

EN PARTENARIAT AVEC HEC MONTRÉAL



**ANALYSE COMPARATIVE DES PRATIQUES DE DOTATION
DE 7 MUNICIPALITÉS ET ORGANISATIONS PUBLIQUES**

26 avril 2018

FAITS SAILLANTS

- **La Commission de la fonction publique de Montréal (CFPM)** a entrepris la présente étude **en collaboration avec HEC Montréal** afin d'évaluer si les pratiques de dotation de la Ville de Montréal, l'un des employeurs les plus importants du Québec, respectaient les normes de qualité et les critères recherchés dans le secteur public, notamment en matière d'équité, d'impartialité et de transparence.
- Pour ce faire, les pratiques de recrutement et de sélection d'organisations publiques canadiennes, dont la **Ville de Montréal**, ont été comparées et évaluées en fonction des meilleures pratiques dans le domaine.
- Entre novembre 2017 et février 2018, sept organisations canadiennes du secteur public ont participé à cette enquête : **les villes de Montréal, Gatineau, Laval et Longueuil** de même que **l'Université de Montréal, le ministère de la Justice du Canada et Hydro-Québec**.
- Avec une grande diversité de postes à combler, plusieurs milliers de processus de dotation effectués annuellement et au-delà de 200 000 candidatures traitées en 2017, la **Ville de Montréal et Hydro-Québec** réussissent à pourvoir leurs postes en **à peine plus de 30 jours ouvrables en moyenne**, ce qui est remarquable.
- Malgré quelques points de divergence, cette analyse comparative démontre qu'une **grande uniformité** existe parmi les organisations comparées en ce qui concerne leurs pratiques de dotation.
- Par ailleurs, les façons de faire utilisées par l'ensemble des organisations participantes pour combler leurs postes sont **conformes avec celles recommandées par les experts** pour garantir l'équité, l'impartialité, l'efficacité et l'efficience du processus de dotation.
- À la suite des constats émis dans le cadre de cette étude, des **recommandations** ont été formulées. Parmi les principales, on note la nécessité pour l'ensemble des organisations participantes de moderniser leur **système de suivi des candidatures** afin que celui-ci soit plus efficace. Le développement de **tableaux de bord** qui présenteraient plusieurs indicateurs de performance serait aussi à considérer fortement. Le suivi de ces deux recommandations par les organisations comparées leur permettrait assurément de mieux faire face aux nombreux défis en matière de dotation qui se présenteront à elles dans un avenir rapproché.

À propos de la Commission de la fonction publique de Montréal : La CFPM est un organisme public indépendant de l'administration municipale et qui relève directement du conseil de la ville. Encadrée par la Charte de la Ville de Montréal, la CFPM a pour mandat de vérifier le caractère impartial et équitable des règles de dotation [...] et des autres politiques de la ville en matière de gestion de la main-d'œuvre. La Commission a également le pouvoir de faire toute recommandation qu'elle juge appropriée.

REMERCIEMENTS

La Commission de la fonction publique de Montréal (« **CFPM** ») tient à remercier chaleureusement les villes de Gatineau, Laval, Longueuil et Montréal, de même que l'Université de Montréal, Hydro-Québec et le ministère de la Justice du Canada ainsi que leurs représentants respectifs d'avoir participé à cette étude. Nous souhaitons également souligner l'ouverture, l'esprit de collaboration et la disponibilité dont ils ont généreusement fait preuve tout au long de ce projet. La CFPM exprime également toute sa gratitude à madame Fatma Dridi qui a collaboré à ce projet, notamment au niveau de la collecte des données, de l'analyse de celles-ci et de la rédaction. Finalement, la Commission remercie madame Anne Bourhis, Ph. D., professeur titulaire à HEC Montréal, qui a généreusement accepté ce partenariat entre HEC et la CFPM et qui a supervisé le travail de madame Dridi.

TABLE DES MATIÈRES

MISE EN CONTEXTE DU PROJET	1
MÉTHODOLOGIE UTILISÉE.....	1
INTRODUCTION	3
PARTIE 1 - RECENSION DE LA LITTÉRATURE ET DES MEILLEURES PRATIQUES DE DOTATION	5
PARTIE 2 - PRINCIPAUX CONSTATS DE L'ÉTUDE SUR LE TERRAIN.....	13
PARTIE 3 - RECOMMANDATIONS	22
CONCLUSIONS	23
ANNEXE 1 - QUESTIONNAIRE	24
ANNEXE 2 – FICHES DESCRIPTIVES	27
ANNEXE 3 – DÉFINITIONS.....	56
ANNEXE 4 – BIAIS DE SÉLECTION	57

MISE EN CONTEXTE DU PROJET

La CFPM s'est associée à madame Fatma Dridi, étudiante à la maîtrise en sciences de la gestion des ressources humaines à HEC Montréal et à madame Anne Bourhis, Ph. D., professeure titulaire à HEC Montréal spécialisée en recrutement et sélection du personnel, afin d'effectuer une analyse descriptive et comparative des pratiques de dotation de la Ville de Montréal comparativement à celles d'autres villes et organisations publiques canadiennes similaires. Cette étude visait avant tout à déceler les convergences et les divergences entre les activités de recrutement et de sélection de la Ville de Montréal et celles d'autres organisations de la fonction publique dans le but d'obtenir un point de référence et de connaître les mesures d'amélioration requises, le cas échéant. À ces mêmes fins, le degré d'alignement des procédures en place à la Ville de Montréal avec les façons de faire actuellement préconisées en matière de dotation, tant dans le milieu académique que dans la pratique, a également été analysé en faisant ressortir les particularités du secteur public dans ce domaine.

Note : Cette étude met l'accent sur les points de comparaison qui sont au cœur de la mission de la CFPM, qui est de vérifier le caractère équitable et impartial des règles de dotation, plus spécifiquement lors du traitement des plaintes relatives aux processus de recrutement et de sélection de la Ville de Montréal. Ainsi, bien que la Commission reconnaisse l'importance de certaines activités reliées à la dotation, par exemple la planification de la main-d'œuvre ou l'intégration en poste, elle a volontairement fait le choix de ne présenter, dans ce rapport, que les éléments qu'elle juge essentiels à la réalisation de sa mission, soit le recrutement et la sélection.

MÉTHODOLOGIE UTILISÉE

L'analyse comparative a été la méthode utilisée dans le cadre de cette étude puisqu'elle est privilégiée dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue. Elle consiste principalement à évaluer les idées, les procédures, les pratiques et les résultats d'une organisation afin de les comparer à ceux de sociétés dont le profil d'activité est similaire. L'organisation peut également être comparée aux chefs de file de son secteur d'activité, voire dans des domaines différents. Cette comparaison permet d'évaluer les façons de faire en place par rapport à celles de ses concurrents ou d'autres organisations respectées. La démarche entreprise dans le cadre du présent projet comprenait plusieurs étapes, dont (1) la recension des écrits, incluant la littérature scientifique et les articles d'experts du domaine ; (2) l'identification des participants potentiels de l'étude ; (3) l'élaboration d'un questionnaire ; (4) la collecte et l'analyse des données ; et (5) la communication des résultats et des recommandations. Chacune de ces étapes est résumée ci-dessous.

(1) Recension des écrits

Une recension de la littérature scientifique et d'articles d'experts a été effectuée afin de rendre compte des tendances et pratiques actuelles en matière de gestion des ressources humaines dans les domaines de la dotation et de l'évaluation des compétences. Elle est présentée à la partie 1 de l'analyse.

(2) Identification des participants

En plus de la Ville de Montréal, douze organisations du secteur public dont les caractéristiques, telles que le domaine d'activité ou la taille, sont similaires à cette dernière, ont ensuite été identifiées et invitées à participer à cette étude. Six d'entre elles ont accepté. De fait, outre la **Ville de Montréal**, les villes de **Gatineau**, **Laval** et **Longueuil**, de même que **l'Université de Montréal**, le **ministère de la Justice du Canada** et **Hydro-Québec** ont accepté de partager et de dévoiler publiquement des informations au sujet de leurs pratiques de dotation, pour mener à bien ce projet.

Note : Au cours de l'analyse, il est devenu évident que la comparaison entre les pratiques de dotation du ministère de la Justice du Canada et celles des six autres organisations était difficile, voire impossible à effectuer, surtout en raison des différences marquées dans l'organisation du travail des équipes affectées à la dotation. La décision d'analyser et de présenter séparément les données de ce ministère a donc été prise. De fait, les organisations comparées dans le cadre de cette étude, soit les villes de Montréal, Gatineau, Laval et Longueuil, de même qu'Hydro-Québec et l'Université de Montréal, sont collectivement désignées comme « **les organisations participantes** » ou « **les organisations comparées** ».

(3) Élaboration d'un questionnaire

Un questionnaire semi-structuré abordant divers aspects relatifs aux processus de dotation généralement en vigueur dans le secteur public a été élaboré et utilisé pour la collecte des données. Il se trouve à l'annexe 1.

(4) Collecte et analyse des données

La collecte des données a été effectuée lors de rencontres individuelles avec les représentants des organisations participantes. Ces entretiens d'une durée de 60 à 90 minutes se sont tenus en novembre et décembre 2017. Les données ont ensuite été analysées, puis colligées sous forme de fiches descriptives (voir l'annexe 2). Afin de valider les renseignements qui s'y trouvaient, des échanges subséquents par voies téléphonique et électronique ont eu lieu avec les organisations comparées.

(5) Communication des résultats et recommandations :

Les principaux constats émanant de cette enquête sont énoncés à la partie 2 de ce rapport. Des recommandations quant aux améliorations souhaitées se trouvent à la partie 3.

INTRODUCTION

Dans un contexte de concurrence, d'incertitudes et de changements économiques et technologiques, toute organisation cherche inlassablement des nouvelles sources d'avantages compétitifs durables. Se doter de personnel qualifié et motivé est une stratégie intéressante à privilégier pour une organisation afin d'atteindre ses objectifs de pérennité, de croissance et d'excellence en matière de qualité des services. Le défi de l'attraction et de la rétention de cette main-d'œuvre, qui devient de plus en plus rare et exigeante en raison de ses compétences et ses habiletés spécifiques et convoitées, se pose alors. À cela s'ajoute notamment le changement des valeurs fondamentales provoqué par les milléniaux. On comprend ainsi que les professionnels en gestion des ressources humaines exécutent un exercice périlleux pour embaucher et développer les meilleures ressources disponibles.

Depuis quelques années, le marché du travail canadien a connu une série de mutations qui ont influencé l'offre de travail et, par conséquent, la capacité des organisations canadiennes à pourvoir leurs postes vacants. De fait, il est temps qu'elles repensent leurs stratégies en matière de dotation si elles souhaitent maintenir leur avantage concurrentiel. Le phénomène du vieillissement de la population, qui s'accroît sans cesse d'un recensement à l'autre, est l'un des responsables de cette transformation du marché de l'emploi. En effet, le recensement de 2016¹ a révélé que la proportion des personnes âgées de plus de 65 ans a dépassé pour la première fois celle des moins de 14 ans au Canada. Ainsi, le renouvellement de la main-d'œuvre à la suite du départ massif des baby-boomers à la retraite apparaît comme un problème de taille pour grand nombre d'organisations.

Le secteur public est particulièrement touché par cet enjeu puisqu'on y observe une importante vague de départs à la retraite et qu'il doit faire face à la concurrence du secteur privé pour attirer les candidats et les intéresser à la fonction publique. En effet, ce secteur compte sur une main-d'œuvre qui est plus âgée que la moyenne du secteur privé et qui prend sa retraite plus tôt, soit à 61 ans par rapport à 63 ans au privé. Une telle répartition démographique des effectifs oblige les organisations du secteur public à mettre en place des plans de relève pour préparer la nouvelle génération d'employés, surtout au niveau des cadres exécutifs et des cadres de premier niveau, puisque les indices de remplacement de ces deux catégories d'emploi sont respectivement de 64 et 65. Un indice de remplacement de 100 indique que chaque personne qui s'apprête à se retirer du marché du travail est remplacée par une personne qui y fait son entrée. Un déficit de remplacement est constaté lorsque l'indice est inférieur à 100, c'est-à-dire lorsqu'il n'y a pas suffisamment de nouveaux employés pour remplacer les personnes qui partent à la retraite. Dans le contexte précédemment mentionné, cela signifie que davantage de cadres exécutifs et de gestionnaires de premier niveau âgés de 55 à 64 ans s'apprêtent à se retirer du secteur public qu'il n'y a de jeunes travailleurs (20-29 ans) pour les remplacer éventuellement. D'ailleurs, l'indice de remplacement du secteur de l'administration publique québécoise était de 90,3 en 2014, le troisième plus élevé après les secteurs de l'agriculture (63,6), et du transport et de l'entreposage (79,2).

¹ Les références des documents consultés dans le cadre de cette étude sont disponibles sur demande. Veuillez contactez la CFPM : cfpm@ville.montreal.qc.ca

La pénurie de main-d'œuvre dans ces domaines d'emploi – et dans certains autres – pose essentiellement le problème du transfert du savoir et de l'expertise, ce que l'on appelle la *mémoire collective* de la fonction publique, qu'il faut contrer par une stratégie de recrutement renouvelée et adaptée à la réalité actuelle. D'ailleurs, selon certains chercheurs, l'une des priorités du secteur public devrait être de reconquérir sa position en tant qu'employeur de choix, notamment en rendant les conditions de travail plus compétitives pour certaines catégories d'emploi, en assouplissant les procédures de recrutement, en proposant des possibilités de développement de carrière et en faisant la promotion d'un environnement de travail sain et stimulant par la mise en valeur de la conciliation travail-famille, de la flexibilité du temps de travail et de la prise en considération des besoins spécifiques des employés.

En effet, l'arrivée sur le marché du travail d'une nouvelle génération d'employés dont les valeurs et les aspirations de carrière diffèrent grandement de celles de ses prédécesseurs provoque une réflexion au sein de plusieurs organisations sur leurs façons d'attirer et de retenir les meilleurs candidats. Ces milléniaux sont plus scolarisés et plus scrupuleux que leurs collègues des générations précédentes quant à leurs conditions de travail, cherchant, entre autres, l'équilibre entre leur vie personnelle et professionnelle, le plaisir au travail et à trouver un sens aux tâches qu'ils exécutent. En outre, ayant grandi à l'ère du numérique, ils consultent les offres d'emploi sur Internet et dans les médias sociaux, souhaitent postuler en ligne et intégrer les technologies de l'information à leur travail.

Une étude récente du Conference Board du Canada démontre que les jeunes des générations Y et Z ont des attentes différentes de celles de leurs prédécesseurs vis-à-vis de la fonction publique, notamment en exigeant des emplois permanents dès l'entrée en poste, en se montrant impatients d'obtenir des responsabilités de gestion sans nécessairement avoir acquis les habiletés de leadership nécessaires et en souhaitant être évalués en fonction de leur compétence davantage que par rapport à leurs années d'expérience, comme c'est généralement le cas dans le secteur public. Une autre étude révèle la réticence de ce bassin de jeunes qualifiés à intégrer la fonction publique, surtout à cause de la lourdeur des procédures d'embauche, du manque d'assistance lors du dépôt de candidature et des conditions salariales moins avantageuses dans certains domaines par rapport au secteur privé.

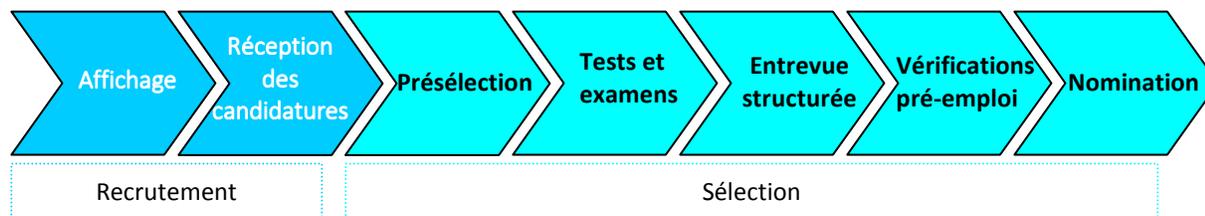
Les organisations de la fonction publique connaîtront d'ailleurs des défis bien différents de ceux du secteur privé en matière de gestion des ressources humaines dans les prochaines années. En effet, des activités comme le développement du leadership organisationnel, le renouvellement de la main-d'œuvre vieillissante et la réinvention de l'organisation du travail deviendront des préoccupations grandissantes pour le secteur public. Selon un groupe de chercheurs, relever ces défis sera d'autant plus ardu si la gestion des ressources humaines de ce secteur ne montre pas plus de flexibilité et d'agilité qu'elle ne le fait présentement afin de mieux s'ajuster aux exigences d'un marché de l'emploi qui évolue rapidement.

Cela dit, qu'elles soient publiques ou privées, toutes les organisations devront, dans un avenir rapproché, repenser leur stratégie afin d'être en mesure d'intéresser les candidats visés et de personnaliser leurs approches de dotation en fonction des caractéristiques des postes à pourvoir et des particularités du marché d'emploi.

PARTIE 1 - RECENSION DE LA LITTÉRATURE ET DES MEILLEURES PRATIQUES DE DOTATION

Un processus de dotation comporte quatre phases : la préparation à la dotation incluant la planification de la main d'œuvre, le recrutement, la sélection et l'intégration en emploi. L'analyse qui suit porte essentiellement sur les phases du recrutement et de la sélection, qui comprennent chacune quelques sous-étapes. La **figure 1** illustre les sept étapes étudiées dans ce rapport.

Figure 1. Les étapes du recrutement et de la sélection



LE RECRUTEMENT

Comme le démontre la **figure 1**, le recrutement consiste en l'affichage et la réception des candidatures. Conséquemment, le recrutement sert à faire connaître l'existence d'un poste à pourvoir dans une organisation et à inviter les candidats potentiels à y postuler.

Cette phase est cruciale au processus de dotation, car lorsqu'elle est effectuée adéquatement, elle engendre des économies de temps et d'argent lors des étapes ultérieures. En effet, c'est lors du recrutement que l'on tente non seulement de constituer un bassin de candidatures intéressantes pour mener à bien l'étape de sélection, mais également que l'on cherche à dissuader les personnes qui ne possèdent pas le profil recherché de postuler. Cela dit, pour permettre l'atteinte simultanée de ces deux objectifs — attirer les bons candidats et dissuader ceux qui ne correspondent pas aux exigences de l'emploi —, les organisations doivent faire preuve d'ingéniosité lors de la rédaction de leurs affichages. Miser principalement sur les exigences de l'emploi aide, certes, à capter l'attention des candidats potentiels qui ont le profil recherché, mais pour attirer certains types de postulants, dont les milléniaux, les études démontrent que l'affichage doit mentionner avant tout les opportunités liées au poste en question, comme les occasions de développement et d'apprentissage pour le futur titulaire. L'affichage doit également fournir des explications au sujet de la postulation, par exemple l'endroit où transmettre le CV et le type de documents à fournir. À ce propos, les employeurs utilisent habituellement un système de suivi des candidatures (*Applicant Tracking System* ou *ATS*) pour permettre aux postulants de soumettre leur dossier et d'en suivre l'évolution. L'ATS sert aussi à l'analyse et au tri des CV par l'employeur, une fois la période d'affichage terminée.

Depuis quelques années, un des concepts qui attire l'attention des chercheurs et des experts de la dotation est celui de la marque employeur. On peut la définir comme suit :

Les efforts d'une organisation pour promouvoir, tant à l'interne qu'à l'externe, une image claire de ce qui la rend différente et désirable en tant qu'employeur.

Cette image est censée être suffisamment unique et attirante pour permettre le recrutement des candidats les plus qualifiés. Selon les études, le secteur public reconnaît généralement l'importance de la

promotion de sa marque employeur puisque cela lui donne un avantage concurrentiel et lui permet de valoriser la fonction publique aux yeux des candidats potentiels, en faisant la promotion de caractéristiques telles que les salaires et conditions de travail, les possibilités de développement de carrière, ou encore les avantages psychologiques comme la responsabilité sociale.

Dans un même ordre d'idées, on dit qu'une organisation devrait planifier ses activités de recrutement pour atteindre le segment du marché de l'emploi dont les caractéristiques professionnelles correspondent au profil recherché et dont les motivations personnelles sont alignées à la culture organisationnelle. Par exemple, un groupe de chercheurs avance que les sociétés publiques auraient intérêt à cibler les personnes pour qui la sécurité d'emploi est importante puisqu'il s'agit d'une caractéristique qui fait typiquement partie de la culture organisationnelle du secteur public. Aussi, on indique que les candidats qui éprouvent une motivation à servir l'intérêt public sont plus enclins à vouloir travailler pour un employeur du secteur public, car cela leur permet de concrétiser leur vocation. Ces exemples valident le modèle de « *Public service motivation : PSM* » établi par Perry et Wise en 1990 et selon lequel les motivations intrinsèques des postulants qui privilégient la fonction publique, telles que l'appel du devoir et la volonté de contribuer au bien-être de la société, doivent être prises en considération par les organisations publiques lorsqu'elles établissent leur stratégie de recrutement. Toutefois, des recherches plus récentes démontrent que cette stratégie ne peut être exécutée au détriment des aspects plus tangibles qui attirent les candidats, tels la rémunération, les conditions de travail et les possibilités de développement de carrière.

Afin de pourvoir ses postes vacants, l'organisation peut encourager la mobilité interne (promotions, mutations ou transferts) en recourant aux employés déjà en fonction. Ce type de recrutement constitue une manière efficace de réduire les coûts et le temps de comblement des postes puisque certaines des étapes du processus peuvent être omises. De plus, en dotant ses postes vacants avec des candidats internes, l'organisation s'adresse à un segment du marché de l'emploi dont les postulants, en principe, sont déjà intéressés par ce qu'elle a à offrir, tant en matière de conditions de travail que de culture organisationnelle, puisqu'ils y travaillent déjà. Qui plus est, la mobilité interne réduit d'autant plus les risques d'erreur de sélection puisque les compétences et la performance du candidat choisi sont généralement connues. Par ailleurs, cette pratique transmet aux employés le message que l'organisation pour laquelle ils travaillent les valorise et leur offre des opportunités de développement de carrière.

Cependant, la mobilité interne possède certains inconvénients qui doivent être identifiés. D'abord, elle engendre parfois certaines rivalités entre des candidats concurrents et peut donner lieu à de l'iniquité ou du favoritisme. Aussi, elle limite le nombre de candidats potentiels dans certains champs d'activité et exclut d'emblée les postulants externes qui pourraient être plus qualifiés pour le poste. Un autre inconvénient de la mobilité interne est qu'elle mène à une série de vacances de poste puisque chaque titulaire promu ou muté doit être remplacé par une autre ressource. Elle peut également laisser croire aux candidats internes qu'ils ont un droit automatique à être promus, même s'ils ne possèdent pas les compétences requises. De plus, la dotation des postes uniquement à l'interne peut rendre une organisation plus résistante aux changements et ainsi nuire au renouvellement des façons de faire et à l'innovation.

Une organisation peut également recourir à des sources externes de recrutement, c'est-à-dire aux personnes qui ne travaillent pas déjà pour elle, et ce, pour plusieurs motifs. Les postes de premier échelon sont habituellement pourvus à l'externe. Il est également avantageux de recruter à l'externe quand l'organisation veut introduire de nouvelles idées et de nouvelles façons de faire ou que les effectifs internes ne possèdent pas les compétences recherchées. De fait, le recrutement externe permet d'avoir accès à un bassin de candidats potentiels beaucoup plus large que celui de l'interne. Il est cependant plus coûteux et plus long à effectuer, puisqu'il exige généralement la mobilisation de plus de ressources. De plus, il peut engendrer des frustrations chez les employés qui convoitaient le poste à combler.

Cela dit, que la source du recrutement soit interne ou externe, l'organisation doit par la suite procéder à l'évaluation formelle des compétences des candidats. C'est à ce moment que la phase de sélection débute.

LA SÉLECTION ET L'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

La première étape de la sélection consiste à définir les critères de l'emploi, en se basant sur la description du poste. Celle-ci permet d'établir le profil de compétences, qui regroupe les connaissances, aptitudes et habiletés requises pour effectuer les tâches liées au poste et assurer un niveau de performance satisfaisant. Par exemple, un emploi d'analyste financier pourrait requérir, entre autres, des connaissances particulières en finance et en économie, des aptitudes en compréhension verbale et écrite et des habiletés à résoudre des problèmes complexes. Certaines caractéristiques personnelles pourraient également être exigées, telles que le sens du service à la clientèle, si la personne a à interagir avec des clients à l'interne ou à l'externe. Puisque les exigences d'un poste ne sont pas figées, les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, doivent réviser régulièrement les critères de sélection de leurs différents emplois pour s'ajuster aux avancées technologiques et autres changements organisationnels provoqués par l'évolution de certaines tâches ou fonctions.

Une compétence s'acquiert par une formation scolaire ou professionnelle, ou grâce à une expérience de travail plus ou moins longue dans un domaine particulier. Dans le secteur public, ces deux critères, scolarité et expérience, constituent le principal et parfois l'unique moyen de présélection des candidats. Toutefois, l'étude du Conférence Board du Canada mentionnée plus haut a révélé une volonté du secteur public de changer son approche d'évaluation des candidats, qui misait historiquement sur les compétences techniques, pour intégrer des habiletés managériales telles que l'esprit novateur, l'agilité et la résilience.

Par ailleurs, certaines organisations introduisent le *fit* organisationnel comme critère de sélection en se justifiant par l'importance et la spécificité de leur culture. Avec ce critère, elles visent à accroître les chances de bien intégrer la nouvelle recrue au sein de leurs effectifs et à préserver leur spécificité culturelle. Cependant, il ne faut pas négliger les risques liés à l'utilisation du *fit* pour justifier une décision d'embauche, notamment sur le plan des conséquences légales liées à la discrimination à l'égard de certains candidats ou encore du manque de diversité au sein d'une équipe de travail. Le *fit* organisationnel doit donc être utilisé avec prudence lors de la sélection et ne doit en aucun cas se substituer aux critères de sélection établis objectivement sur la base des exigences de l'emploi. Il est

toutefois adéquat d'en tenir compte lorsqu'il est utilisé comme un critère complémentaire qui intervient à la fin du processus de sélection afin de départager certaines candidatures jugées équivalentes.

La présélection

La présélection débute par l'analyse et le tri des CV de façon manuelle ou à l'aide d'un système de suivi des candidatures (ATS). Cette étape est d'une importance majeure puisqu'elle vise à réduire le bassin de candidatures et à éliminer tout dossier non adéquat, ce qui permet de réaliser des économies de temps et d'argent lors des étapes ultérieures du processus. Cette tâche peut toutefois être fastidieuse lorsque le nombre de candidatures est élevé et surtout lorsqu'elle est faite manuellement. Dans ce cas, il est recommandé d'utiliser une grille d'analyse afin de la systématiser.

De manière générale, le recruteur attiré au poste à combler fait le tri des CV reçus en fonction de l'éducation et de l'expérience exigées et possiblement d'autres critères mentionnés à l'affichage. Les personnes dont la candidature est retenue à cette étape sont alors convoquées à l'étape suivante. Il peut arriver que le gestionnaire requérant, soit celui de qui relèvera le titulaire de ce poste, procède à une seconde analyse des candidatures au préalable.

L'utilisation d'un système de suivi des candidatures procure de nombreux avantages à toute organisation. En effet, il permet, par exemple, l'analyse automatique des CV, incluant l'archivage, la recherche de candidats dans une seule base de données à l'aide de critères spécifiques, le repérage et la fusion des CV reçus plus d'une fois, de même que le suivi des candidatures à chaque étape du comblement d'un poste. L'utilisation d'un tel système permet ainsi au recruteur de gagner du temps tout au long du processus et de se concentrer sur les étapes plus stratégiques et importantes pour l'organisation.

Les propriétés psychométriques des outils d'évaluation

Une fois les candidatures présélectionnées, les étapes suivantes du processus débutent. Généralement, les organisations utilisent un processus de sélection à plusieurs niveaux afin d'évaluer de diverses façons les compétences des candidats retenus après l'étape de présélection et, surtout, de les comparer les uns par rapport aux autres. De fait, la plupart des études démontrent qu'utiliser plus d'une méthode d'évaluation des compétences mène à un choix plus judicieux du futur titulaire du poste.

La recherche dans le domaine de l'évaluation des compétences s'intéresse beaucoup à la validité des outils de sélection, soit leur capacité de mesurer ce qu'ils prétendent mesurer, et recommande aux praticiens d'utiliser les tests et outils dont la validité prédictive et la validité apparente ont été démontrées (voir la définition de ces termes à l'annexe 3). Malheureusement, on dit que les organisations se préoccupent relativement peu de la validité des instruments qu'elles utilisent. En effet, elles considèrent d'autres variables plus déterminantes dans le choix des outils de sélection, comme leur coût et leur popularité auprès des responsables des ressources humaines et des gestionnaires. Par ailleurs, le choix des instruments de sélection soulève des enjeux légaux découlant des risques de discrimination et des questions de la protection de la vie privée et de l'équité en emploi. Par conséquent, il faut veiller à ce qu'aucune décision de sélection ne soit basée sur un motif prohibé par la loi, qu'aucune question d'entrevue ne porte atteinte à la vie privée et qu'aucun énoncé d'un test ne corresponde à des exigences autres que celles de l'emploi en question. Il est donc primordial de vérifier

les qualités métriques des outils de sélection avant de les choisir. En d'autres termes, les instruments utilisés doivent permettre de prédire la performance future des candidats et être justifiés par les exigences de l'emploi.

Les instruments d'évaluation doivent également être fiables (ou fidèles), c'est-à-dire qu'ils doivent produire des résultats similaires à chaque évaluation. Respecter la fiabilité implique d'utiliser les mêmes outils d'évaluation pour tous les candidats et de les administrer dans les mêmes conditions, ainsi que de former les évaluateurs aux façons de les administrer. Les instruments d'évaluation doivent également être exempts de biais qui pourraient favoriser certains groupes d'individus, comme les Caucasiens, au détriment d'autres afin d'éviter les allégations de discrimination.

L'entrevue d'évaluation des compétences

L'entrevue est l'outil le plus populaire et le plus utilisé parmi les méthodes de sélection existantes. D'ailleurs, elle est généralement privilégiée dans la fonction publique. Il s'agit généralement du premier contact réel avec le candidat dont profite le recruteur pour se forger une impression de ce dernier et pour déterminer s'il correspond aux critères de sélection établis. Généralement, l'entrevue mesure certaines compétences, telles que les habiletés sociales, et permet de valider l'expérience et les connaissances du postulant. Cette méthode d'évaluation jouit d'une meilleure acceptation de la part des candidats qui s'attendent non seulement à ce qu'elle fasse partie d'un processus d'évaluation, mais également qu'elle soit menée avec professionnalisme et impartialité.

Certains responsables de la dotation s'éloignent toutefois des meilleures pratiques, qui sont d'utiliser des entrevues structurées. En effet, ils préfèrent se fier à leur intuition et à leur expérience pour évaluer les candidats. En d'autres termes, ils improvisent leurs questions en fonction de leur connaissance des exigences du poste et des réponses du candidat. Cette façon de procéder peut avoir pour conséquence de teinter leur évaluation de subjectivité et de manquer de précision, ce qui rend les décisions qui en découlent moins défendables sur le plan légal et plus risquées du fait de n'avoir pu adéquatement évaluer les postulants.

À l'opposé, l'entrevue est dite structurée lorsque les questions sont rédigées à l'avance et posées d'une façon uniforme à tous les candidats. Le traitement et l'intégration de l'information ainsi recueillie se fait à l'aide d'une grille d'évaluation. L'entrevue structurée peut être menée par une seule personne ou par un comité de sélection. Quant aux questions, celles dites comportementales et situationnelles sont favorisées.

Les questions comportementales sont du type « donnez-moi un exemple d'une erreur que vous avez commise au travail et ce que vous avez fait pour la corriger » et elles peuvent être complétées par des sous-questions telles « qu'avez-vous fait précisément ? ». Ce type de questions permet d'apprécier les compétences du candidat en se basant sur ses expériences professionnelles antérieures et, particulièrement, sur ses réactions dans des situations particulières. Les questions comportementales ont l'avantage de prédire la performance future de l'employé puisque, de manière générale, il réagira de la même façon dans des situations similaires. De plus, les réponses à ces questions sont difficilement falsifiables puisque le candidat doit décrire des faits bien précis et donc difficiles à inventer.

Les questions situationnelles, quant à elles, permettent de présenter une situation de travail hypothétique mais réaliste en lien avec l'emploi et d'observer et analyser les comportements du postulant. Ces questions ont l'avantage de permettre d'évaluer plusieurs compétences à la fois et de placer le candidat dans le contexte précis du poste.

L'utilisation d'un comité de sélection est pratique courante dans le secteur public. De manière générale, un tel comité est composé de deux à trois personnes qui évaluent individuellement le candidat lors d'une même entrevue, puis combinent leurs évaluations respectives en vue d'en arriver à un score global attribué par consensus. Évidemment, tous les membres du comité doivent posséder une connaissance suffisante du poste à pourvoir. Il est aussi recommandé d'offrir une formation à tous les membres du comité avant de rencontrer les candidats afin d'exposer les caractéristiques du poste, de prendre connaissance du guide d'entrevue et de la grille d'évaluation, et de mettre au point les questions et les comportements à éviter, notamment ceux qui peuvent avoir des répercussions légales. Le recours à un comité a l'avantage de réduire les risques d'omettre certaines informations pertinentes et d'être influencé par ses biais personnels, puisque chacun des évaluateurs recoupe ses informations avec les autres. Un autre avantage de l'utilisation d'un comité de sélection est que les membres peuvent appartenir à différents groupes démographiques, ce qui peut favoriser la diversité des candidats retenus et la perception de l'équité du processus.

L'utilisation d'une grille d'évaluation permet également de certifier que l'entrevue a mesuré les compétences qu'elle devait évaluer et que les résultats des différents candidats peuvent être comparés les uns par rapport aux autres. De plus, les évaluateurs peuvent compléter leur évaluation en consignait les événements pertinents survenus au cours de l'entrevue afin de justifier les notes attribuées aux postulants. Cette prise de notes est recommandée pour défendre les décisions prises à l'égard des candidats, s'il y a lieu. **Le tableau 1** présente un exemple d'échelle de notation pour la compétence « communication ».

Tableau 1. Exemple d'échelle de notation de la compétence « communication »

1	2	3	4	5
Est « bloqué » quand il s'agit de s'exprimer ou de faire valoir son point de vue.	N'écoute pas et communique avec difficulté.	Communique bien et écoute attentivement.	Écoute bien et fait valoir son point de vue avec habileté.	Écoute attentivement et présente ses idées de façon efficace et convaincante.

Source : adapté de St-Onge et Morin, 2012, p. 113.

Les tests et autres outils de sélection

Certaines compétences bénéficient d'être mesurées à l'aide de tests spécifiques conçus par des experts puisque l'entrevue de sélection y arrive difficilement. Citons par exemple la capacité d'apprentissage, les traits de personnalité, la maîtrise d'une langue ou d'une habileté physique. Face à la variété de tests de sélection qui existe, l'organisation doit choisir ceux dont la validité et la fiabilité ont été démontrées, ce qui lui permet de cerner les compétences requises pour le poste et de distinguer les candidats à un coût raisonnable.

Le **tableau 2** présente les différents types de tests les plus fréquemment utilisés en sélection ainsi que les principaux avantages et inconvénients de chacun.

Tableau 2. Tests de sélection : principaux avantages et inconvénients

Tests	Avantages	Inconvénients
Tests de connaissances : Évaluent une connaissance précise Ex. : maîtrise du français	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne validité prédictive et apparente • Données objectives • Coûts de conception peu élevés • Risque de discrimination systémique faible • Risque de falsification des réponses faible • Facilité d'interprétation 	<ul style="list-style-type: none"> • Mesure uniquement les connaissances théoriques • Obligation de mettre à jour régulièrement • Validité de contenu variable : lien avec l'emploi pas toujours clair
Tests d'habiletés cognitives : Mesurent la capacité à raisonner de façon logique	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne capacité à déceler l'intelligence générale et à évaluer la vitesse et la facilité d'apprentissage. • Très bonne validité prédictive, surtout pour les emplois complexes 	<ul style="list-style-type: none"> • Validité de contenu variable • Validité apparente faible • Risque de discrimination systémique variable
Tests d'aptitudes : Évaluent les dispositions à accomplir certains gestes professionnels Ex. : aptitudes physiques	<ul style="list-style-type: none"> • Très bonne fidélité • Bonne validité prédictive • Risque de falsification faible 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de discrimination systémique assez élevé • Faible validité apparente et de contenu
Tests de jugement situationnel : Évaluent le jugement du candidat en situation de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne fidélité • Bonne validité prédictive • Bonne validité apparente et de contenu 	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts de conception élevés • Risque de falsification assez élevé
Inventaires de personnalité : Évaluent les traits de personnalité	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de confirmer des impressions laissées par l'entrevue • Bonne validité prédictive pour certaines fonctions 	<ul style="list-style-type: none"> • Validité de contenu variable • Faible validité apparente • Sensibilité à la désirabilité sociale • Risque de discrimination systémique • Coûts souvent élevés
Centres d'évaluation : Processus complet d'évaluation du candidat qui inclut plusieurs outils Ex. : étude de cas, jeu de rôle, tests, inventaire de personnalité et entrevue	<ul style="list-style-type: none"> • Validité apparente, prédictive et de contenu élevée • Évaluation complète • Méthode appropriée pour des postes multidimensionnels • Risque de discrimination systémique faible • Risque de biais de désirabilité sociale faible • Facilité de défense en cas de poursuite 	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts de conception et d'utilisation élevés • Absence de standardisation de certains exercices

Source : adapté de Bourhis, 2013, p. 429.

Le choix des outils d'évaluation

Dans le cadre d'un processus d'évaluation des compétences, il est recommandé d'utiliser une combinaison de plusieurs mesures puisque le croisement et l'addition des outils augmentent la validité prédictive et la validité apparente du processus. À titre d'exemple, la validité des tests d'habiletés cognitives combinée aux entrevues structurées peut atteindre 0,63, ce qui est plus élevé que la validité de chaque outil pris individuellement.

Le **tableau 3** présente quelques outils de sélection et leurs caractéristiques en ce qui a trait à leur validité prédictive et leur validité apparente, leur coût d'utilisation ainsi que la facilité à être défendu sur le plan légal. Il est à noter que la validité apparente découle d'un jugement individuel et d'une perception, elle ne peut donc pas être quantifiée. En revanche, la validité prédictive est quantifiable. Une validité prédictive supérieure à 0,45 est jugée satisfaisante.

Tableau 3. Caractéristiques des outils de sélection

Méthode de sélection	Validité prédictive	Validité apparente	Coût d'utilisation	Facilité à être défendue légalement
Échantillon de travail	0,54	Très élevée	Modéré à élevé	Très élevée
Test d'habiletés cognitives	0,51	Faible à modérée	Faible à modéré	Faible à modérée
Entrevue structurée	0,51	Élevée à très élevée	Modéré à élevé	Élevée à très élevée
Test de connaissances	0,48	Très élevée	Modéré	Très élevée
Inventaire de personnalité	0,40	Faible à modérée	Modéré	Faible à modérée
Entrevue non structurée	0,38	Variable	Faible à modéré	Faible à modérée
Vérification des références	0,26	Faible à modérée	Faible	Inconnue
Nombre d'années d'expérience	0,18	Faible	s.o. ²	Inconnue

Source : adapté de Robertson et Smith (2001); Bourhis (2013); Schmidt et Hunter (1998); Petersen et Durivage (2006).

Comme l'indique le **tableau 3**, l'échantillon de travail est considéré comme l'outil d'évaluation des compétences le plus valide. Dans le cadre d'un échantillon de travail, le postulant doit accomplir des tâches similaires ou identiques à celles qu'il aurait à accomplir dans l'emploi à combler. Par exemple, on pourrait demander à des candidats à un poste de journaliste de préparer un texte de type journalistique sur un sujet prédéterminé.

Notons que la standardisation et le rôle de l'évaluateur sont aussi des facteurs à considérer lors du choix des outils de sélection. La standardisation signifie que tous les candidats d'un même processus doivent

² s.o. : sans objet

être évalués de la même façon, avec les mêmes outils et selon les mêmes règles. Si le candidat estime qu'il a participé à un processus de sélection rigoureux, au cours duquel il est soumis à des outils valides et identiques pour tous les candidats, il est plus susceptible d'accepter la décision finale et d'être convaincu qu'elle reflète sa performance. Par ailleurs, le résultat de la sélection dépend en grande partie du jugement de l'évaluateur et de sa perception de la performance des candidats. Il importe donc de former adéquatement les évaluateurs au sujet des biais susceptibles d'affecter leur jugement, par exemple l'effet de la première impression ou des stéréotypes (voir annexe 4), afin qu'ils en prennent conscience et minimisent leur l'impact sur l'évaluation des candidats.

La prochaine partie est consacrée aux résultats de l'étude sur le terrain qui a été menée auprès des six organisations comparées. Un parallèle avec la littérature précitée y est également fait, lorsque pertinent.

PARTIE 2 - PRINCIPAUX CONSTATS DE L'ÉTUDE SUR LE TERRAIN

Voici les constats dignes d'être signalés qui ont pu être dégagés de l'étude sur le terrain explorant les pratiques de dotation dans les six organisations participantes. Nous vous invitons à consulter les fiches descriptives à l'**annexe 2** pour obtenir toutes les informations tirées de la collecte de données.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES ORGANISATIONS PARTICIPANTES

La Ville de Montréal et Hydro-Québec : Dans une catégorie à part

- Comme l'indique le **tableau 4**, Hydro-Québec est l'organisation sondée dont les caractéristiques ressemblent le plus à celles de la Ville de Montréal sur les plans de la taille et des activités de recrutement. En effet, toutes deux figurent parmi les 10 plus importants employeurs du Québec, avec 28 000 employés pour la Ville de Montréal et près de 20 000 pour Hydro-Québec. En comparaison avec les villes de Gatineau, Laval et Longueuil, de même qu'avec l'Université de Montréal, les équipes dédiées à la dotation de ces deux organisations sont également plus nombreuses, avec 100 et 45 employés respectivement, et elles ont traité davantage de candidatures, soit plus de 200 000 chacune.
- En tant que ville la plus peuplée du Québec et la deuxième au Canada, la Ville de Montréal est l'un des plus importants employeurs de la métropole. Avec plus de 3 200 processus de dotation effectués chaque année et près de 262 000 candidatures à traiter manuellement, le Service des ressources humaines (SRH) réussit à pourvoir tous ses postes en 34 jours ouvrables en moyenne. Ce temps de traitement est remarquable considérant la diversité des postes à combler, les particularités des processus pour les divers types d'emplois (cols blancs, cols bleus, professionnels, cadres, pompiers et policiers), ainsi que les efforts déployés pour instaurer des pratiques rigoureuses pour chacun de ces processus.

Tableau 4. Les caractéristiques principales des organisations participantes

	Ville de Montréal	Ville de Gatineau	Ville de Laval	Ville de Longueuil	Hydro-Québec	Université de Montréal
Population³	1 767 753	281 392	429 413	245 094	s.o.	s.o.
Employés (total)	28 000	3 500	3 500	3000	19 552	9 400
Centralisation de la dotation	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui, à 95%	Oui, à majorité
Employés (dotation)	100	9	23	10	45	14
Emplois syndiqués	Majorité	Majorité	Majorité	Majorité	Majorité	Majorité
Processus/ Embauches*	3 229	800	1 500*	380*	5 500	2 113*
Candidatures traitées/année	261 678	28 000	n.d.	14 400	211 000	Plusieurs milliers
Analyse des candidatures	Surtout manuelle	Manuelle	Surtout manuelle	Manuelle	Manuelle	Manuelle
Délai de comblement moyen	34 jours ouvrables	n.d. ⁴	n.d.	3 mois	53 jours calendrier	Variable

*Représente les embauches et non les processus. Un processus peut mener à plusieurs embauches.

- Avec son délai de comblement moyen de 53 jours calendrier -soit l'équivalent de 35 jours ouvrables- pour traiter 5 500 processus, Hydro-Québec fait aussi bonne figure. Cette performance en termes d'efficacité s'explique, entre autres, par le fait que l'organisation comble 65 % de ses postes à l'interne, ce qui requiert généralement moins de temps que la mise en place d'un processus de sélection complet. Également, l'utilisation par Hydro-Québec d'un système de calendrier visant à mieux organiser et planifier ses nombreux processus de dotation contribue aussi à réduire de manière importante les délais de comblement de ses postes. Plus précisément, l'équipe de dotation établit un calendrier annuel sur lequel une date d'affichage est fixée pour chaque catégorie d'emploi, permettant ainsi de prévoir des semaines à l'avance les autres étapes du processus, incluant la date d'embauche des candidats. De fait, en fonction du nombre de postes à combler par catégorie d'emploi, jusqu'à six cohortes peuvent être prévues à des dates fixes durant l'année, soit une aux deux mois. Cette procédure proactive facilite grandement l'organisation du travail des conseillers en dotation et permet de pourvoir des banques de candidatures qualifiées à l'année pour des emplois en grande demande.

³ Selon les données 2016 de l'Institut de la statistique du Québec

⁴ n.d. : non déterminé

Plusieurs caractéristiques communes aux six organisations participantes

- Dans toutes les organisations comparées, le processus de dotation est majoritairement centralisé au sein du service des ressources humaines, qui en est le propriétaire et qui est donc généralement responsable de la réalisation de toutes les étapes, de la définition des besoins jusqu'à la prise de la décision d'embauche. Les quatre villes étudiées desservent ainsi les besoins en dotation de tous les arrondissements et services centraux ; l'Université de Montréal répond aux besoins de toutes les facultés et écoles, et Hydro-Québec dessert les besoins de toute la province.
- De plus, toutes les organisations comparées ont à combler une grande diversité d'emplois, allant du personnel administratif aux professionnels de domaines variés, cadres et employés manuels. De surcroît, certaines d'entre elles sont également responsables de doter les postes vacants de policiers et de pompiers. Il faut savoir que les processus de dotation des organisations participantes varient généralement en fonction non seulement des emplois à pourvoir (ex : cadres, professionnels, employés de bureau, métiers, services essentiels, journaliers, stagiaires, etc.), mais également du type d'emploi, c'est-à-dire régulier ou temporaire, syndiqué ou non syndiqué, interne ou externe. Les organisations participantes ont d'ailleurs témoigné de la difficulté engendrée par l'impressionnante variété de processus à gérer, comparativement au secteur privé.
- Une autre similarité des organisations participantes réside dans l'influence des conventions collectives sur les mouvements de personnel. En effet, à l'exception des postes de cadres, la grande majorité des emplois dans ces organisations sont syndiqués. Elles ont ainsi des conventions collectives qui régissent d'une façon ou d'une autre les mouvements de personnel (ex : mutations, transferts), parfois même les processus d'embauche, par exemple lorsque l'ancienneté prévaut sur d'autres critères de sélection.

Les défis particuliers

- Les organisations comparées font également face à des défis similaires. Par exemple, un des défis les plus fréquemment cités dans le cadre de cette étude concerne les restrictions provenant des conventions collectives, principalement lors du comblement de postes à l'interne. En effet, les recruteurs doivent souvent jongler entre plusieurs conventions collectives pour mener à bien les processus de dotation, ce qui complexifie davantage les procédures et entraîne des délais plus longs. Toutefois, certaines organisations considèrent que les clauses de conventions collectives relatives à la dotation facilitent le processus en le rendant plus systématique, ce qui les aide à justifier plusieurs décisions.
- Un autre défi souvent mentionné concerne la grande diversité des emplois à pourvoir au sein de chaque organisation et l'important volume d'activité en découlant, ce qui influence négativement les délais de comblement.
- Enfin, l'attraction, la pénurie de la main-d'œuvre et la concurrence du secteur privé pour certains domaines, notamment les technologies de l'information, représentent des défis majeurs pour l'ensemble des organisations rencontrées. Ceci corrobore l'information provenant de la littérature et mentionnée précédemment relativement aux difficultés éprouvées par le secteur public pour le comblement de certains postes.

LES ACTIVITÉS DE RECRUTEMENT

Priorité aux candidats internes

- Afin de valoriser leurs employés, de simplifier les processus de dotation et de respecter les clauses des conventions collectives relatives aux mouvements de personnel, l'ensemble des organisations comparées accordent la priorité aux candidats de l'interne lors du comblement des postes. Cette façon de faire, comme il est indiqué dans la revue de la littérature qui précède, possède des avantages notables, mais également certains inconvénients qu'il importe de considérer en fonction du poste à combler.

Utilisation de banques de qualification

- La majorité des organisations participantes voient une valeur ajoutée au maintien annuel de banques de candidatures pour les postes d'employés de bureau ainsi que pour les postes pour lesquels la dotation est récurrente. La constitution de telles listes d'admissibilité permet aux organisations de réduire considérablement leurs délais de comblement.

Utilisation d'un portail unique de recrutement et de suivi des candidatures

- Comme l'indique le **tableau 5**, la majorité des organisations comparées utilisent un portail Internet unique pour la réception et le traitement de leurs candidatures. Cette façon de procéder permet des communications avec les postulants plus fluides, par exemple pour les inviter à poursuivre les étapes du processus de dotation ou leur communiquer les résultats qu'ils ont obtenus.
- La plupart des organisations participantes ont cependant mentionné les inconvénients causés par la désuétude de leur système de suivi des candidatures (ATS), notamment en ce qui concerne les pertes de temps dues au tri manuel de plusieurs centaines de CV et les désistements de postulants qui n'ont pu obtenir un suivi rapide de leur dossier.

Tableau 5. Quelques activités de recrutement des organisations participantes

	Ville de Montréal	Ville de Gatineau	Ville de Laval	Ville de Longueuil	Hydro-Québec	Université de Montréal
Portail dédié à la dotation	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
Utilisation des médias sociaux	<i>LinkedIn</i>	<i>Facebook LinkedIn Twitter</i>	<i>Facebook LinkedIn</i>	<i>Facebook LinkedIn</i>	<i>Facebook LinkedIn</i>	<i>LinkedIn</i>

Présence dans les médias sociaux

- Dans l'ensemble, les organisations participantes reconnaissent l'importance d'être présentes dans les médias sociaux afin d'augmenter la visibilité de leurs annonces, de contourner la pénurie de main-d'œuvre pour certains emplois et de rejoindre un plus grand bassin de candidats externes. Afin, entre autres, de promouvoir leur marque employeur et de lancer des campagnes de recrutement, elles sont toutes présentes sur Facebook et/ou LinkedIn.

Critères d'admissibilité/ présélection

- Pour établir l'admissibilité des candidats aux divers processus de dotation, toutes les organisations comparées tiennent compte de la scolarité et de l'expérience comme critères de présélection. Certaines organisations établissent des mesures compensatoires afin de contrer un manque de candidatures pour certains emplois. Ces mesures visent à rétablir l'adéquation entre le profil recherché et celui des postulants, par exemple en compensant l'obtention d'un diplôme par des années d'expérience supplémentaires à ce qui est requis. Ces mesures compensatoires sont toutefois peu fréquentes et doivent être annoncées à l'avance, ou encore prévues dans les conventions collectives. En plus de la scolarité et de l'expérience, plusieurs organisations considèrent d'autres critères, tels que l'appartenance à ordre professionnel ou la maîtrise d'un logiciel particulier. Bien entendu, ceux-ci varient selon les exigences des différents postes à pourvoir.
- Il est intéressant de noter que pour plusieurs des organisations comparées, les candidats internes qui possèdent les critères d'admissibilité, soit la scolarité et l'expérience requises, ne sont pas systématiquement convoqués aux étapes ultérieures du processus de dotation. Elles vont prioriser les ayants droit dans le cas des postes pourvus exclusivement à l'interne et pour lesquels des clauses de conventions collectives régissent les mouvements de personnel. Dans les autres cas, elles vont favoriser les candidatures, internes ou externes, dont le profil correspond le mieux aux exigences du poste, incluant les atouts, compétences et caractéristiques personnelles privilégiées. Certaines des organisations sondées sont toutefois tenues de convoquer tous les candidats internes admissibles, même s'ils ont peu de chance de réussir les étapes d'évaluation subséquentes, et ce, afin de respecter les conventions collectives en place. Quant aux postulants externes, pour toutes les organisations participantes, aucune obligation de considérer leur candidature n'existe. Ainsi, seules celles qui correspondent le mieux aux critères de l'emploi à combler sont considérées et non toutes les candidatures jugées admissibles.

LES ACTIVITÉS DE SÉLECTION ET D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

Diversité des outils d'évaluation

- Comme le démontre le **tableau 6**, dans toutes les organisations comparées, divers outils sont utilisés pour évaluer les compétences requises pour l'emploi à combler, dont différents tests et une entrevue structurée. Celle-ci comporte des questions comportementales et/ou des mises en situation et se base sur une grille d'entrevue préétablie.
- Il est pratique courante au sein des six organisations participantes que l'entrevue soit tenue par un comité composé de deux à trois personnes, incluant généralement le gestionnaire requérant et le recruteur. Le comité utilise une grille d'évaluation illustrée par des comportements types pour chaque question. Enfin, une note de passage est déterminée pour établir si le candidat réussit ou non cette étape de l'évaluation.

Tableau 6. Les principales activités de sélection des organisations participantes

	Ville de Montréal	Ville de Gatineau	Ville de Laval	Ville de Longueuil	Hydro-Québec	Université de Montréal
Examens théoriques/ pratiques	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Inventaire de personnalité	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Tests physiques	Oui	Oui	n.d.	Oui	Non	n.d.
Évaluation - Compétences de gestion des cadres	Oui	Oui	Oui	n.d.	Oui	n.d.
Entrevue structurée	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Comité composé de 2-3 membres	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Décision de nomination prise par consensus	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Mécanisme d'appel	Service RH, syndicats, CFPM	Service RH et syndicats	Service RH	Service RH et syndicats	Service RH	Service RH, Vice-recteur RH, Ombudsman et syndicats

- Toutes les organisations participantes utilisent des inventaires de personnalité lorsque l'usage de cet outil est approprié à l'évaluation de certains critères exigés par le poste.
- Certaines organisations font appel à un test d'habiletés cognitives afin d'évaluer les capacités à raisonner des candidats. D'ailleurs, pour certains postes (ex. : cadres), les postulants doivent réussir ce test pour poursuivre le processus, puisque cette étape est éliminatoire.
- Les municipalités utilisent généralement des tests physiques, par exemple pour évaluer la condition physique des candidats à des emplois de pompiers.

Centre d'évaluation des contremaîtres : la Ville de Montréal se démarque

- La Ville de Montréal se démarque des autres organisations grâce à son centre d'évaluation des candidats à des postes de contremaîtres, qui est administré à l'interne. Plus précisément, ce centre mesure les compétences à l'aide de plusieurs outils dont un inventaire de personnalité, un panier de gestion et une entrevue structurée. Cette façon de faire est efficace, puisqu'elle permet de traiter les candidats plus rapidement, ce qui est essentiel pour les postes de contremaître pour lesquels il y a

pénurie de main-d'œuvre. Cette méthode possède aussi d'autres avantages, notamment en termes de validité apparente et prédictive, tel que mentionné dans le tableau 2.

Implication des gestionnaires

- Dans toutes les organisations comparées, les équipes de dotation collaborent étroitement avec les gestionnaires requérants. En effet, ceux-ci s'impliquent dans le processus de sélection en participant à l'analyse des CV, en rédigeant certaines questions de l'entrevue d'évaluation, en agissant comme évaluateur lors de cette entrevue et lors de la décision finale d'embauche.

Évaluation par une tierce partie

- Toutes les organisations qui procèdent à l'évaluation des compétences de leadership pour les emplois de cadres de gestion impartissent ces services. De fait, des firmes externes spécialisées en évaluation des compétences de gestion sont mandatées, à la suite de l'entrevue mais avant la nomination, pour rencontrer le candidat sélectionné (parfois deux candidats) durant une journée complète. Ce dernier est soumis à une batterie de tests, mises en situation et entrevues qui évaluent ses connaissances, habiletés, aptitudes et caractéristiques personnelles. L'employeur reçoit ensuite un rapport détaillé des compétences ainsi évaluées, ce qui lui permet de prendre une décision éclairée relativement à ce candidat.

Suivi aux candidats

- Toutes les organisations comparées se réservent le droit de ne communiquer qu'avec les candidats retenus après l'étape de présélection. La majorité des organisations font toutefois parvenir aux personnes non retenues un courriel générique fournissant une brève explication du rejet de leur candidature. Les motifs du refus ne sont ainsi pas précisés outre mesure et seule une explication sommaire est fournie.

Nomination

- Sauf si elle est régie par une convention collective, la décision finale quant à la nomination du candidat qui a réussi le processus de dotation est, pour l'ensemble des organisations participantes, prise par consensus entre les membres du comité d'entrevue, et est généralement entérinée par le gestionnaire requérant avant d'être officialisée.

Mécanisme d'appel des plaintes en dotation

- Dans toutes les organisations comparées, les services de dotation sont ouverts à la contestation de la part des personnes ayant participé à un processus de dotation. Ces plaintes peuvent être traitées, entre autres, par les syndicats lorsque les candidats sont des employés syndiqués, par les conseillers responsables des processus mis en cause ou encore par le Service des ressources humaines. Les organisations admettent toutefois que le manque de temps et les limites inhérentes à leur système de suivi des candidatures ont un impact sur la qualité de l'explication offerte aux postulants non retenus. Ces motifs trop succincts ou trop généraux peuvent conduire certaines personnes à porter plainte. À cet égard, la Ville de Montréal se démarque des autres organisations comparées par la présence d'une instance réglementaire, la CFPM, qui agit comme recours en cas de contestation d'un élément du processus de dotation. La CFPM, en raison de son indépendance, de sa neutralité et

de son objectivité, favorise la confiance des candidats lorsque ceux-ci croient avoir été victimes d'iniquité, d'un manque de transparence ou de partialité lors du processus auquel ils ont participé.

Utilisation de pratiques rigoureuses et standardisées

- Comme le démontrent les données et informations précitées, une grande uniformité existe dans les pratiques de dotation des organisations participantes. En effet, que ce soit à l'égard de la présélection, de la sélection ou de la décision finale d'embauche, les organisations ont des façons de faire similaires considérées comme rigoureuses et qui sont recommandées par la littérature recensée. De fait, l'engagement des organisations à respecter la législation en matière d'emploi, notamment la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics* sur le plan provincial, ainsi que les politiques internes de gestion de la main-d'œuvre qui reprennent les principes de ces lois afin d'assurer une embauche équitable et efficiente, a probablement un impact sur l'usage de pratiques reconnues.

En résumé, les organisations participantes utilisent des méthodes de dotation et des outils d'évaluation qui sont rigoureux et s'inscrivent dans les meilleures pratiques. Par exemple, le fait d'employer plus d'un outil réduit les risques d'erreur de sélection, permet d'avoir plusieurs mesures d'une même compétence et crée chez le candidat le sentiment d'avoir été évalué adéquatement.

Les résultats de cette analyse comparative témoignent du souci des organisations participantes d'instaurer des procédures rigoureuses de dotation de personnel. Nonobstant cela, dans un but d'amélioration continue, la CFPM ne peut que les encourager à continuer de bonifier leurs façons de faire. De fait, la partie 3 présente quelques recommandations que les organisations comparées pourront considérées afin d'y arriver.

LE MINISTÈRE DE LA JUSTICE DU CANADA

En vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la Commission de la fonction publique (CFP) du Canada –l'organisme de surveillance en ce qui concerne notamment la dotation- a délégué bon nombre de ses pouvoirs de nomination aux administrateurs généraux. C'est ainsi qu'au ministère de la Justice du Canada, par délégation de pouvoir, les gestionnaires dits « subdélégués » sont autorisés à exercer les pouvoirs et fonctions reliés aux activités de dotation et sont hautement impliqués dans les processus de comblement de postes. Ces gestionnaires subdélégués sont appuyés par les conseillers en ressources humaines de leur ministère. Selon cette attribution de pouvoir, le gestionnaire subdélégué peut ainsi décider de prioriser une candidature interne, sans avoir recours à des outils d'évaluation. Le nom du candidat retenu est annoncé dans l'affichage, ce qui permet aux autres candidats de faire appel du choix du gestionnaire, s'ils le souhaitent. La nomination du candidat retenu revient toutefois exclusivement au gestionnaire requérant. Pour les postes d'une durée de moins de quatre mois (ex : intérim, remplacement de vacances), les processus ne sont pas annoncés et ils sont pourvus strictement à l'interne. La nomination se fait également par le gestionnaire subdélégué.

Une autre particularité du gouvernement du Canada, en ce qui a trait au processus de dotation, repose sur le fait que les candidats doivent démontrer de quelle manière ils répondent aux critères de mérite lorsqu'ils postulent, et ce, par le biais du formulaire d'inscription, de leur CV et d'une lettre d'accompagnement. Un énoncé des critères de mérite est une liste écrite des qualifications envers

lesquelles tous les candidats sont évalués. Les qualifications essentielles (ex : les aptitudes linguistiques) et celles constituant un atout (ex : un BAC en droit), de même que les exigences opérationnelles (ex : devoir se déplacer) et organisationnelles (ex : être membre d'un groupe désigné) sont la base de l'évaluation du mérite. Ces éléments, par exemple la scolarité, le titre professionnel, l'expérience et autres qualifications essentielles (ex : connaissance des technologies de l'information), forment les critères de mérite.

Au ministère de la Justice, la direction des ressources humaines pancanadienne est composée d'une équipe de 40 conseillers qui se chargent en moyenne 4 000 actions de dotation par année. Parmi la banque de postulants répondant aux critères de mérite, un système de suivi des candidatures informatisé permet de procéder à un premier tri selon le critère de la scolarité et d'expérience. Ensuite, un comité d'évaluation formé habituellement de trois personnes, dont au moins un gestionnaire, évalue le dossier des candidats en utilisant une grille. Selon l'énoncé des critères de mérite, les outils d'évaluation sont déterminés et rédigés par le gestionnaire, qui peut être accompagné d'un conseiller en ressources humaines. Les outils d'évaluation utilisés sont les suivants : un examen de connaissance (supervisé ou non), une entrevue, un portfolio et une prise de référence. Il est à noter que les inventaires de personnalité ne sont pas utilisés au gouvernement fédéral.

Dans le cadre d'une entrevue, les candidats reçoivent les questions 30 à 60 minutes à l'avance afin de pouvoir se préparer. La prise de références est essentielle au ministère de la Justice. Elle peut même constituer l'unique moyen d'évaluer une ou plusieurs qualifications ou compétences du candidat, par exemple les qualités interpersonnelles. À partir d'un canevas structuré, plusieurs questions à développement sont posées aux personnes référées et plusieurs exemples doivent être fournis pour supporter l'acquisition d'une compétence.

On constate qu'il y a quelques différences notables entre les pratiques de dotation du ministère de la Justice du Canada et celles des autres organisations participantes. L'une d'elles est la délégation des pouvoirs de dotation servant de guide aux administrateurs généraux et leur permettant de créer leurs propres systèmes de dotation. Impliqués dans toutes les étapes de sélection des candidats, du tri de CV à la nomination, les gestionnaires subdélégués de ce ministère sont également responsables d'élaborer les outils d'évaluation, par exemple les mises en situation. De telles responsabilités n'incombent pas aux gestionnaires des organisations qui ont participé à cette étude, mais plutôt aux responsables de la dotation de leur service des ressources humaines respectif. Par ailleurs, les critères de mérite sur lesquels repose la présélection diffèrent des critères d'admissibilité habituellement employés par les organisations participantes, soit la scolarité et l'expérience.

Les informations contenues dans ce texte proviennent de discussions auprès d'intervenants du ministère de la Justice du Canada, ainsi que du site web de la Commission de la fonction publique du Canada (<https://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique.html>)

PARTIE 3 - RECOMMANDATIONS

Voici donc quelques points à considérer pour le maintien et le perfectionnement des pratiques en cours.

- **Investir dans un outil de suivi des candidatures (ATS) :** La majorité des organisations comparées ont affirmé que l'étape du tri manuel des CV est fastidieuse étant donné le volume important de candidatures reçues annuellement. De fait, la plupart des organisations souhaiteraient que leur ATS leur permette d'automatiser cette étape exigeante en temps et en énergie. Malheureusement, leur système actuel est souvent désuet et n'offre pas toutes les possibilités qu'un ATS plus récent propose. Lorsque l'on sait qu'il y a parfois des centaines, voire plus d'un millier de candidatures par processus de dotation à traiter manuellement, c'est-à-dire en ouvrant le dossier électronique de chaque postulant afin de consulter le CV, on comprend mieux le sentiment exprimé par les personnes sondées. Ainsi, l'investissement dans un système plus performant et surtout plus moderne serait souhaitable.

Malgré les coûts importants qu'engendre l'acquisition d'un tel système, il n'est pas fortuit de rappeler les coûts considérables d'une erreur de dotation. Ils incluent les ressources allouées en vain au recrutement, à l'évaluation et à l'intégration de la recrue, les efforts associés à un processus de dotation subséquent pour la remplacer, sans oublier l'effet du roulement de personnel sur le climat de travail. En 2016, une étude américaine menée auprès de plus de 2 300 gestionnaires en ressources humaines a établi à 17 000 \$ US le coût d'une erreur de sélection (« mauvaise embauche »). Ce coût grimpe à 24 000 \$ US en moyenne lorsque l'organisation compte plus de 1 000 employés. Un ATS performant permettrait de réduire de manière importante le nombre de candidatures indésirables traitées, dégageant ainsi les recruteurs de tâches cléricales pouvant être effectuées par un ordinateur, leur permettant en retour de consacrer plus de temps à la sélection des candidats les plus adéquats pour le poste.

- **Développer l'analytique RH :** Le délai de comblement des postes est pratiquement le seul indicateur de performance employé par les organisations participantes pour évaluer l'efficacité de leur processus de dotation. Or, un tableau de bord incluant d'autres indicateurs pertinents, tels que le nombre de candidats qualifiés par poste, le nombre d'entrevues par candidat, le nombre de jours écoulés entre le moment de la postulation et le moment de la nomination, le taux d'acceptation des offres d'emploi par les candidats, le coût par embauche et le taux de rétention des recrues mériterait d'être développé. En effet, le calcul de tels indicateurs de performance permettrait de démontrer la valeur ajoutée des pratiques de recrutement et de sélection et la contribution du service RH à la réalisation de la stratégie d'affaires de l'organisation, ainsi que sa volonté d'amélioration continue de ses activités. Évidemment, cela implique que les systèmes RH soient en mesure de fournir les données nécessaires à ces calculs.
- **Utiliser davantage l'entrevue téléphonique :** L'entrevue téléphonique de présélection est utilisée pour valider certaines informations contenues dans le CV, par exemple l'éducation, l'expérience et certaines connaissances. Malheureusement, elle est peu utilisée par les organisations participantes. Or, elle accroît généralement l'efficacité du processus en permettant des économies de temps et d'argent, non seulement à l'organisation mais aussi aux candidats, puisque les postulants dont le

profil ne convient pas sont exclus d'emblée. Sachant qu'une proportion considérable (près de 50%) de candidats a déjà admis avoir fait de fausses déclarations dans son CV, il apparaît plus que pertinent d'instaurer une telle pratique.

- **Offrir de la formation sur l'entrevue structurée aux gestionnaires et employés** : Dans l'ensemble des organisations sondées, les gestionnaires, et parfois même les recruteurs, ne reçoivent pas de formation au sujet de l'entrevue structurée et des biais possibles qui y sont associés. Il existe un mythe voulant que « n'importe qui » puisse évaluer un candidat en entrevue. Or, c'est faux ! Pour être valide et fiable, c'est-à-dire pour bien mesurer les compétences des postulants de façon constante, l'entrevue d'évaluation doit être menée adéquatement. Il en est de même si l'on souhaite éviter les biais de sélection. Pour cette raison, il est important que toute personne impliquée dans un processus de dotation soit au courant des bonnes pratiques.
- **Réviser périodiquement les descriptions de postes** : Afin de mettre à jour les profils de compétences pour s'adapter aux changements technologiques, démographiques et organisationnels auxquels font face les organisations, les descriptions de postes doivent être revues à échéances régulières.

CONCLUSIONS

Cette analyse comparative des différentes pratiques de dotation entre les villes de Montréal, Gatineau, Laval et Longueuil, de même qu'Hydro-Québec et l'Université de Montréal nous a permis de constater la conformité de la plupart de leurs pratiques avec celles recommandées par les experts pour garantir l'impartialité, l'efficacité et l'efficacité du processus de dotation. L'environnement hautement normalisé (conventions collectives, programmes d'accès à l'égalité en emploi et politiques internes) ainsi que le désir de véhiculer l'image d'une embauche juste et équitable semblent avoir favorisé chez ces organisations l'adoption de pratiques rigoureuses qui valorisent les compétences des employés de la fonction publique.

ANNEXE 1 - QUESTIONNAIRE

Dans le cadre d'une étude de la Commission de la fonction publique de Montréal visant à comparer les pratiques de dotation de la Ville de Montréal à celles d'autres organisations publiques canadiennes, nous souhaitons recueillir des informations au sujet de votre processus de dotation :

1. En tant que Service RH, quelle est votre mission et les principes qui guident vos actions?
Quels sont vos objectifs? Et comment s'alignent-ils sur les objectifs stratégiques de votre organisation?
Y-a-t-il une spécificité dans la culture organisationnelle qui influence votre travail?
2. Parlez-nous de la structure de votre service.
Quel est le nombre d'employés affectés aux différentes unités?
Comment s'organise le travail entre les différentes unités?
3. Décrivez-nous en général votre processus de dotation?
Est-il unique pour tous les types de poste?
Sinon y a-t-il des spécificités pour certains postes/emplois?
Est-ce que tous les postes sont ouverts aux candidatures externes comme aux candidatures internes, ou y a-t-il des postes qui sont pourvus uniquement à l'interne?
Est-ce que les candidatures internes sont priorisées par rapport aux candidatures externes?
Quel est le degré de centralisation/décentralisation des différentes étapes du processus de dotation?
Est-ce que vous avez recours à des experts ou des fournisseurs externes : agence de recrutement, développeur de tests, intervieweurs, membres pour les comités d'entrevue?
Si oui précisez les différents moments auxquels vous les faites intervenir.
4. Puisque vous œuvrez dans un milieu syndiqué :
Quels sont les emplois syndiqués?
Les conventions collectives contiennent-elles des clauses relatives au processus de dotation? Lesquelles?
5. Combien de processus de dotation déclenchez-vous chaque année?
6. En moyenne, combien recevez-vous de candidatures annuellement par catégorie d'emploi?
Y a-t-il des postes plus difficiles à combler que d'autres? Si oui, lesquels et pourquoi?
Recevez-vous des candidatures intéressantes tant en nombre qu'en qualité? Sont-elles en lien avec les profils décrits?
7. Quels sont les principaux défis auxquels vous faites face à l'étape de recrutement (pénurie, abondance, délais de recrutement, concurrence, etc.)
8. Où affichez-vous habituellement vos offres d'emploi?
Que contient un affichage type?
Les profils des postes sont-ils mis à jour? Si oui, en fonction de quels critères?
9. Disposez-vous d'un portail unique pour afficher les postes et recevoir les candidatures ? (par exemple votre site internet). Avez-vous d'autres moyens?

Pensez que votre site apporte une aide suffisante aux candidats : informations complètes sur les postes à pourvoir et sur la procédure à suivre pour postuler?

Utilisez-vous un système informatisé de suivi de candidatures (applicant tracking system)? Si oui, lequel ?

10. Êtes -vous présent dans les médias sociaux, sur les sites d'emploi, etc.?
Si oui lesquels?
Quelle est la nature de votre présence? (ex., groupes de discussion, affichage de postes, etc.)
11. Comme employeur, comment vous distinguez-vous des autres employeurs?
Comment faites-vous connaître votre marque employeur?
12. Comment évaluez-vous l'efficacité de l'étape de recrutement? Utilisez-vous des indicateurs de performance? Si oui lesquels?
13. Décrivez-nous le processus de sélection.
Quelle information diffusez-vous aux candidats au sujet du processus de sélection? Où? (Dans l'annonce, sur le site)
Proposez-vous une assistance aux candidats afin de se préparer au processus? Si oui, sous quelle forme?
14. Comment se passe l'étape d'admissibilité (analyse des candidatures)?
Sur quelle base établissez-vous les critères d'admissibilité?
Qui détermine les critères d'admissibilité?
Cette présélection se fait-t-elle par un système informatisé?
Si oui, cet outil est-il efficace pour réduire rapidement le bassin de candidatures et éliminer les candidatures non pertinentes?
Sinon, qui effectue l'admissibilité? (Implication du gestionnaire/ du recruteur)
L'analyse des candidatures se fait-t-elle à l'aide d'une grille?
Convoquez-vous tous les candidats admissibles aux étapes suivantes du processus, ou faites-vous un deuxième tri parmi les candidats admissibles?
Si vous faites un deuxième tri, quels sont les critères utilisés?
En cas de pénurie de main d'œuvre, des mesures compensatoires sont-elles appliquées (par exemple au lieu du DEC requis, un AEC sera accepté)
Si oui, ses mesures compensatoires sont-elles communiquées d'avance aux candidats (dans l'affichage par exemple)?
15. Sur quelle base établissez-vous les critères de sélection?
Qui détermine ces critères?
Sont-ils mis à jour régulièrement? Si oui, en fonction de quoi?
16. Utilisez-vous une batterie de tests de sélection?
Si oui, lesquels?
Les compétences techniques ou propres à un domaine d'expertise sont-elles évaluées? Si oui, par quel moyen?
Ces tests sont-ils différents pour chaque catégorie d'emplois?
Offrez-vous des mesures d'accommodements aux candidats qui en font la demande? Si oui, quel type d'accommodements?

Qui détermine la note de passage des tests et comment est-elle déterminée?
Avez-vous recours à des fournisseurs quant aux tests de sélection et leur interprétation? Ou sont-ils élaborés à l'interne? Par qui?
Jugez-vous que ces tests aident à retenir les meilleures candidatures?
Utilisez-vous des indicateurs pour évaluer l'efficacité de cette étape?

17. Utilisez-vous des entrevues structurées ou non structurées?
Comment la grille d'entrevue est-elle conçue? Par qui?
Qui rencontre le candidat? (Comité de sélection, intervention du gestionnaire)
Est-ce que vous offrez une formation aux différents intervenants sur les techniques d'entrevue, les biais, etc.?
Quel type de questions posez-vous en entrevue?
Y a-t-il des mises en situation?
Les recruteurs disposent-ils de grilles d'évaluation incluant des ancrages? Les grilles sont-elles suffisamment détaillées pour justifier les décisions finales?
18. Évaluez-vous le fit du candidat avec la culture organisationnelle?
Si oui, comment et quelle est l'importance de ce critère dans la décision finale?
19. Avez-vous recours à la prise de références? Si oui quel est leur poids dans la prise de décision de retenir ou non un candidat?
20. Maintenez-vous une communication continue avec les candidats tout au long du processus?
Si oui, de quelle façon? (Courriel, téléphone, autre,..)
Est-ce que vous vous engagez à répondre dans un certain délai?
21. Communiquez-vous avec les candidats non retenus?
Si oui, à quel moment dans le processus? (À l'étape où le candidat est refusé ou à la fin du concours)
Détaillez- vous les motifs de refus? Si non, que faites-vous si le candidat insiste?
22. Recevez-vous des plaintes de la part des candidats non satisfaits?
Si oui, par quelle procédure?
Qui traite ces plaintes et comment?
23. Mesurez-vous la satisfaction du candidat qu'il soit retenu ou non?
24. Comment communiquez-vous l'offre d'emploi au candidat retenu?
25. Quel est le taux de rétention des employés nouvellement embauchés?
26. Comment évaluez-vous votre processus de dotation dans son ensemble?
Forces et points à améliorer?
Utilisez-vous des indicateurs de performance?
Si vous deviez modifier une chose à votre processus actuel, quelle serait-elle?

ANNEXE 2 – FICHES DESCRIPTIVES

VILLE DE MONTRÉAL

FICHE DESCRIPTIVE – VILLE DE MONTRÉAL

Montréal, métropole du Québec
 Le plus important employeur de la région métropolitaine
 Plus de 28 000 employés
 Programme d'accès à l'égalité à l'emploi

1. PRÉSENTATION DU SERVICE DE DOTATION

OBJECTIFS ET MISSION	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre à la disposition des unités d'affaire une main-d'œuvre compétente et engagée au service des citoyens. - Offrir une expérience client distinctive. - Être proactif et novateur.
VALEURS ET SPÉCIFICITÉS	<p>Valeurs : compétence, équité, transparence et efficience.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Complexité du milieu de travail municipal. - Influence des enjeux politiques. - Dotation centralisée au niveau du service RH. - Diversité des processus selon les emplois. - Tous les emplois sont syndiqués sauf les cadres.
TAILLE & ORGANISATION DU TRAVAIL	<p>La direction dotation et développement organisationnel comporte quatre divisions consacrées à la dotation : 1) cadres, 2) professionnels, 3) cols blancs, cols bleus et pompiers, 4) policiers</p> <p>Totalise 100 employés : conseillers, agents- conseil et agents RH.</p>
VOLUME D'ACTIVITÉ	<ul style="list-style-type: none"> - 3 229 processus en 2017 - Traitement de 261 678 candidatures en 2017
DÉFIS PARTICULIERS	<ul style="list-style-type: none"> - Restrictions des conventions collectives au niveau de l'affichage, de l'admissibilité et de la nomination. - Attractivité pour certains emplois (ex : cadres, TI). - Conditions de travail peu compétitives notamment le plan de retraite. - Pénurie sur le marché : métiers, professions très spécialisées, contremaître. - Abondance pour certains emplois : agent de bureau.

VILLE DE MONTRÉAL

2. PRÉPARATION DU RECRUTEMENT			
PLANIFICATION DES BESOINS	Décentralisée : déception des demandes des différents arrondissements. Alimente des banques de candidatures pour prévenir une augmentation des besoins.		
PROFIL DE COMPÉTENCES	<ul style="list-style-type: none"> - Scolarité - Expérience - Compétences - Autres exigences : permis de conduire, une certification, appartenance à un ordre. - Peut être mis à jour à la demande du gestionnaire ou pour s'adapter au marché de l'emploi. 		
3. ACTIVITÉS DE RECRUTEMENT			
MARQUE EMPLOYEUR	<ul style="list-style-type: none"> - Forte notoriété : fonction publique municipale - Faiblesse au niveau de la stratégie de recrutement et du matériel promotionnel - Manque de visibilité des annonces - Proposition de valeur : être au service des citoyens, conditions de travail satisfaisantes en général, conciliation travail-famille 		
SOURCES DE RECRUTEMENT	<ul style="list-style-type: none"> - Priorité à l'interne - Interne et externe si le bassin interne est restreint. 		
MÉTHODES DE RECRUTEMENT	<ul style="list-style-type: none"> - Affichage interne pendant 5 à 10 jours ouvrables. - Sur le site carrière, LinkedIn, Job illico. - Sites spécialisés pour certains métiers en pénurie (mécanicien.ca) - Firme externe de recrutement pour les cadres de haut niveau. - Portail unique pour recevoir les candidatures; utilisation des médias sociaux 		
CONTENU DE L'AFFICHAGE	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> - Contexte : titre de l'emploi, rattachement, type d'emploi (temporaire, permanent, banque de candidats), salaire, catégorie. - Description du poste : défis, responsabilités. - Exigences : scolarité et expérience, autres exigences (permis de conduire, appartenance à un ordre, etc.). </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> - Avis sur la possibilité de mesures compensatoires en cas de bassin restreint (autre combinaison de la scolarité et de l'expérience). - Remarques : lieu de travail, horaire, modalité de suivi, mesures d'accommodement pour handicap. - Lien pour postuler. </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> - Contexte : titre de l'emploi, rattachement, type d'emploi (temporaire, permanent, banque de candidats), salaire, catégorie. - Description du poste : défis, responsabilités. - Exigences : scolarité et expérience, autres exigences (permis de conduire, appartenance à un ordre, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> - Avis sur la possibilité de mesures compensatoires en cas de bassin restreint (autre combinaison de la scolarité et de l'expérience). - Remarques : lieu de travail, horaire, modalité de suivi, mesures d'accommodement pour handicap. - Lien pour postuler.
<ul style="list-style-type: none"> - Contexte : titre de l'emploi, rattachement, type d'emploi (temporaire, permanent, banque de candidats), salaire, catégorie. - Description du poste : défis, responsabilités. - Exigences : scolarité et expérience, autres exigences (permis de conduire, appartenance à un ordre, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> - Avis sur la possibilité de mesures compensatoires en cas de bassin restreint (autre combinaison de la scolarité et de l'expérience). - Remarques : lieu de travail, horaire, modalité de suivi, mesures d'accommodement pour handicap. - Lien pour postuler. 		

VILLE DE MONTRÉAL

4. ADMISSIBILITÉ		
CRITÈRES DE PRÉSÉLECTION	Scolarité et expérience. Possibilité de mesures compensatoires en cas de pénurie.	
MÉTHODE DE TRI	Tri manuel à l'aide d'une grille d'analyse comportant les critères d'admissibilité (scolarité et expérience). Possibilité d'un deuxième tri pour les candidats externes. Possibilité d'ajouter un questionnaire informatisé pour éliminer les candidatures non pertinentes.	
PRIORISATION	Tous les candidats internes admissibles doivent être convoqués à l'étape suivante. Priorité aux candidats faisant partie des listes d'éligibilité.	
5. ACTIVITÉS DE SÉLECTION		
CRITÈRES D'ÉVALUATION	Les compétences peuvent être pondérées selon leur importance pour le poste. Possibilité d'une compétence éliminatoire. Le « fit » peut compter dans la décision finale.	
ÉTAPES DU PROCESSUS	<ul style="list-style-type: none"> - Combinaison d'entrevue et d'examens écrits qui peut varier selon l'emploi. - Cadres : entrevue puis évaluation de 1 à 2 candidats par une firme externe. - Cols blancs : tests informatisés (ex. français) puis entrevue. - Cols bleus : test de connaissances, entrevue et test d'aptitudes physiques. - Professionnels : inventaire de personnalité en ligne puis entrevue. 	
COMPOSITION ET FORMATION DU COMITÉ D'ÉVALUATION	Comité de 2 à 3 personnes : recruteur, gestionnaire requérant et autre gestionnaire. Formation brève des gestionnaires avant l'entrevue par le recruteur.	
TYPE D'ENTREVUE	Structurée : questions comportementales et mises en situation. Grille d'entrevue	Grille d'évaluation avec ancrage et prise de notes Note de passage : réussir les 2/3 de l'entrevue Durée : 30 à 60 min. selon l'emploi
UTILISATION DE TESTS	Varie selon les emplois (ex. tests de connaissance, tests de langue, inventaires de personnalité, tests physiques, panier de gestion, etc.) Recours à des développeurs de tests	
VÉRIFICATION PRÉ-EMPLOI	À la demande du gestionnaire pour les candidats externes. Tests médicaux, casier judiciaire.	

6. DÉCISION FINALE ET MÉCANISME D'APPEL	
MODE DE PRISE DE DÉCISION	Par consensus entre les membres du comité, mais la décision finale revient au gestionnaire.
ANNONCE DE LA DÉCISION	Dans les arrondissements. Appel téléphonique et courriel
MÉCANISME D'APPEL	Contacteur le responsable du processus. Recours prévu dans les conventions collectives. Plainte à la Commission de la fonction publique de Montréal (CFPM) : lance une enquête, écoute les parties et formule des recommandations.
7. INDICATEURS DE PERFORMANCE	
SYSTÈME DE SUIVI DES CANDIDATURES	Oui : pour recevoir les candidatures. Il permet au candidat de suivre son statut. Communication discontinuée : convoquer à l'étape suivante. Communiquer avec les candidats non retenus par courriel, donner une justification sommaire.
TABLEAU DE BORD	Maison
INDICATEURS DE PERFORMANCE	- Satisfaction des candidats retenus et des gestionnaires requérants par les recruteurs RH - Durée du processus : 34 jours en moyenne - Délais de comblement - Nombre de postes comblés

VILLE DE GATINEAU

FICHE DESCRIPTIVE – VILLE DE GATINEAU

Quatrième municipalité au Québec
 Important employeur en Outaouais
 Plus de 3 500 employés
 Programme d'accès à l'égalité à l'emploi

1. PRÉSENTATION DU SERVICE DE DOTATION

OBJECTIFS ET MISSION	Offrir une expertise-conseil et un leadership stratégique en matière de gestion des ressources humaines en favorisant la contribution optimale de chaque employé, et ce, afin de permettre à l'organisation municipale d'accomplir son mandat à l'égard du citoyen.
VALEURS ET SPÉCIFICITÉS	<p>Valeurs : Engagement, bien être, approche client, éthique et justice, respect, leadership visionnaire.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Municipalité : services aux citoyens - Diversité des emplois - Dotation centralisée au niveau du service RH - Diversité des processus selon les emplois - Gestion de huit conventions collectives
TAILLE & ORGANISATION DU TRAVAIL	<p>La section <i>Développement Organisationnel</i> (DO) comporte trois sous-sections : Dotation, DO et Formation.</p> <p>Section dotation : neuf employés</p> <p>Chaque conseiller a un portefeuille selon les différents services de la Ville; partage des différents emplois de la Ville.</p>
VOLUME D'ACTIVITÉ	<ul style="list-style-type: none"> - 800 processus par année - Traitement d'environ 28 000 candidatures par année
DÉFIS PARTICULIERS	<ul style="list-style-type: none"> - Restrictions des conventions collectives au niveau de l'affichage, de la priorisation et des listes d'admissibilité. Par exemple, les emplois cols blancs sont comblés en totalité par les listes d'admissibilité établies par titre d'emploi. - Population vieillissante et départs à la retraite. - Expansion de la Ville et des services offerts. - Pénurie pour certains postes; ex: postes techniques, inspecteur résidentiel, technicien en architecture. - Nombre de nouveaux gradués insuffisant dans certains domaines; ex : architecture de paysage, mécanicien de machinerie fixe, technique bureautique.

VILLE DE GATINEAU

2. PRÉPARATION DU RECRUTEMENT			
PLANIFICATION DES BESOINS	Service RH en collaboration avec les différents secteurs. Cols blancs : créer des listes d'admissibilité pour réduire les délais.		
PROFIL DE COMPÉTENCES	<ul style="list-style-type: none"> - Scolarité - Expérience - Compétences - Autres exigences possibles : permis de conduire, certification, appartenance à un ordre professionnel. Ces critères peuvent être mis à jour en cas de réorganisation et à la suite d'une discussion avec le gestionnaire.		
3. ACTIVITÉS DE RECRUTEMENT			
MARQUE EMPLOYEUR	<ul style="list-style-type: none"> - Campagne réussie en 2012 : « J'ai choisi mon employeur », pour laquelle l'objectif était de promouvoir une Ville à grandeur humaine. - Autre campagne à venir en 2018. - Proposition de valeur : Valorisation de l'employé qui travaille pour la Ville. 		
SOURCES DE RECRUTEMENT	<ul style="list-style-type: none"> - Postes permanents : priorité à l'interne pour plusieurs postes. - Candidats externes si le bassin interne est restreint. - Interne et externe pour les postes temporaires. 		
MÉTHODES DE RECRUTEMENT	<ul style="list-style-type: none"> - Site carrière de la Ville; Sélecto : portail unique pour recevoir les candidatures - Intranet et babillards; réseaux sociaux : LinkedIn, Facebook, Twitter (à la charge du service de communication) - Sites spécialisés; Salons de l'emploi - Présentation dans les établissements scolaires et organismes en employabilité - Plateforme « Little Big Job » : outil de recherche des candidats - Agences de recrutement pour les cadres de haut niveau 		
CONTENU DE L'AFFICHAGE	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> - Nom du service, NO du concours - Titre d'emploi - Interne/ externe - Résumé de fonction </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> - Qualification et exigences - Salaire et offre - Date de fin du concours - Manière de postuler </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> - Nom du service, NO du concours - Titre d'emploi - Interne/ externe - Résumé de fonction 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualification et exigences - Salaire et offre - Date de fin du concours - Manière de postuler
<ul style="list-style-type: none"> - Nom du service, NO du concours - Titre d'emploi - Interne/ externe - Résumé de fonction 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualification et exigences - Salaire et offre - Date de fin du concours - Manière de postuler 		

VILLE DE GATINEAU

4. ADMISSIBILITÉ	
CRITÈRES DE PRÉSÉLECTION	<ul style="list-style-type: none"> - Scolarité, expériences et autres exigences - Basée sur la description d'emploi
MÉTHODE DE TRI	<ul style="list-style-type: none"> - Manuelle sans grille d'analyse - Implication du gestionnaire lors du premier tri
PRIORISATION	À compétences égales, la priorité est accordée aux candidats de l'interne répondant à l'ensemble des exigences.
5. ACTIVITÉS DE SÉLECTION	
CRITÈRES D'ÉVALUATION	Évaluation des compétences clés (savoir-faire et savoir-être).
ÉTAPES DU PROCESSUS	Combinaison d'outils selon l'emploi. Ex : <ul style="list-style-type: none"> - Cadres et professionnels : Entrevue, panier de gestion, inventaire de personnalité, test d'habiletés cognitives - Cols blancs : Examens et/ou entrevue permettant d'évaluer le profil de compétences. - Cols bleus : un ou plusieurs examens combinés à une entrevue, selon le type d'emploi.
COMPOSITION ET FORMATION DU COMITÉ D'ÉVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> - Comité de trois personnes : recruteur, gestionnaire requérant et autre gestionnaire. - Aucune formation spécifique pour les membres, excepté pour les policiers et les pompiers.
TYPE D'ENTREVUE	<ul style="list-style-type: none"> - Structurée : questions comportementales et mises en situation. - Grille d'entrevue - Grille d'évaluation avec ancrage - Prise de notes - Durée : 60 minutes
UTILISATION DE TESTS	<ul style="list-style-type: none"> - Varie selon les emplois : tests d'habiletés cognitives, inventaires de personnalité, tests de jugement situationnel, tests physiques. - Fournisseurs de tests
VÉRIFICATION PRÉ-EMPLOI	Pour certains postes qui le requièrent : tests médicaux et/ou casier judiciaire.

6. DÉCISION FINALE ET MÉCANISME D'APPEL	
MODE DE PRISE DE DÉCISION	<ul style="list-style-type: none"> - Par consensus entre les membres du comité. - Possibilité d'une rencontre d'attentes avec le candidat avant de lui faire une offre.
ANNONCE DE LA DÉCISION	Appel téléphonique et courriel.
MÉCANISME D'APPEL	<ul style="list-style-type: none"> - Contacter le professionnel responsable du processus. - Contacter le représentant syndical.
7. INDICATEURS DE PERFORMANCE	
SYSTÈME DE SUIVI DES CANDIDATURES	<ul style="list-style-type: none"> - Sélecto permet de recevoir les candidatures et permet au candidat de suivre son statut. - Communication par téléphone ou courriel selon les situations et selon les étapes.
TABLEAU DE BORD	L'outil de recrutement Sélecto permet de générer des statistiques sur les activités de dotation.
INDICATEURS DE PERFORMANCE	<ul style="list-style-type: none"> - Durée du processus - Nombre de postes comblés - Taux de roulement

FICHE DESCRIPTIVE – VILLE DE LAVAL

Troisième municipalité au Québec
 Plus de 3 500 employés
 Programme d'accès à l'égalité à l'emploi

1. PRÉSENTATION DU SERVICE

<p>OBJECTIFS ET MISSION</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Doter l'organisation de personnel compétent, mobilisé et diversifié. - Agir comme partenaire stratégique afin de permettre à la Ville d'assumer sa mission de bien servir les citoyens. - Favoriser l'attraction et la rétention du personnel. - Contribuer au développement professionnel des employés en favorisant leur mobilité et l'accessibilité à des postes répondant à leurs aspirations, dans la mesure où les exigences requises sont satisfaites. - Favoriser l'embauche de personnes des groupes visés par la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi.
<p>VALEURS ET SPÉCIFICITÉS</p>	<p>Valeurs : Égalité des chances, impartialité, intégrité, respect, rigueur et transparence.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modèle centralisé et certaines unités d'affaires en mode parental - Environnement syndiqué (exception membres de direction, cadres) avec 8 conventions collectives et recueils de conditions de travail. - Diversité des emplois; Différents processus d'embauche selon les emplois comportant une variété d'étapes de sélection selon les emplois - Les conventions collectives régissent une partie de l'affichage, l'admissibilité et la nomination (ex : ayant-droit).
<p>TAILLE & ORGANISATION DU TRAVAIL</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Division acquisition des talents : 23 employés - Équipes de travail : conseillers, recruteurs, soutien administratif - Répartition par unité d'affaires ou par groupe d'emploi
<p>VOLUME D'ACTIVITÉ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Plus de 1 500 embauches par année - Plus 500 affichages par année - Plus 300 mouvements internes par année
<p>DÉFIS PARTICULIERS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rareté de main-d'œuvre et difficultés de recrutement pour certains emplois (ex : TI, ingénierie) - Beaucoup de projets nécessitant du personnel temporaire, difficultés à pourvoir les postes.

2. PRÉPARATION DU RECRUTEMENT			
PLANIFICATION DES BESOINS	<ul style="list-style-type: none"> - Programme corporatif de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre - Alignement de l'offre de services en acquisition de talents avec les besoins des services et les objectifs stratégiques corporatifs - Responsabilisation des services d'effectuer des demandes de comblement et de valider la disponibilité budgétaire 		
PROFIL DE COMPÉTENCES	<ul style="list-style-type: none"> - Modèle de compétences et accès à un référentiel - Profil de compétences à 3 niveaux : <ol style="list-style-type: none"> 1. Compétences corporatives 2. Compétences regroupement d'emploi 3. Compétences spécifiques au poste 		
3. ACTIVITÉS DE RECRUTEMENT			
MARQUE EMPLOYEUR	<ul style="list-style-type: none"> - En 2014, déploiement de la marque employeur « Prenez part au changement » - En 2018, une nouvelle marque employeur est en élaboration 		
SOURCES DE RECRUTEMENT	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="vertical-align: top; width: 60%;"> <ul style="list-style-type: none"> - Portail Ville de Laval - Médias sociaux - Ordres professionnels et autres associations </td> <td style="vertical-align: top; width: 40%;"> <ul style="list-style-type: none"> - Sites spécialisés - Foire d'emplois - Instituts d'enseignement </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> - Portail Ville de Laval - Médias sociaux - Ordres professionnels et autres associations 	<ul style="list-style-type: none"> - Sites spécialisés - Foire d'emplois - Instituts d'enseignement
<ul style="list-style-type: none"> - Portail Ville de Laval - Médias sociaux - Ordres professionnels et autres associations 	<ul style="list-style-type: none"> - Sites spécialisés - Foire d'emplois - Instituts d'enseignement 		
MÉTHODES DE RECRUTEMENT	<ul style="list-style-type: none"> - Affichage interne - Affichages externes (postes non comblés à l'interne) - Chasse de tête sur les médias sociaux - Firme externe de recrutement pour les cadres de haut niveau 		
CONTENU DE L'AFFICHAGE	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="vertical-align: top; width: 60%;"> <ul style="list-style-type: none"> - Titre d'emploi, statut et emplacement - Description des défis (tâches et responsabilités) - Exigences du poste : scolarité, expérience, compétences - Salaire, horaire </td> <td style="vertical-align: top; width: 40%;"> <ul style="list-style-type: none"> - Description des étapes du processus de sélection - Lien pour se préparer à un test de langue français - Lien pour postuler </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> - Titre d'emploi, statut et emplacement - Description des défis (tâches et responsabilités) - Exigences du poste : scolarité, expérience, compétences - Salaire, horaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Description des étapes du processus de sélection - Lien pour se préparer à un test de langue français - Lien pour postuler
<ul style="list-style-type: none"> - Titre d'emploi, statut et emplacement - Description des défis (tâches et responsabilités) - Exigences du poste : scolarité, expérience, compétences - Salaire, horaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Description des étapes du processus de sélection - Lien pour se préparer à un test de langue français - Lien pour postuler 		

4. ADMISSIBILITÉ			
CRITÈRES DE PRÉSÉLECTION	<p>Scolarité, expérience et/ou autres certifications (politique d'équivalence scolarité-expérience)</p>		
MÉTHODE DE TRI	<ul style="list-style-type: none"> - Tri informatique à l'aide d'un questionnaire lors de la postulation pour certains emplois - Tri manuel par le recruteur (groupes A, B et C) - Tri par le gestionnaire ou validation de la présélection - Entrevue téléphonique préliminaire 		
5. ACTIVITÉS DE SÉLECTION			
CRITÈRES D'ÉVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> - Qualifications, connaissances et compétences - Le « fit » organisationnel est évalué dans les compétences corporatives 		
ÉTAPES DU PROCESSUS	<p>Interne : affichage, analyse de l'admissibilité, mécanismes de sélection si applicable (tests, entrevue, etc.)</p> <p>Externe : affichage, présélection, test et examens, entrevue, 2^e entrevue pour les finalistes, vérification pré-emploi (références, antécédents judiciaires, vérification des diplômes) et examen médical pré-emploi, offre d'emploi, approbation par délégation ou par le Comité exécutif</p>		
COMPOSITION ET FORMATION DU COMITÉ D'ÉVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> - Comité d'au moins trois personnes, dont un représentant du service des RH - Diffusion de directives sur le questionnaire d'entrevue et accompagnement du conseiller RH ou recruteur 		
TYPE D'ENTREVUE	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;"> <ul style="list-style-type: none"> - Structurée (questions comportementales et mises en situation); Grille d'évaluation avec ancrage, prise de notes </td> <td style="width: 40%;"> <ul style="list-style-type: none"> - Note de passage : 60 % - Durée : environ 60 minutes </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> - Structurée (questions comportementales et mises en situation); Grille d'évaluation avec ancrage, prise de notes 	<ul style="list-style-type: none"> - Note de passage : 60 % - Durée : environ 60 minutes
<ul style="list-style-type: none"> - Structurée (questions comportementales et mises en situation); Grille d'évaluation avec ancrage, prise de notes 	<ul style="list-style-type: none"> - Note de passage : 60 % - Durée : environ 60 minutes 		
UTILISATION DE TESTS	<ul style="list-style-type: none"> - Varie selon les emplois : test de connaissances linguistiques, test informatique, test de connaissances techniques, test pratique, inventaire de personnalités, test d'habiletés cognitives. - Tests psychométriques et bilan de compétences pour les cadres de haut niveau et gestionnaires finalistes par une firme externe (centre d'évaluation). 		
VÉRIFICATION PRÉ-EMPLOI	<ul style="list-style-type: none"> - Prise de référence pour les candidats externes par une firme externe : vérification des diplômes, des antécédents judiciaires, des références professionnelles. - Pour certains emplois, une habilitation sécuritaire est requise. - Selon l'emploi, examen physique ou questionnaire médical 		

6. DÉCISION FINALE ET MÉCANISME D'APPEL	
MODE DE PRISE DE DÉCISION	Par consensus entre les membres du comité
ANNONCE DE LA DÉCISION	Appel téléphonique et courriel
MÉCANISME D'APPEL	Communication avec le professionnel responsable du processus, chef de division, direction RH
7. INDICATEURS DE PERFORMANCE	
SYSTÈME DE SUIVI DES CANDIDATURES	<ul style="list-style-type: none"> - Conseiller RH fait le suivi des postes en pénurie, ex : TI, métiers - Policiers et pompiers : communication des informations sur les délais vu la complexité des processus - Candidats non retenus : courriel standard, motifs de refus sommaire.
TABLEAU DE BORD	n.d.
INDICATEURS DE PERFORMANCE	Suivi mensuel de certains indicateurs en recrutement : % postes vacants, nombre d'embauches, taux de roulement, taux de rétention 12 mois, délai de comblement

VILLE DE LONGUEUIL

FICHE DESCRIPTIVE – VILLE DE LONGUEUIL

Cinquième grande ville au Québec
 Principal employeur de la Rive-Sud
 Près de 3 000 employés
 Programme d'accès à l'égalité à l'emploi

1. PRÉSENTATION DU SERVICE DIVISION DE DOTATION

OBJECTIFS ET MISSION	- Doter tous les postes prévus à la structure de la Ville à l'exception des cadres supérieurs (Directeur, DGA, DG).
VALEURS ET SPÉCIFICITÉS	<p>Valeurs : rigueur, collaboration, engagement, considération, créativité, intégrité.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Municipalité : services aux citoyens - Environnement syndiqué : 5 conventions collectives - Cadres : régis par 3 protocoles (conditions non négociées) pour les civils, policiers et pompiers - Diversité des emplois : policiers, brigadiers, pompiers, cols blancs, cols bleus, sauveteurs, professionnels, cadres.
TAILLE & ORGANISATION DU TRAVAIL	<p>Division dotation : 10 employés réguliers</p> <p>Les conseillers sont responsables de doter les postes prévus à la structure et offrent un support-conseil aux employés et aux gestionnaires de leurs directions respectives.</p> <p>Les agents offrent un support aux conseillers en s'assurant principalement de maintenir en nombre suffisant les banques de personnel pour les mandats temporaires. Ils s'impliquent activement dans les différentes campagnes de recrutement, les processus de masse, le suivi des demandes de stage et la mise à jour de la section carrière des sites internet et intranet.</p> <p>Les préposés offrent aux conseillers et aux agents un support clérical et l'administration des différents tests.</p>
VOLUME D'ACTIVITÉ	<ul style="list-style-type: none"> - En moyenne, comblement de 380 postes réguliers et 1 918 mouvements de personnel temporaires par année. - En moyenne, réception de 1 200 candidatures mensuellement.
DÉFIS PARTICULIERS	<ul style="list-style-type: none"> - Concurrence du privé pour certains secteurs dont les TI. - Pénurie de main-d'œuvre qualifiée

2. PRÉPARATION DU RECRUTEMENT		
PLANIFICATION DES BESOINS	<ul style="list-style-type: none"> - Dotation prépare un tableau de planification annuelle (calendrier des processus) pour les comblements récurrents - Dotation reçoit des demandes de personnel des directions requérantes - Gestion des banques de personnel temporaire - Processus de sélection de masse - Gestion des listes d'éligibilité pour prévenir les besoins principalement pour les policiers 	
PROFIL DE COMPÉTENCES	<ul style="list-style-type: none"> - Scolarité, expérience, compétences - Autres exigences : permis de conduire, une certification, appartenance à un Ordre, etc. <p>La révision des descriptions et des exigences pour les fonctions syndiquées fait l'objet de discussions en comité d'évaluation des emplois et d'entente entre les parties.</p>	
3. ACTIVITÉS DE RECRUTEMENT		
MARQUE EMPLOYEUR	<ul style="list-style-type: none"> - Milieu de travail sain, respectueux et dynamique - Rémunération globale compétitive et gamme d'avantages sociaux concurrentiels - Encourage la progression et le développement de ses employés - Campagne de recrutement attractive (selon besoin) pour recruter de nouveaux talents : exemples : TI, emploi d'été et préposés 911 	
SOURCES DE RECRUTEMENT	<ul style="list-style-type: none"> - Priorité à l'interne - Candidats externes si aucun candidat interne qualifié 	
MÉTHODES DE RECRUTEMENT	<ul style="list-style-type: none"> - Site carrière de la Ville, intranet, babillards, tableaux à affichage variable de la Ville - Sites spécialisés : Job illico, ordres professionnels, etc. - Salon carrière / porte ouverte - Médias sociaux : LinkedIn, Facebook - Courrier, courriel ou télécopieur 	
CONTENU DE L’AFFICHAGE	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation de la Ville - Titre du poste - Salaire, horaire, lieu de travail - Direction - Mandat et responsabilités 	<ul style="list-style-type: none"> - Exigences : diplômes, expérience, compétences, autres (ex : certification) - Durée prévue du mandat si temporaire et si connue - Procédure pour poser sa candidature

VILLE DE LONGUEUIL

4. ADMISSIBILITÉ	
CRITÈRES DE PRÉSÉLECTION	<ul style="list-style-type: none"> - Scolarité, expérience et autres exigences - Mesures compensatoires négociées (ex. clauses d'équivalence expérience /scolarité)
MÉTHODE DE TRI	<ul style="list-style-type: none"> - Tri manuel des CV – Grilles de postulants - Pas de technologie ATS pour le moment. À venir. - Consultation auprès des gestionnaires requérants
PRIORISATION	Les candidats internes admissibles sont invités à poursuivre des processus
5. ACTIVITÉS DE SÉLECTION	
CRITÈRES D'ÉVALUATION	- Évaluation des compétences, connaissances techniques, langue française
ÉTAPES DU PROCESSUS	<p>Processus régulier : identification des besoins et des outils de sélection; affichage; analyse des candidatures; administration des tests et entrevues ; choix du candidat retenu; vérification sécuritaire.</p> <p>Processus temporaire : Vérification des banques et mise en disponibilité selon le besoin / analyse des candidatures spontanées reçues au besoin /affichage au besoin; administration des tests et entrevues ; choix du candidat retenu; vérification sécuritaire.</p>
COMPOSITION ET FORMATION DU COMITÉ D'ÉVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> - Comité de 2 à 3 personnes : recruteur (conseiller ou agent), gestionnaire requérant et parfois autre gestionnaire. - Rôle du gestionnaire : participe à l'évaluation des candidats et explique à ceux-ci la composition de l'équipe de travail, les responsabilités, les principaux dossiers/projets, les défis. - Pas de formation particulière aux gestionnaires.
TYPE D'ENTREVUE	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevue structurée : questions comportementales, situationnelles et basées sur l'expérience - Grille d'évaluation avec ancrage et prise de notes. - Note de passage : 60 %; Durée : 60-90 minutes selon le poste
UTILISATION DE TESTS	<ul style="list-style-type: none"> - Varie selon les emplois : tests de connaissance, tests de langue (français, anglais) et applications bureautiques, inventaires de personnalité, tests physiques, appréciation par simulation, etc. - 90 % des tests de connaissance sont élaborés à l'interne - Administration de tests par l'École nationale de police du Québec
VÉRIFICATION PRÉ-EMPLOI	Prise de référence pour les candidats externes.

VILLE DE LONGUEUIL

6. DÉCISION FINALE ET MÉCANISME D'APPEL	
MODE DE PRISE DE DÉCISION	Par consensus entre les membres du comité de sélection.
ANNONCE DE LA DÉCISION	Appel téléphonique et courriel Avis de nomination mensuellement
MÉCANISME D'APPEL	- Contacter le conseiller responsable du processus - Utiliser le système de requête de la Ville - Recours prévus dans les conventions collectives (grief)
7. INDICATEURS DE PERFORMANCE	
SYSTÈME DE SUIVI DES CANDIDATURES	- Les candidats sont informés des résultats des tests par courriel - Convocations aux tests et entrevues par courriel ou à l'aide de l'outil DOODLE si processus de masse. - Les candidats internes non retenus sont informés par les avis de nomination et les candidats externes par courriel principalement.
TABLEAU DE BORD	Maison
INDICATEURS DE PERFORMANCE	- % de postes réguliers comblés en 2017 : <ul style="list-style-type: none"> • 90 % à l'interne • 10 % à l'externe - % de postes temporaires comblés en 2017 : <ul style="list-style-type: none"> • 71 % à l'interne • 29 % à l'externe - Nombre total de mouvements de personnel en 2017 : 2 400 mouvements - Durée moyenne approximative d'un processus : 3 mois

HYDRO-QUÉBEC

FICHE DESCRIPTIVE - HYDRO-QUÉBEC

L'un des plus grands producteurs mondiaux d'hydroélectricité
 Possède 62 centrales hydroélectriques
 Parmi les plus importants employeurs du Québec
 Compte près de 20 000 employés

1. PRÉSENTATION DU SERVICE DE DOTATION

OBJECTIFS ET MISSION	<ul style="list-style-type: none"> - Attirer une main d'œuvre qualifiée - Planification de l'effectif - S'assurer du respect du processus de dotation et des conventions collectives
VALEURS ET SPÉCIFICITÉS	<p>Valeurs : intégrité et transparence, innovation, respect des personnes et des engagements, satisfaction des clients et travail d'équipe.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 85 % de la main-d'œuvre est syndiquée - Neuf conventions collectives - 66 % des postes comblés à l'interne - Seul employeur pour certains emplois très spécialisés - Priorité mise sur la formation des employés - 95 % de la dotation est centralisée, 5 % est géré par les unités d'affaires concernées (postes plus spécialisés)
TAILLE & ORGANISATION DU TRAVAIL	45 employés : conseillers et agents de dotation spécialisés par groupe d'emploi (accréditation syndicale) et qui font autant la dotation interne qu'externe.
VOLUME D'ACTIVITÉ	<ul style="list-style-type: none"> - 5 500 processus (données 2017) - Traitement de 211 000 candidatures (données 2017)
DÉFIS PARTICULIERS	<ul style="list-style-type: none"> - Rareté de certaines expertises - Délais de recrutement pour certains processus (ex. TI) - Concurrence pour certains emplois (ex. TI) - Défi régional : convaincre les gens de travailler dans le nord - Importante mobilité interne

2. PRÉPARATION DU RECRUTEMENT			
PLANIFICATION DES BESOINS	Établissement d'un calendrier d'affichage fixe pour chaque catégorie d'emploi, par exemple six processus pour les métiers, excepté les cadres et certains métiers très spécialisés pour lesquels il n'y a pas assez de candidats.		
PROFIL DE COMPÉTENCES	<ul style="list-style-type: none"> - Scolarité - Expérience - Connaissances techniques - Compétences comportementales (ex : orienté vers les résultats, service à la clientèle) - Langues : français et parfois anglais - Autres : disponibilité, permis de conduire 		
3. ACTIVITÉS DE RECRUTEMENT			
MARQUE EMPLOYEUR	<ul style="list-style-type: none"> - Forte notoriété : monopole et projets d'envergure - Rémunération globale concurrentielle - Régime de retraite avantageux - Diversité du milieu de travail - Développement des compétences 		
SOURCES DE RECRUTEMENT	<p>Priorité aux candidats internes</p> <p>Ensuite, candidats externes</p>		
MÉTHODES DE RECRUTEMENT	<ul style="list-style-type: none"> - Intranet, sites spécialisés, médias sociaux (Facebook, LinkedIn) - Journaux et TV communautaires pour les emplois en régions - Portail unique pour recevoir les candidatures : Site carrière 		
CONTENU DE L'AFFICHAGE	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="vertical-align: top; width: 50%;"> <ul style="list-style-type: none"> - N^o du concours - Titre du poste - Statut : permanent ou temporaire - Lieu et fin d'affichage - Défis et tâches </td> <td style="vertical-align: top; width: 50%;"> <ul style="list-style-type: none"> - Profil - Particularités (horaire, vérification des antécédents) - Programme d'accès à l'égalité - Lien pour postuler </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> - N^o du concours - Titre du poste - Statut : permanent ou temporaire - Lieu et fin d'affichage - Défis et tâches 	<ul style="list-style-type: none"> - Profil - Particularités (horaire, vérification des antécédents) - Programme d'accès à l'égalité - Lien pour postuler
<ul style="list-style-type: none"> - N^o du concours - Titre du poste - Statut : permanent ou temporaire - Lieu et fin d'affichage - Défis et tâches 	<ul style="list-style-type: none"> - Profil - Particularités (horaire, vérification des antécédents) - Programme d'accès à l'égalité - Lien pour postuler 		

4. ADMISSIBILITÉ			
CRITÈRES DE PRÉSÉLECTION	Scolarité, expériences et connaissances		
MÉTHODE DE TRI	<ul style="list-style-type: none"> - Tri manuel des CV par le recruteur - Grille de présélection contenant les critères recherchés : scolarité, expérience, connaissances - Soumission des CV au gestionnaire qui effectue un deuxième tri pour les candidatures externes 		
PRIORISATION	<ul style="list-style-type: none"> - Priorité aux candidatures internes - Meilleurs candidats externes - Ratio de trois finalistes convoqués pour l'entrevue 		
5. ACTIVITÉS DE SÉLECTION			
CRITÈRES D'ÉVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> - Compétences comportementales et techniques - Adéquation avec l'entreprise validée dès le début par des tests psychométriques élaborés et analysés par une firme externe : le candidat complète un test de français, un inventaire de personnalité et un test d'habiletés cognitives chez lui. La note de passage du test de français varie en fonction du poste. - Le gestionnaire peut utiliser les résultats aux tests psychométriques et/ou l'entrevue pour faire son choix lorsque deux candidatures sont égales. 		
ÉTAPES DU PROCESSUS	<ul style="list-style-type: none"> - Candidats internes : majorité du temps par ancienneté. Si basée sur les compétences les candidats présélectionnés sont convoqués en entrevue. - Candidats externes : candidats présélectionnés doivent compléter un test psychométrique en ligne. Les trois meilleurs candidats seront convoqués en entrevue. - Cadres : évaluation du potentiel par une firme externe (un à deux finalistes). 		
COMPOSITION ET FORMATION DU COMITÉ D'ÉVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> - Comité de 2 à 3 personnes : le gestionnaire requérant et le recruteur - Le recruteur accompagne le gestionnaire, ce dernier ne reçoit pas de formation 		
TYPE D'ENTREVUE	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> - Entrevue structurée : mises en situation, questions techniques et comportementales - Grille d'entrevue - Grille d'évaluation avec ancrage (sur 5) </td> <td style="vertical-align: top; padding-left: 20px;"> <ul style="list-style-type: none"> - Note de passage : 3/5 - Prise de notes - Durée : 45 à 60 min. </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevue structurée : mises en situation, questions techniques et comportementales - Grille d'entrevue - Grille d'évaluation avec ancrage (sur 5) 	<ul style="list-style-type: none"> - Note de passage : 3/5 - Prise de notes - Durée : 45 à 60 min.
<ul style="list-style-type: none"> - Entrevue structurée : mises en situation, questions techniques et comportementales - Grille d'entrevue - Grille d'évaluation avec ancrage (sur 5) 	<ul style="list-style-type: none"> - Note de passage : 3/5 - Prise de notes - Durée : 45 à 60 min. 		
UTILISATION DE TESTS	<ul style="list-style-type: none"> - Inventaire de personnalité, test d'habiletés cognitives, test de français (conçus et interprétés par une firme externe) - Parfois des tests techniques (conçus à l'interne) 		
VÉRIFICATION PRÉ-EMPLOI	Vérification administrative de sécurité		

6. DÉCISION FINALE ET MÉCANISME D'APPEL	
MODE DE PRISE DE DÉCISION	Consensus entre les membres du comité
ANNONCE DE LA DÉCISION	Appel téléphonique et confirmation écrite
MÉCANISME D'APPEL	Contacteur l'équipe de recrutement
7. INDICATEURS DE PERFORMANCE	
SYSTÈME DE SUIVI DES CANDIDATURES	Pour la réception des candidatures
TABLEAU DE BORD	- Tableau de bord stratégique : délai médian, satisfaction du gestionnaire, taux de nomination préférentielle (diversité). - Tableau de bord opérationnel : nombre de demandes en cours, nombre de demandes par conseillers, etc.
INDICATEURS DE PERFORMANCE	Délai médian de comblement des postes : 53 jours calendrier (soit environ 35 jours ouvrables)

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

FICHE DESCRIPTIVE – UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Un des 10 employeurs les plus importants dans la grande région de Montréal
 Premier pôle d'enseignement supérieur au Québec
 4 400 professeurs, chercheurs et chargés de cours
 5 000 employés de soutien et d'administration
 Programme d'accès à l'égalité en emploi

1. PRÉSENTATION DU SERVICE DE DOTATION

OBJECTIFS ET MISSION	<ul style="list-style-type: none"> - Accompagner les clients et les conseillers en acquisition de talents et de la diversité, de façon efficiente, pour contribuer au succès de l'Université. - Respect des lois et des conventions collectives.
VALEURS ET SPÉCIFICITÉS	<p>Contribuer à la réalisation de la mission de l'UdeM; rayonner par son apport à la société.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grande diversité des emplois - Gestion de sept conventions collectives et un protocole pour cadres et professionnels - Dotation centralisée au sein du service RH pour la plupart des embauches. Certaines embauches sont directement prises en charge par les unités, par exemple les étudiants.
TAILLE & ORGANISATION DU TRAVAIL	<ul style="list-style-type: none"> - 14 employés : conseillers, analystes et techniciens RH - Organisation de travail par groupes d'emploi (unités de négociation) et par unités - Postes cadre et professionnel à la charge des conseillers
VOLUME D'ACTIVITÉ	<ul style="list-style-type: none"> - 2113 embauches (données de 2017) - Traitement de plusieurs milliers de candidatures par année
DÉFIS PARTICULIERS	<ul style="list-style-type: none"> - Restrictions des conventions collectives : ancienneté, règles entourant les modalités d'affichages et les mouvements de personnels, etc. - Passation des tests de bureautique : processus long et éliminatoire pour une catégorie de personnel en grande demande. - Planification des départs à la retraite, mouvements imprévus du personnel, remplacement des cadres en vacances. - Difficulté à recruter pour certains postes tels que : métiers, TI, postes spécifiques à l'institution d'enseignement qui requiert une connaissance de l'académique, certaines spécialités en RH, cadres et support administratif.

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

2. PRÉPARATION DU RECRUTEMENT			
PLANIFICATION DES BESOINS	<ul style="list-style-type: none"> - Planification des effectifs dans les facultés chaque année. - Le service de dotation ajuste la planification en fonction des mouvements imprévisibles du personnel. - Constitution de listes de rappel pour le personnel temporaire syndiqué de bureau, technique, de service et de métiers. 		
PROFIL DE COMPÉTENCES	<ul style="list-style-type: none"> - Scolarité - Expérience - Autres exigences : bureautique, langue - Profils des postes syndiqués révisés périodiquement - Cadres et professionnels : profil de compétences ajusté en fonction des besoins des gestionnaires. 		
3. ACTIVITÉS DE RECRUTEMENT			
MARQUE EMPLOYEUR	<ul style="list-style-type: none"> - Employeur de choix - Présence dans les événements et les salons d'emploi - Rémunération globale concurrentielle : régime de retraite à prestations déterminées, assurances collectives, congés et vacances - Possibilités de développement de carrière : offre de formations, remboursement des frais de scolarité et congés de formation - Amélioration de la qualité de vie au travail et promotion de l'équilibre entre la carrière et la vie personnelle : CPE, cliniques, programme d'aide aux employés 		
SOURCES DE RECRUTEMENT	<ul style="list-style-type: none"> - Priorité à l'interne pour certaines conventions collectives - Candidats externes si le bassin interne est restreint 		
MÉTHODES DE RECRUTEMENT	<ul style="list-style-type: none"> - Site <i>Carrières</i> (portail unique pour recevoir les candidatures), sites spécialisés, médias sociaux 		
CONTENU DE L’AFFICHAGE	<table border="1"> <tr> <td> <p>Selon les conventions collectives, le descriptif de l’affichage est modifié. Mais de façon générale, les affichages contiennent:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Titre et numéro d’affichage - Service/Unité d’appartenance - Temps de travail : plein/partiel - Statut : permanent/ temporaire </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> - Description du mandat : tâches et responsabilités - Profil recherché : scolarité, expérience et autres exigences (ex : bureautique, langues) - Information sur l'emploi : échelle salariale, horaire, date limite pour postuler - Lien pour postuler </td> </tr> </table>	<p>Selon les conventions collectives, le descriptif de l’affichage est modifié. Mais de façon générale, les affichages contiennent:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Titre et numéro d’affichage - Service/Unité d’appartenance - Temps de travail : plein/partiel - Statut : permanent/ temporaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Description du mandat : tâches et responsabilités - Profil recherché : scolarité, expérience et autres exigences (ex : bureautique, langues) - Information sur l'emploi : échelle salariale, horaire, date limite pour postuler - Lien pour postuler
<p>Selon les conventions collectives, le descriptif de l’affichage est modifié. Mais de façon générale, les affichages contiennent:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Titre et numéro d’affichage - Service/Unité d’appartenance - Temps de travail : plein/partiel - Statut : permanent/ temporaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Description du mandat : tâches et responsabilités - Profil recherché : scolarité, expérience et autres exigences (ex : bureautique, langues) - Information sur l'emploi : échelle salariale, horaire, date limite pour postuler - Lien pour postuler 		

4. ADMISSIBILITÉ	
CRITÈRES DE PRÉSÉLECTION	<ul style="list-style-type: none"> - Scolarité, expérience et autres exigences (ex : test bureautique pour les employés de bureau). - Possibilité de mesures compensatoires : embauche conditionnelle (ex : terminer BAC, s’inscrire à une formation si l’employé n’a pas réussi un test de français).
MÉTHODE DE TRI	<ul style="list-style-type: none"> - Tri manuel des CV par le responsable du processus en fonction des critères exigés pour l’emploi. - Entrevue téléphonique pour sélectionner les candidats à rencontrer en entrevue ou pour valider certaines informations du CV du candidat.
PRIORISATION	<ul style="list-style-type: none"> - Par ancienneté pour les postes syndiqués - Priorisation des candidats les plus qualifiés
5. ACTIVITÉS DE SÉLECTION	
CRITÈRES D’ÉVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> - Critères : diplôme, nombre d’années d’expériences requises pour la fonction, connaissances requises, tests bureautiques ou autres tests de compétences ou de personnalité. - Pour certains postes syndiqués, une rencontre d’informations entre l’employé et le gestionnaire a lieu. Pour les autres postes, une entrevue de sélection est réalisée pour les candidats internes et externes.
ÉTAPES DU PROCESSUS	<ul style="list-style-type: none"> - Postes syndiqués (personnel de bureau et métiers) : l’ancienneté prévaut pour les candidats à la condition qu’ils répondent aux exigences du poste. Ensuite, les employés ont droit à une rencontre d’information auprès du gestionnaire. Le membre syndiqué peut ensuite choisir de rester ou non dans son poste actuel. - Pour les autres postes : une fois la candidature qualifiée, les CV sont envoyés au gestionnaire pour déterminer les candidats à rencontrer en entrevue. Présélection possible par une courte entrevue téléphonique, entrevue de sélection, passation de certains tests, prise de référence, validation des diplômes, analyse salariale et offre salariale.
COMPOSITION ET FORMATION DU COMITÉ D’ÉVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> - Comité de sélection composé généralement d’au moins deux personnes : le gestionnaire et le recruteur. Un expert professionnel du domaine peut parfois s’ajouter (ex : un professeur ou un expert dans un domaine particulier).
TYPE D’ENTREVUE	<ul style="list-style-type: none"> - Structurée avec questions comportementales et mises en situation - Grille d’entrevue - Grille d’évaluation avec ancrage et prise de note

5. ACTIVITÉS DE SÉLECTION (suite)	
UTILISATION DE TESTS	<ul style="list-style-type: none"> - Varie selon les emplois : mises en situation, tests bureautiques pour le personnel technique et de bureau (français, vitesse de frappe, Word, Excel, Outlook, Windows, PowerPoint), test de rédaction, inventaires de personnalité, test d'habiletés cognitives. - Mesures d'accommodement (ex : passation d'un test dans un local privé, temps alloué plus long, clavier spécial. - Passation des tests en firme externe
VÉRIFICATION PRÉ-EMPLOI	<ul style="list-style-type: none"> - Prise de référence systématique pour les candidats externes - Vérification des diplômes - Vérification des antécédents judiciaires pour certains postes de métiers en lien avec la sûreté.
6. DÉCISION FINALE ET MÉCANISME D'APPEL	
MODE DE PRISE DE DÉCISION	Les recruteurs conseillent les gestionnaires, mais la décision finale revient au gestionnaire. Pour certains postes syndiqués, les gestionnaires ne choisissent pas leur employé (ancienneté).
ANNONCE DE LA DÉCISION	Appel téléphonique et courriel de confirmation
MÉCANISME D'APPEL	<ul style="list-style-type: none"> - Recruteurs, responsable et directrice de la division acquisition de talents et diversité - Direction générale RH - Vice-recteur RH - Ombudsman - Syndicat
7. INDICATEURS DE PERFORMANCE	
SYSTÈME DE SUIVI DES CANDIDATURES	<ul style="list-style-type: none"> - Réception du nombre de candidatures - Recherche par mots clés dans les banques de candidatures - Assure une certaine assistance aux candidats pour postuler et se préparer aux tests bureautiques
TABLEAU DE BORD	Tableau de bord maison et informatisé en développement
INDICATEURS DE PERFORMANCE	Durée du processus : très variable d'un processus à un autre.

MINISTÈRE DE LA JUSTICE DU CANADA

FICHE DESCRIPTIVE – MINISTÈRE DE LA JUSTICE DU CANADA

Plus grand cabinet d'avocats-équipe juridique du Canada

Compte environ 5000 employés

Les juristes forment la moitié de cet effectif

Programme d'équité en emploi

1. PRÉSENTATION DU SERVICE DE DOTATION

OBJECTIFS ET MISSION	<p>Mission : aider l'équipe juridique du Canada à prendre des décisions éclairées en matière RH pour s'acquitter de son mandat; doter le Canada d'un système juridique accessible, efficace et équitable.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Excellence en service à la clientèle, modernisation des services RH : utilisation des TI - Leadership en RH : collaborer et influencer l'orientation RH - Mise en place d'une stratégie de gestion des talents : attirer, acquérir, mobiliser et maintenir en postes des talents
VALEURS ET SPÉCIFICITÉS	<p>Valeurs : Intégrité, collaboration, milieu de travail positif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Loi sur l'emploi dans la fonction publique - Programme d'équité en emploi - Pas de clauses syndicales relatives à la dotation - Bilinguisme et dualité du droit : droit civil et <i>common law</i> - Travail de façon virtuelle à travers le Canada (applications RH, systèmes informatisés et outils numériques) -Tendance à uniformiser les processus de dotation à travers le Canada : processus collectifs centralisés; processus non annoncés décentralisés (intérimis ou postes temporaires de moins de quatre mois)
TAILLE & ORGANISATION DU TRAVAIL	<ul style="list-style-type: none"> - La direction RH gère une équipe de 40 conseillers à travers le Canada. - Conseillers spécialisés par secteur du ministère (contentieux, services consultatifs et législatifs et secteur de la gestion).
VOLUME D'ACTIVITÉ	<ul style="list-style-type: none"> - En moyenne 4 000 actions de dotation par année - Traitement de quelques milliers de candidatures par année
DÉFIS PARTICULIERS	<ul style="list-style-type: none"> - Abondance des candidatures; délais de recrutement longs - Lourdeur de l'étape de présélection : admissibilité des nombreux candidats fait par les gestionnaires - Pour les postes stagiaires en droit : concurrence des grands bureaux - Préparer la relève

MINISTÈRE DE LA JUSTICE DU CANADA

2. PRÉPARATION DU RECRUTEMENT			
PLANIFICATION DES BESOINS	Plan de dotation établi annuellement par les gestionnaires en collaboration avec la DGRH. Cette planification appuie la mise en place de processus collectifs et la création de bassin de talents.		
PROFIL DE COMPÉTENCES	<ul style="list-style-type: none"> - Étude - Expérience significative - Compétences essentielles : ex. bilinguisme, habiletés de communication, maîtrise des TI. - Qualités personnelles : leadership, facilité interpersonnelle - Atouts : engagement à obtenir un titre 		
3. ACTIVITÉS DE RECRUTEMENT			
MARQUE EMPLOYEUR	<ul style="list-style-type: none"> - Fonction publique apprenante et innovante; plus grand cabinet d'avocats-équipe juridique du Canada. - Technologie - Carrières intéressantes - Fierté de servir les Canadiens - Conciliation travail-famille - Bonne rémunération globale (plan de retraite) - Plus d'autonomie par rapport au privé (obtenir rapidement son propre dossier) 		
SOURCES DE RECRUTEMENT	- Candidats internes et externes		
MÉTHODES DE RECRUTEMENT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pour les processus annoncés aux candidats internes et externes : site du gouvernement fédéral (emplois.gc.ca) ou médias sociaux par le biais de la CFP du Canada. 2. Pour les processus non annoncés : pourvus à l'interne (ex. avis d'intérêts aux employés ou nominations). 3. Affichage sur le site de carrière GCconnex : accessible aux employés de la fonction publique pour les postes temporaires (ex : affectations, détachements et mouvements permanents latéraux.) 		
CONTENU DE L’AFFICHAGE	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="vertical-align: top; width: 50%;"> <ul style="list-style-type: none"> - Titre du poste et type de nomination - Lieu - Date limite pour postuler - Qui est admissible? - Postuler en ligne : fournir un dossier complet qui comporte des réponses aux questions essentielles, atouts exigés et précisions quant à l'expérience) </td> <td style="vertical-align: top; width: 50%;"> <ul style="list-style-type: none"> - Intention du processus : poste déterminé ou indéterminé (bassin) - Échelle salariale - Renseignements à fournir - Énoncé des critères de mérite - Priorisation des anciens combattants et des citoyens canadiens </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> - Titre du poste et type de nomination - Lieu - Date limite pour postuler - Qui est admissible? - Postuler en ligne : fournir un dossier complet qui comporte des réponses aux questions essentielles, atouts exigés et précisions quant à l'expérience) 	<ul style="list-style-type: none"> - Intention du processus : poste déterminé ou indéterminé (bassin) - Échelle salariale - Renseignements à fournir - Énoncé des critères de mérite - Priorisation des anciens combattants et des citoyens canadiens
<ul style="list-style-type: none"> - Titre du poste et type de nomination - Lieu - Date limite pour postuler - Qui est admissible? - Postuler en ligne : fournir un dossier complet qui comporte des réponses aux questions essentielles, atouts exigés et précisions quant à l'expérience) 	<ul style="list-style-type: none"> - Intention du processus : poste déterminé ou indéterminé (bassin) - Échelle salariale - Renseignements à fournir - Énoncé des critères de mérite - Priorisation des anciens combattants et des citoyens canadiens 		

MINISTÈRE DE LA JUSTICE DU CANADA

4. ADMISSIBILITÉ	
CRITÈRES DE PRÉSÉLECTION	Critères de mérite : étude, titre professionnel, expérience significative et autres qualifications essentielles (ex : connaissance des TI).
MÉTHODE DE TRI	<ul style="list-style-type: none"> - Tri informatisé selon le critère «étude» - Deuxième tri par le comité d'évaluation constitué de gestionnaires qui évaluent le dossier du candidat (utilisation d'une grille qui définit l'expérience).
PRIORISATION	<ul style="list-style-type: none"> - Le gestionnaire subdélégué pourrait décider de prioriser une candidature interne. Le candidat retenu est annoncé dans l'affichage, permettant de faire appel du choix du gestionnaire. - Tous les candidats admissibles sont convoqués aux étapes suivantes. - Si des atouts ont été émis, le gestionnaire pourrait rencontrer certains candidats sur la base de ces atouts.
5. ACTIVITÉS DE SÉLECTION	
CRITÈRES D'ÉVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> - Critères de mérite (ou compétences clés) : qualifications essentielles et atouts (ex : bilinguisme, connaissances, capacité de communiquer et qualités personnelles). - Le « fit » peut compter dans les nominations qui se font par les gestionnaires, surtout pour les postes de relève.
ÉTAPES DU PROCESSUS	<ul style="list-style-type: none"> - Selon l'énoncé des critères de mérite, les outils d'évaluation sont déterminés et rédigés par le gestionnaire, qui peut être accompagné d'un conseiller RH. Les candidats reçoivent les questions 30 à 60 min. à l'avance pour se préparer. Il peut y avoir un examen de connaissance (supervisé ou non), une entrevue, un portfolio et une prise de référence. - Processus de dotation en ligne accélérés pour les nominations temporaires.
COMPOSITION ET FORMATION DU COMITÉ D'ÉVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> - Généralement un comité de trois personnes, dont un ou plusieurs gestionnaires. - Coaching par le conseiller RH et formation sur l'équité en emploi.
TYPE D'ENTREVUE	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevue structurée, entrevue semi-structurée pour les intérimaires à court terme - Grille d'entrevue conçue par le comité ou par le gestionnaire subdélégué; grille d'évaluation : échelle de cotation sur 5 ou sur 10 ayant des définitions - Mises en situation et questions sur les connaissances, habiletés interpersonnelles, travail d'équipe et communication verbale - Note de passage déterminée par le comité d'évaluation ou le gestionnaire requérant
UTILISATION DE TESTS	<ul style="list-style-type: none"> - Tests peuvent être conçus par le comité d'évaluation ou élaborés par la CFP (ex : test de langue, simulation, test de compétences générales, panier de gestion, test de connaissances); pas d'inventaire de personnalité.

MINISTÈRE DE LA JUSTICE DU CANADA

5. ACTIVITÉS DE SÉLECTION (suite)	
VÉRIFICATION PRÉ-EMPLOI	La vérification des références est essentielle comme outil d'évaluation complémentaire. Peut même être l'unique moyen d'évaluer une ou plusieurs qualifications ou compétences du candidat, par exemple les qualités interpersonnelles. La prise de référence est très structurée : plusieurs questions à développement et exemples à fournir de la part de la personne de référence.
6. DÉCISION FINALE ET MÉCANISME D'APPEL	
MODE DE PRISE DE DÉCISION	La nomination revient au gestionnaire.
ANNONCE DE LA DÉCISION	Candidat informé par écrit qu'il a été retenu dans le bassin, offre verbale puis transmission d'une lettre d'offre.
MÉCANISME D'APPEL	Commission des relations de travail et de l'emploi : par le candidat ou le syndicat. Enquête pour irrégularités : CFP et sous-ministre du Ministère de la Justice
7. INDICATEURS DE PERFORMANCE	
SYSTÈME DE SUIVI DES CANDIDATURES	Permet de recevoir les candidatures et de réaliser un premier tri
TABLEAU DE BORD	Pas de tableau de bord Normes de services monitorées (vigie de la dotation) et remise d'un rapport à la CFP
INDICATEURS DE PERFORMANCE	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de processus - Délai - Nombre de plaintes - Écarts en termes de diversité

ANNEXE 3 – DÉFINITIONS

Validité de contenu : La validité de contenu évalue dans quelle mesure les divers items d'un instrument psychométrique sont représentatifs de l'élément mesuré et de ses différentes facettes.

Validité apparente : La validité apparente fait référence au fait que le candidat estime que l'outil concorde avec ce qu'il est censé mesurer. S'il estime que les questions posées ne se rapportent pas aux tâches et responsabilités du poste convoité, il risque de remettre en cause la crédibilité de l'outil, voire du processus complet, et de répondre de façon évasive ou imprécise. Il peut même se sentir lésé au point de contester le processus de sélection.

Validité prédictive : La validité prédictive est la capacité de l'instrument à prédire la performance future du postulant. Elle permet ainsi de diminuer le risque d'erreur dans une décision d'embauche puisqu'elle permet de cibler le meilleur candidat parmi le lot.

ANNEXE 4 – BIAIS DE SÉLECTION

Les erreurs de perception fréquentes lors de l'évaluation

Erreur de perception	Définition
Stéréotypes	Croyances généralisées sur un groupe de référence et qui font qu'on attribue des caractéristiques identiques à tous les membres de ce groupe.
Erreur fondamentale d'attribution	Fait d'accorder plus de poids à des dispositions internes de la personne qu'à des causes situationnelles externes lors du jugement de son comportement.
Premières impressions	Idées et sentiments qui naissent au premier contact avec autrui et donc basés sur un minimum d'information.
Effet de halo	Surestimation des associations entre les caractéristiques personnelles de l'évalué. Ex. : il est aimable donc il est intelligent.
Effet de contraste	Renforcement de la perception produit par l'opposition entre des personnes, des choses ou des situations qui sont présentées simultanément ou successivement.

Source : adapté de Estelle M. Morin, Aubé et Johnson, 2015.