emploi.

Références de
l'[Office québécois
de la langue
française](#)

[Guide de
communication
inclusive](#)
Version complète

Fiches
[aide-mémoire](#)
Disponibles en ligne

ANNEXE | Grille d'évaluation pour un processus d'embauche professorale

Cette grille d'évaluation tient compte des principes d'excellence inclusive.

Les critères et les indicateurs proposés peuvent être adaptés selon le poste à pourvoir.

Grille d'évaluation		
Composante de la tâche professorale	Critères et pondération proposés	Exemples d'indicateurs démontrant la satisfaction aux critères
Enseignement et encadrement (40 points) A = 40 points B = 35 points C = 30 points D = 25 points	Enseigne et accompagne efficacement les personnes étudiantes (15 points)	• Utilisation de différentes représentations de la matière enseignée (magistrale, au tableau, capsules vidéo, lectures, etc.). • Utilisation de différents moyens d'engagement des connaissances (participation en classe, travaux écrits, exposés oraux, travaux de groupe ou individuels, etc.). • Considération d'une diversité d'identités, de besoins, de modèles et d'approches dans le corpus des cours et dans la matière enseignée. Évaluation des acquis de façon équitable. • Adaptation à divers contextes d'enseignement et divers profils de personnes apprenantes (p. ex. : ajuster ses disponibilités, varier ses moyens de communiquer, répartir des tours de parole, langage). • Démonstration de compétences en matière d'animation, de résolution de conflits ou d'encadrement pour gérer les discussions en classe (p. ex. : lors d'échanges sur des thématiques sensibles). • Obtention de reconnaissances et prix pour l'enseignement et l'innovation dans les pratiques enseignantes en fonction de la discipline et de l'institution. • Collaboration avec les services d'aide aux personnes étudiantes en fonction de besoins identifiés.

Composante de la tâche professorale	Critères et pondération proposés	Exemples d'indicateurs démontrant la satisfaction aux critères
	Attire et supervise efficacement les personnes étudiantes des cycles supérieurs (15 points)	• Capacité à développer des stratégies de recrutement démontrant une compréhension des obstacles vécus par les groupes sous représentés. • Expérience de soutien, d'encadrement ou de mentorat d'une diversité de personnes étudiantes ou de stagiaires (y compris les expériences pertinentes acquises à l'extérieur du milieu universitaire). • Aptitudes pour la transmission de connaissances et de compétences en recherche ainsi que de compétences professionnelles, en s'adaptant à la diversité de parcours et de profils des personnes apprenantes. • Maîtrise approfondie du champ disciplinaire. • Aptitude pour la résolution de conflits. • Collaboration avec les services d'aide aux personnes étudiantes en fonction de besoins identifiés (aux cycles supérieurs). • Sensibilisation et exposition des stagiaires et des personnes étudiantes à des environnements de recherche variés (p. ex. : en recherche interdisciplinaire, dans le cadre de partenariats, etc.)
	Innove dans ses pratiques et dans la conception de programmes d'études (10 points)	• Utilisation de pratiques exemplaires ou innovantes en enseignement. • Participation au développement et à l'évaluation de programmes. • Collaboration avec ses pairs pour harmoniser les cours et les pratiques dans un même programme. • Réalisation d'activités de mentorat avec des pairs (ex. : professeurs et professeures, personnes chargées de cours). • Contribution au partage de pratiques exemplaires (en enseignement ou en encadrement) dans son milieu. • Adoption de pratiques d'enseignement innovantes ou interdisciplinaires. • Contribution à l'innovation ou à la diversification des programmes d'étude.

Composante de la tâche professorale	Critères et pondération proposés	Exemples d'indicateurs démontrant la satisfaction aux critères
Recherche (40 points) A = 40 points B = 35 points C = 30 points D = 25 points	Qualité et retombées des travaux de recherche (15 points)	• Articles et manuscrits acceptés en vue de publications dans des revues dotées d'un comité de lecture (s'il y a lieu). • Publications de rapports techniques, de comptes rendus, d'articles de vulgarisation, etc. • Présentation d'articles dans des congrès, des séminaires universitaires, des expositions ou des performances. • Contribution à des travaux de recherche ayant eu de l'influence sur le champ disciplinaire, les logiciels, les pratiques, les programmes publics, les politiques, etc. • Contribution à des recherches ayant des retombées sociales à l'échelle locale, régionale, nationale ou internationale. • Maîtrise des approches méthodologiques de la discipline ou du domaine de recherche. • Originalité et créativité dans la méthodologie utilisée ou dans l'application de la recherche. • Clarté et cohérence de la vision et du programme de recherche proposé. • Conduite responsable et éthique en recherche. • Obtention de subventions de recherche (le nombre de bourses ainsi que les sommes obtenues doivent être relativisés en fonction de différents facteurs, tels que l'offre de financement, la discipline, etc.). • Obtention de prix, de brevets ou de distinctions.
	Collaboration et interdisciplinarité (10 points)	• Capacité à développer et maintenir des collaborations avec des partenaires (p. ex. : instituts, organisations publiques, entreprises privées, organismes communautaires, etc.). • Capacité à développer des collaborations à l'échelle locale, nationale ou internationale. • Participation ou démonstration de leadership dans des programmes de recherche interdisciplinaires. • Expérience de travail professionnelle à l'extérieur du milieu académique pouvant faciliter la collaboration ou le développement de compétences de recherche.

Composante de la tâche professorale	Critères et pondération proposés	Exemples d'indicateurs démontrant la satisfaction aux critères
	Aptitudes pour la gestion d'une équipe de recherche (5 points)	• Capacité à recruter et mobiliser une équipe de recherche diversifiée. • Aptitudes pour la planification et la gestion de projets. • Capacité à développer l'équipe et distribuer les opportunités de manière équitable (compréhension des obstacles vécus par les groupes sous représentés). • Capacité à maintenir un climat sain (gestion des conflits, compréhension des enjeux vécus par les groupes sous représentés).
	Alignement avec les priorités stratégiques de l'établissement (10 points)	• Alignement sur les domaines de recherche actuels ou émergents de l'unité ou du centre de recherche. • Alignement sur les orientations scientifiques de l'institution. • Prise en compte des principes d'équité, de diversité et d'inclusion dans le programme de recherche (p. ex. s'il y a lieu : les questions de recherche, la conception du projet, la méthodologie, la collecte, l'analyse et l'interprétation des données et la diffusion des résultats). • Progrès vers la réconciliation avec les Premiers Peuples et la décolonisation de la recherche.
Service aux collectivités (20 points) A = 20 points B = 15 points C = 10 points D = 5 points	Collaborations et engagement à l'échelle du département, de la faculté ou de l'établissement (10 points)	• Contribution aux travaux de comités (départementaux, institutionnels, etc.) ou d'associations professionnelles. • Engagement envers l'accessibilité et l'égalité des chances en enseignement supérieur ou en recherche. • Engagement et disponibilité en matière de mentorat ou de soutien (p. ex. : contribution au développement de carrière de ses pairs, mentorat inversé). • Engagement envers un milieu bienveillant et stimulant.

Composante de la tâche professorale	Critères et pondération proposés	Exemples d'indicateurs démontrant la satisfaction aux critères
	Collaborations et engagement social (5 points)	• Collaborations et engagement avec les communautés locales. • Collaborations et engagement auprès d'organismes communautaires, publics ou parapublics. • Collaboration à des activités ou des causes internationales. • Engagement envers l'accessibilité et l'égalité des chances. • Participation à des consultations gouvernementales ou au développement de politiques.

Références utiles



[Déclaration de San Francisco sur l'évaluation de la recherche \(DORA\)](#), 2012.

Chaires de recherche du Canada, [Créer un milieu de recherche axé sur l'équité, la diversité et l'inclusion : guide des pratiques exemplaires de recrutement, d'embauche et de maintien en poste](#), 2021.

[Leiden manifesto for research Metrics](#), 2015.

Université McMaster, [Faculty Recruitment and Selection Handbook](#), 2020.