

5.1

Recrutement des administratrices et des administrateurs académiques

La sélection d'une nouvelle administratrice ou d'un nouvel administrateur académique principal est l'une des décisions les plus importantes que prend un établissement d'enseignement postsecondaire. Les rectrices et recteurs jouent un rôle important d'orientation de leur établissement pour une période pouvant aller jusqu'à dix ans. Ces personnes sont également le principal représentant public de leur collège ou de leur université.

La vice-rectrice ou le vice-recteur (à l'enseignement) et la vice-rectrice ou le vice-recteur (à la recherche), et leurs associées et associés jouent un rôle central dans l'interprétation de la mission académique de l'université ou du collège. De leur côté, les doyennes et doyens jouent un rôle essentiel dans la vie quotidienne des unités académiques et du personnel académique.

Dans les universités et les collèges publics, ces postes sont d'intérêt non seulement pour la communauté universitaire, mais aussi pour la collectivité locale.

Pour l'ACPPU, les établissements d'enseignement postsecondaire ne s'acquittent de leurs responsabilités publiques que si les administratrices et administrateurs académiques sont recrutés selon les principes fondamentaux de la gouvernance collégiale. Le personnel académique doit pouvoir participer pleinement. Les processus de recrutement secrets ou effectués par des conseillères et conseillers en recrutement (« chasseurs de têtes ») du secteur privé contreviennent aux conditions fondamentales relatives à la transparence et au caractère public. Les cabinets de recrutement peuvent facturer plus de 100 000 dollars pour le recrutement d'un seul membre du personnel. De plus, au détournement de fonds organisationnels s'ajoutent d'autres conséquences de l'utilisation de ces cabinets.

Il y a trente ans, les établissements d'enseignement postsecondaire faisaient rarement appel à des cabinets pour le recrutement d'administratrices ou d'administrateurs, même dans le cas des rectrices et des recteurs. Aujourd'hui, rares sont les postes de personnel administratif académique qui sont pourvus sans eux.¹

Or, puisque ces conseillères et conseillers tirent profit de chaque recherche effectuée, leur modèle d'affaires va à l'encontre de l'objectif de leadership stable; les données indiquent d'ailleurs que le roulement des administratrices et

administrateurs académiques a augmenté au Canada et aux États-Unis^{2,3,4,5}. Malheureusement, comme le font remarquer Mariana Mazzucato et Rosie Collington, ce sont les établissements publics et les citoyennes et citoyens qui font les frais de l'échec de ce mode de recrutement défaillant, et pas les conseillères ou conseillers eux-mêmes.⁶

On ne parle pas ici seulement de coûts financiers. Le roulement plus fréquent des administratrices et des administrateurs académiques perturbe le travail administratif et exige que le personnel académique y accorde du temps additionnel qui pourrait autrement être consacré à l'enseignement et à la recherche. La dépendance excessive envers les conseillères et conseillers externalise également des fonctions organisationnelles essentielles et entraîne le sous-développement des capacités internes, ce qui crée un « vide » au sein des établissements publics.⁷

Les processus de recrutement secrets érodent également la confiance. Les exigences disproportionnées en matière de confidentialité portent atteinte à la fois à la liberté académique et à la collégialité du personnel académique siégeant au comité de recrutement. Les dossiers de recrutement qui demeurent entre les mains d'une agente ou d'un agent de recrutement du secteur privé limitent la reddition de compte.

En revanche, une phase de sélection ouverte, au cours de laquelle des candidates et des candidats présélectionnés se présentent à la communauté universitaire, permet à cette dernière de contribuer à une décision qui lui importe. Elle fournit également aux membres du comité des informations supplémentaires, notamment la possibilité de voir les candidates et candidats interagir avec des étudiantes et des étudiants, le personnel et d'autres personnes. Les processus de recrutement profondément collégiaux permettent aux personnes qui ont le meilleur savoir et le plus grand intérêt envers la mission fondamentale de l'enseignement postsecondaire d'orienter le processus et de contribuer à l'obtention d'un résultat qui reflète les priorités de la communauté universitaire.

La liste de vérification suivante peut servir de guide aux associations de personnel académique pour évaluer et améliorer les processus de recrutement de leur établissement.

Élaboration de politiques et de procédures

| Critères | Commentaires |
|--|--------------|
| Les principales exigences des politiques et des procédures ont-elles été négociées ou approuvées par l'association du personnel académique et sont-elles intégrées dans la convention collective? | |
| Le sénat (ou son équivalent) a-t-il approuvé les politiques et procédures organisationnelles qui guident le processus de recrutement? | |
| Les politiques et procédures ont-elles été élaborées de façon collégiale? | |
| Le processus de recrutement est-il conforme à la convention collective, notamment en ce qui concerne les procédures d'octroi de postes académiques et de la permanence à une candidate ou à un candidat externe? | |

Représentativité du comité de recrutement

| Critères | Commentaires |
|--|--------------|
| La sélection des membres du comité respecte-t-elle les principes d'équité, de diversité et d'inclusion? | |
| Le comité de recrutement est-il représentatif des groupes académiques de l'établissement? | |
| L'élection des membres du comité de recrutement a-t-elle fait l'objet d'une procédure de nomination ouverte? | |
| L'association du personnel académique nomme-t-elle une représentante ou un représentant au comité? | |

Équité

| Critères | Commentaires |
|---|--------------|
| Les membres du comité reçoivent-ils une formation sur l'équité avant de participer aux délibérations du comité? | |
| Le profil du poste et la stratégie de recrutement tiennent-ils compte de l'équité, de la diversité et de l'inclusion? | |
| Le comité prévoit-il un ensemble cohérent de questions à poser à chaque candidate ou candidat lors de l'entrevue? | |

Contrôle collégial

| Critères | Commentaires |
|---|--------------|
| Le processus de recrutement est-il mené sans l'aide d'un cabinet de recrutement externe? Si un cabinet externe participe au processus de recrutement, le comité a-t-il décidé seul de procéder de la sorte, du cabinet à embaucher et de la nature de sa participation? | |
| La majorité des membres du comité sont-ils issus du personnel académique? | |
| Le comité de recrutement élit-il sa propre présidente ou son propre président? | |
| Le comité de recrutement contrôle-t-il le processus de recrutement, conformément aux politiques et procédures établies? | |
| Le comité de recrutement détermine-t-il la stratégie de recrutement et le plan d'affichage du poste? | |
| Le comité reçoit-il toutes les candidatures et est-il seul à déterminer les candidatures retenues? | |
| Le comité contrôle-t-il le processus d'entrevues? | |
| Tous les membres du comité ont-ils des droits de participation pleins et égaux, y compris le droit de poser des questions initiales ou de suivi au cours du processus d'entrevues? | |
| La personne dont la candidature a été retenue a-t-elle été recommandée par le comité ⁸ ? | |

Ouverture, transparence et responsabilité

| Critères | Commentaires |
|---|--------------|
| Le site web de l'établissement comporte-t-il une page facile à trouver et à jour sur le processus de recrutement? | |
| Le comité de recrutement fixe-t-il le degré et le type de confidentialité applicable à chaque étape du processus? Les candidates et candidats potentiels sont-ils informés du degré et du type de confidentialité applicable à chaque étape? | |
| Si un cabinet de recrutement est embauché, les organes collégiaux concernés ont-ils reçu une justification détaillée des raisons pour lesquelles le comité estimait nécessaire de retenir ses services? | |
| Les ententes de confidentialité respectent-elles les principes de la liberté académique? Sont-ils affichés sur la page web du processus de recrutement? | |
| Le comité de recrutement rédige-t-il la description du poste en consultation avec la communauté universitaire, et cette description est-elle approuvée par les organes de gouvernance concernés avant qu'on affiche le poste? La possibilité d'un recrutement au sein de l'établissement est-elle incluse dans ces discussions? | |
| Le comité invite-t-il la communauté universitaire à proposer des candidates et des candidats potentiels? | |
| La liste finale de candidatures du comité comprend-elle au moins trois noms? | |

| | |
|---|--|
| <p>Le processus de recrutement comporte-t-il une phase ouverte de finalistes qui inclut des présentations publiques par les finalistes, suivies de séances de questions? Chaque finaliste rencontre-t-il ou elle divers groupes du campus, y compris l'association du personnel académique?</p> | |
| <p>Des dispositions ont-elles été prises pour permettre à la communauté universitaire de contribuer de façon significative au choix de la personne retenue?</p> | |
| <p>Les membres du comité peuvent-ils joindre des rapports minoritaires au rapport majoritaire?</p> | |
| <p>Le comité de recrutement rend-il des comptes aux organes collégiaux pertinents⁹?</p> | |
| <p>Une fois le processus de recrutement terminé, le comité rédige-t-il un rapport final faisant état du nombre de candidatures, de leur profil, des coûts du processus et de ses recommandations d'améliorations de la politique et des procédures de recrutement?</p> | |
| <p>Les membres du comité sont-ils libres de faire des commentaires publics sur la politique et les procédures de recrutement et sur le profil du poste, y compris sur la manière de les améliorer?</p> | |

Notes de fin d'ouvrage

1 Lavigne, E., et Sá, C.M. « The changing roles and qualifications of Canadian university presidents and provosts », *Higher Education*, vol. 81, n° 3, 2021, p. 537-550.

2 Ibid

3 Turpin, D.H., De Decker, L. et Boyd, B. 2014. « Historical changes in the Canadian university presidency: An empirical analysis of changes in length of service and experience since 1840 », *Administration publique du Canada*, vol. 57, 2014, p. 573-588.

4 Lomonte, Frank. « The Costs of Closed Searches », *Academe*, vol. 105, n° 2, 2019, p. 14-20.

5 Lavigne et Sá (2021) font remarquer que le recours généralisé à des conseillères et à des conseillers en recrutement a eu pour effet de modifier le profil type des administratrices et des administrateurs principaux dans les postes affichés; ce profil comprend désormais des « qualités charismatiques » plus habituelles dans le monde des affaires.

6 Mazzucato, Mariana et Rosie Collington. *The Big Con : How the Consulting Industry Weakens Our Businesses, Infantilizes Our Governments, and Warps Our Economies*, New York, Penguin, 2023.

7 Mazzucato, Mariana et Rosie Collington. *The Big Con : How the Consulting Industry Weakens Our Businesses, Infantilizes Our Governments, and Warps Our Economies*, New York, Penguin, 2023.

8 Aucune candidate ni aucun candidat ne devrait être nommé sans la recommandation du comité et le comité devrait avoir le droit de recommander qu'aucune candidature ne soit retenue.

9 Pour les postes de rectrice, de recteur et de vice-rectrice ou de vice-recteur (à l'enseignement), le comité de recrutement est un comité mixte du sénat (ou l'équivalent) et du conseil.