

## Politique sur l'embauche et le maintien en poste Faculté de médecine, Université d'Ottawa

### Préambule

L'accroissement de la diversité du corps professoral est un objectif souhaitable à bien des niveaux. Il est important d'avoir un corps professoral diversifié pour former nos futurs médecins et scientifiques, pour lutter contre les disparités en matière de santé dans notre collectivité et pour améliorer les soins de nos citoyens les plus vulnérables. Quand les effectifs reflètent les données démographiques de la collectivité desservie, les possibilités sont accrues, de même que l'accès aux soins de santé et la sensibilisation aux besoins des minorités sous-représentées de notre collectivité. Cela favorise aussi plus de choix pour les patients, une plus grande confiance envers les professions de la santé et une meilleure observance par les patients et les soignants.

L'objectif de la présente politique est d'établir les meilleures pratiques et procédures qui devraient être suivies pour améliorer les stratégies d'embauche et de maintien en poste des membres du corps professoral. Le but consiste à créer et à maintenir un milieu de travail et d'apprentissage diversifié et inclusif qui reflète les données démographiques de notre population. La promotion des principes d'équité, de diversité et d'inclusion favorisera une plus grande participation des groupes sous-représentés\* et permettra de s'assurer de ce qui suit :

- Nos effectifs sont plus satisfaits et productifs.
- Les taux de roulement et d'absentéisme sont moins élevés.
- Notre corps professoral a une meilleure satisfaction au travail et un plus grand sentiment de mieux-être (réduction du niveau de stress).
- Nous atteignons les objectifs en matière d'équité et de diversité établis par l'Université, les organismes de financement et les organismes gouvernementaux.
- Les soins de santé que nous offrons sont améliorés grâce à une meilleure compréhension des besoins des groupes marginalisés.
- Nous satisfaisons aux normes d'agrément établies pour nos programmes de médecine.

Pour atteindre ces résultats, la Faculté veillera à ce que la présente politique soit communiquée à tous les comités de recrutement, puisqu'elle sera incluse à une trousse de formation remise à tous les membres des comités. De plus, la Faculté mettra en place un système de soutien (voir les détails ci-dessous) visant le maintien en poste à long terme des membres du corps professoral pour maintenir un effectif diversifié et réduire au minimum les efforts supplémentaires coûteux se rattachant au recrutement. Notre but est d'avoir une main-d'œuvre diversifiée représentative de la population canadienne.

*\*Les groupes sous-représentés font référence, sans toutefois s'y limiter, aux groupes précisés dans la Loi sur l'équité en matière d'emploi du Canada - femmes, minorités visibles, autochtones et personnes handicapées – ainsi que les personnes LGBTQ2SA+, les hommes dans des disciplines majoritairement féminines et les francophones.*

## Table des matières

<b>1. Procédure d'embauche.....</b>	<b>3</b>
A. Description de poste.....	3
B. Publicité de recrutement.....	3
C. Comités de recrutement et de sélection.....	4
<i>i. Composition et préparation des comités de sélection.....</i>	<i>4</i>
<i>ii. Examen des candidatures.....</i>	<i>4</i>
<i>iii. Compte rendu du processus de recrutement du comité.....</i>	<i>4</i>
<b>2. Procédure de maintien en poste.....</b>	<b>5</b>
A. Activités préalables à l'arrivée.....	5
B. Activités d'orientation de la première semaine.....	5
C. Activités continues.....	5
D. Activités organisationnelles.....	6
E. Entrevues de fin d'emploi pour les personnes qui quittent l'établissement.....	6

# 1. Procédure d'embauche

## A. Description de poste

Avant de rédiger la description, demander la rétroaction des parties concernées sur les besoins de l'établissement et le type de connaissances spécialisées requises. Déterminer les compétences particulières et les compétences générales qui seront évaluées. Une fois cette rétroaction obtenue, rédiger la description de poste. Elle doit comprendre ce qui suit :

- Titre et responsabilités du poste
- Études requises et exigences en matière d'expérience professionnelle (dont les critères obligatoires et ceux considérés comme étant des atouts)
- Mention de la rémunération
- Information sur le département, l'Université et la ville
- Exigences linguistiques (pour respecter notre mission de bilinguisme, il est important de déterminer si le poste exige la maîtrise de l'anglais et du français ou si le bilinguisme est suffisamment présent dans la section ou le département concerné).

Dans la mesure du possible, la description de poste doit utiliser un langage non genré (p. ex. la personne qui pose sa candidature, la personne qui présente la demande, « ils » au pluriel (plutôt que « il » ou « elle »). Elle doit aussi inclure un énoncé qui renforce l'engagement de la Faculté de médecine envers l'équité, la diversité et l'inclusion. Cet énoncé peut varier selon la nature du recrutement. En voici un exemple.

*À titre d'employeur, la Faculté de médecine de l'Université d'Ottawa souscrit au principe de l'égalité d'accès à l'emploi. Bien que la sélection définitive des candidats retenus repose sur le mérite, nous sommes déterminés à créer un milieu inclusif pour tous les employés. Nous encourageons les femmes, les membres des minorités visibles (et non visibles), les personnes autochtones et les personnes handicapées à poser leur candidature. À titre d'établissement bilingue dans un milieu à minorité francophone, nous encourageons aussi les personnes francophones à poser leur candidature. Si nous vous invitons à poursuivre le processus de sélection, veuillez nous informer des mesures d'adaptation particulières dont vous pourriez avoir besoin. Nous traiterons avec respect et en toute confidentialité l'information que vous nous ferez parvenir.*

## B. Publicité de recrutement

Le poste doit être annoncé à grande échelle pour être vu par un bassin diversifié de candidats. Voici certaines suggestions parmi d'autres.

- Organismes professionnels
  - Fédération canadienne des femmes diplômées des universités - <http://www.fcfd.org/fr-ca/publichome.aspx>
  - Fédération des femmes médecins du Canada - <https://fmwc.ca/>
  - Institut canadien de recherches sur les femmes - <https://www.criaw-icref.ca/fr/>
  - Le Collège des médecins de famille du Canada - <https://www.cfpc.ca/fr/home>

- Association canadienne des professeures et des professeurs d'université - <https://www.caut.ca/fr>
- Indigenous Physicians Association of Canada - <http://www.ipac-amac.ca/>
- Black Physicians' Association of Ontario - <https://bpao.org/>
- Affaires universitaires - <https://www.affairesuniversitaires.ca/>
- Médecins francophones du Canada – [www.medecinsfrancophones.ca](http://www.medecinsfrancophones.ca)
- Association des collèges et universités de la francophonie canadienne – [www.acufc.ca](http://www.acufc.ca)
- Association francophone pour le savoir (ACFAS) – [www.acfas.ca](http://www.acfas.ca)
- Revues scientifiques, y compris des revues en français, lorsque cela convient
- Site Web de la Faculté de médecine
- Universités desservant les populations sous-représentées ou diversifiées
- Courriers personnels à des collègues pour les encourager à recommander des candidats des différentes catégories de la diversité

### **C. Comités de recrutement et de sélection**

Un certain nombre de critères sont souhaitables pour assurer un processus de recrutement juste et équitable et pour promouvoir la diversité et l'inclusion.

#### *i. Composition et préparation du comité de sélection*

- Les membres du comité doivent être sélectionnés en gardant en tête la diversité.
- Une formation sur les préjugés inconscients doit être obligatoire pour tous les membres du comité de recrutement. Cette formation doit être renouvelée tous les deux ans.
- Les critères de sélection et d'évaluation doivent être discutés avec tous les membres avant l'examen des candidatures pour que tout le monde évalue les candidats à partir des mêmes paramètres.
- Si possible, le comité peut inclure une personne des ressources humaines.

#### *ii. Examen des candidatures*

- Il ne doit pas y avoir de présélection des candidats à moins qu'il y ait un bassin diversifié de candidats, ou qu'une tentative ait été faite pour diversifier le bassin. Un bassin de candidats doit tenir compte des objectifs d'augmentation de la diversité dans la profession. S'il n'y a pas de diversité dans le bassin, il est parfaitement acceptable de retarder la présélection et les entrevues jusqu'à ce qu'il y ait de la diversité. Voici des façons d'augmenter la diversité :
  - a. faire de la diversité une exigence pour les agences de recrutement;
  - b. utiliser le recrutement actif pour diversifier le bassin de candidats (p. ex. encourager les membres du corps professoral à communiquer avec les membres de leurs réseaux pour appuyer et proposer des candidats faisant partie des minorités);
  - c. faire de la publicité à grande échelle (voir la section B ci-dessus).
- Une liste de questions interdites doit être fournie aux membres du comité pour s'assurer que les candidats ne perçoivent aucune discrimination. Les questions qui visent à obtenir de l'information sur n'importe quel motif de distinction illicite énoncé dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne* sont illégales (c.-à-d. motifs fondés sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'identité ou l'expression de genre, l'état matrimonial, la situation de famille, les caractéristiques génétiques, la déficience ou l'état de personne gracée. Ces sujets doivent être évités, sauf si les candidats en parlent d'eux-mêmes.

- Chaque membre du comité doit déclarer, s'il y a lieu, tout conflit d'intérêts lié à n'importe lequel des candidats.
- Si possible, les mêmes questions et scénarios doivent être présentés à tous les candidats, pour réduire la partialité et pour permettre une comparaison directe des réponses et des capacités.
- Les procédures du comité doivent être strictement confidentielles et toutes les discussions doivent avoir lieu en présence de tous les membres du comité de recrutement (et non de façon non officielle hors des réunions du comité).

*iii. Compte rendu du processus de recrutement du comité*

- Il est fortement recommandé de recueillir des données sur le processus d'examen des candidatures et des entrevues. Cela doit comprendre le nombre de candidatures reçues, la diversité des candidats (lorsque cette information est disponible), les candidats invités en entrevue et la personne à qui le poste a été offert.
- Le comité doit faire un compte rendu de sa démarche pour fournir de l'information utile aux activités futures des autres comités – ce qui a bien fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné, ce qui pourrait être fait différemment la prochaine fois.

## **2. Procédure de maintien en poste**

Alors que le processus de recrutement est épisodique, la procédure de maintien en poste est un investissement à long terme, qui commence par l'accueil et l'intégration des candidats dès l'embauche et qui continue tout au long de leur emploi. Les activités de maintien en poste sont essentielles pour tous les nouveaux membres du corps professoral, mais particulièrement pour ceux issus de la diversité. De nombreuses études laissent entendre que le personnel issu de la diversité est plus susceptible de quitter un établissement et les raisons sont nombreuses. La personne issue de la diversité est souvent le seul membre du corps professoral à représenter cette diversité particulière. Il est donc possible qu'elle ne se sente pas incluse et qu'elle ne s'intègre pas facilement à la culture de l'organisme. Comme certains dans l'organisme peuvent croire que la personne issue de la diversité n'a pas obtenu le poste en raison de son mérite, elle peut faire l'objet de discrimination et d'exclusion et avoir de la difficulté à obtenir les ressources et le soutien dont elle a besoin pour réussir. De plus, dans les organismes où la diversité est limitée, une plus grande pression est exercée sur le personnel issu de la diversité pour qu'il assume plus que sa part de travail administratif (participation aux comités). Il est ensuite possible que ce travail ne soit pas adéquatement valorisé lorsque l'on envisage des promotions ou des rôles de leadership. De telles situations peuvent désavantager encore plus le personnel issu de la diversité et augmenter le risque qu'il quitte l'organisme.

Plusieurs mesures doivent être suivies pour résoudre les problèmes potentiels et assurer la satisfaction, la réussite et le maintien en poste du personnel récemment engagé.

### **A. Transmission d'informations avant l'arrivée**

- Envoyer une lettre de bienvenue qui fournit de l'information sur les activités d'orientation, la configuration de l'adresse courriel, les insignes d'identité et les clés, l'espace de bureau et de laboratoire et les dispositions relatives au stationnement.
- Fournir de l'aide pour offrir une transition relativement peu stressante (information sur le logement, les écoles, les médecins de famille, les dentistes, les entreprises de déménagement).

### **B. Activités d'orientation de la première semaine**

- Annoncer à l'interne l'arrivée du nouveau membre du corps professoral et lui souhaiter la bienvenue au moyen du site Web, d'un courriel général ou d'un bulletin.
- Organiser des visites de l'établissement.
- Présenter le nouveau membre aux collègues et au personnel administratif.
- Fournir les noms de personnes-ressources à qui s'adresser en cas de questions, p. ex. sur les procédures organisationnelles (voyages, finances, commandes, etc.).
- Assigner des mentors.
- Faire connaître les services de soutien (p. ex. aide pour les demandes de subventions et l'examen des subventions, ateliers de DPC, soutien offert par les Affaires francophones, etc.).

### **C. Activités continues**

- Organiser des activités de mentorat – veiller à ce que le nouveau membre du corps professoral rencontre régulièrement ses mentors pour faciliter la transition et assurer une orientation continue.
- Maintenir le contact de façon régulière.
  - a. Par exemple, communications bimensuelles pendant la première année, puis rencontre annuelle avec le directeur ou la directrice de département ou de programme pour

discuter de ce qui va bien, de ce qui est plus difficile, des besoins de recrutement, de l'aide que l'établissement peut apporter).

- S'assurer de la mise en place d'un plan de perfectionnement professionnel pour le nouveau membre du corps professoral (c.-à-d. qu'il soit au courant des ateliers sur les demandes de promotion, sur l'enseignement et sur la rédaction des demandes de subvention).
- Discuter des possibilités d'avancement professionnel et des rôles de leadership. Encourager le nouveau membre du corps professoral à explorer ces possibilités ou l'appuyer en ce sens.

#### **D. Activités organisationnelles**

Bien que beaucoup des activités discutées ci-dessus aideront les nouveaux membres du corps professoral à se sentir engagés et inclus, favoriser un climat général d'équité et d'inclusion au sein de la Faculté de médecine contribuera au maintien en poste, améliorera la réputation de l'Université à titre d'employeur de choix et aidera au recrutement et au financement. Voici quelques exemples de mesures (parmi bien d'autres) qui peuvent aider à promouvoir un climat d'équité.

- Promotion de politiques permettant de concilier travail et famille, p. ex.,
  - mettre au point des lignes directrices claires en matière de congés parentaux et bien les communiquer;
  - encourager la prise en compte des responsabilités familiales dans le calendrier des séminaires et rencontres.
- Réévaluation des critères de mérite qui peuvent favoriser des préjugés qui désavantagent des groupes particuliers.
  - Historiquement, les publications et les subventions sont utilisées pour évaluer l'excellence et servent de critères pour les promotions et de preuves de contribution à la recherche. Cette définition stricte et étroite de l'excellence minimise l'importance de la contribution remarquable que font les enseignants et les cadres supérieurs et de l'immense répercussion de cette contribution sur le fonctionnement quotidien de la Faculté. En raison de la diversité exigée dans les comités, le fardeau du travail lié aux comités peut excessivement peser sur un seul membre du corps professoral. Ce travail doit être pris en compte pour les promotions ou les augmentations de salaire au mérite, puisque le membre concerné a alors moins de temps pour satisfaire aux critères traditionnellement évalués, comme les publications et les demandes de subvention.
- Sondages menés régulièrement sur le climat de travail et la satisfaction des employés et suivi pertinent effectué pour assurer à tous l'égalité des chances (y compris le nouveau personnel issu de la diversité), ainsi que des avantages sociaux et des salaires concurrentiels.
  - Les sondages fournissent de l'information importante sur les améliorations requises dans les procédures organisationnelles pour assurer la satisfaction et l'engagement du personnel. Il est important de faire le suivi des suggestions fournies dans ces sondages pour que les membres du personnel sentent que l'on accorde de l'importance à leur rétroaction.
- Formation obligatoire sur la diversité, l'équité et l'inclusion

### **E. Entrevues de fin d'emploi pour les personnes qui quittent l'établissement**

Pour déterminer les problèmes liés au maintien en poste, tous les membres du corps professoral qui quittent l'établissement doivent faire une entrevue de fin d'emploi. Les raisons expliquant le départ de l'établissement doivent être discutées pour faire ressortir les principaux enjeux et favoriser des changements qui amélioreront à l'avenir le maintien en poste.

#### **Comité**

Comité exécutive de leadership

Conseil d'administration de la Faculté (Équipe exécutive de leadership)

Comité exécutive du Senat

#### **Date d'approbation**

Avril 21, 2020