



Travaux publics et
Services gouvernementaux
Canada

Public Works and
Government Services
Canada

GUIDE D'INTRODUCTION DES GESTIONNAIRES ET PROCESSUS D'INTÉGRATION

Recrutement des agents de prestation des services : Niveau d'entrée

Rédigé par le Centre de psychologie du personnel
de la Commission de la fonction publique du Canada, pour
le Bureau de gestion du changement

Révisé en juillet 2004

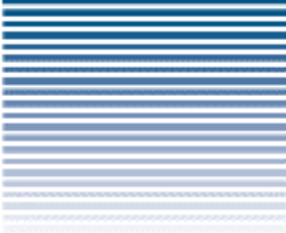


TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	2
Contexte	3
Description des outils de présélection	4
Outil de présélection	4
Évaluation des candidats et des candidates présélectionnés	4
Avantages des outils de recrutement.....	5
Tableau des outils de recrutement des agents de prestation des services	6
Guides et matériel	6
Processus d'intégration	7
Annexe A.....	9

- Présélection en fonction de l'expérience – Guide des gestionnaires & Cahier du candidat/de la candidate
- Dossier des réalisations du candidat/de la candidate (DRC) – Guide des gestionnaires & Cahier du candidat/de la candidate
- Vérification des références – Guide des gestionnaires & Cahier des gestionnaires
- Entrevue structurée – Guide des gestionnaires & Cahier des gestionnaires

REMERCIEMENTS

Les quatre outils de recrutement ont été produits grâce aux efforts collectifs de la communauté de prestation des services, des gestionnaires de la communauté de prestation des services, des membres du *Bureau de gestion du changement (BGC)* du Secrétariat du Conseil du Trésor* et de ceux du *Comité des champions de la communauté de prestation des services (SDCCC)*. Le succès du projet tient, en large mesure, aux précieuses contributions d'individus issus de divers secteurs de la communauté de prestation des services. En outre, 24 experts en la matière ont participé aux consultations conjointes et au groupe de discussion pour aider à mettre au point et à valider la grille d'expérience et le matériel servant aux entrevues structurées. L'annexe « A » fournit les noms de toutes les personnes qui ont gracieusement accepté de participer au projet.

* La responsabilité de Gouvernement en direct a été transférée à Travaux publics et services gouvernementaux Canada le 12 décembre 2003.

CONTEXTE

Le gouvernement fédéral du Canada réoriente ses ressources pour mieux servir les Canadiens et les Canadiennes, maintenant et à l'avenir. Comme le rôle du gouvernement évolue, la communauté de prestation des services doit satisfaire à ces nouveaux objectifs tout en embauchant du personnel qualifié, de façon opportune et rentable. Cette initiative représente une étape importante de la transformation de la communauté de prestation des services.

Dans le contexte de l'élaboration et de l'application des profils de compétences pour les agents de première ligne, le *Bureau de la gestion du changement* (BGC) du Secrétariat du Conseil du Trésor* en collaboration avec le *Centre de psychologie du personnel* (CPP) ont conçu et autorisé des outils de recrutement et d'évaluation pour les agents de première ligne qui comprennent :

- la Présélection en fonction de l'expérience;
- le Dossier des réalisations du candidat/de la candidate (DRC);
- l'Entrevue structurée;
- la Vérification des références structurée.

Notre objectif était de mettre en œuvre des outils conviviaux, valides et justes liés aux profils de compétences en prestation des services pour les agents, plus particulièrement pour les agents de niveau d'entrée. Dans le but de concevoir des outils de recrutement et d'évaluation, deux activités de consultation et un groupe de discussion ont eu lieu à Ottawa en février et en mars 2003 avec les gestionnaires qui participent :

- à la prestation des services et à la transmission de l'information aux clients et clientes;
- à la prestation des services et à la transmission de l'information aux entreprises;
- aux activités d'inspection et d'application de la loi auprès des citoyens et des citoyennes de même que des entreprises, dans l'intérêt du public.

De plus, les discussions et les activités de consultation continues qui ont eu lieu entre le BGC et le CPP ont mené à la création de ces outils d'évaluation et de recrutement.

* La responsabilité de Gouvernement en direct a été transférée à Travaux publics et services gouvernementaux Canada le 12 décembre 2003.

DESCRIPTION DES OUTILS DE PRÉSÉLECTION

La section ci-dessous décrit brièvement chacun des outils de présélection qui ont été mis au point.

Outil de présélection

Un outil de présélection valide, juste et efficace peut avoir une valeur ajoutée considérable pour tout système d'évaluation. Un outil de présélection efficace qui met l'accent sur un nombre restreint de qualités importantes peut, avec un nombre limité de ressources, permettre aux personnes responsables du recrutement de concentrer rapidement leurs recherches sur un nombre raisonnable de candidats et de candidates.

L'un des défis que les personnes chargées du recrutement à grande échelle ont souvent à relever c'est la gestion de la paperasse liée au tri des curriculum vitae et des lettres de présentation dans le but de retenir les candidats et candidates qui répondent aux exigences de base en matière de formation et d'expérience de travail. Un formulaire structuré que le candidat ou la candidate doit remplir lui-même ou elle-même, comme supplément au curriculum vitae, peut réduire le fardeau de cette tâche, pourvu que des renseignements essentiels soient indiqués sur ce formulaire et que ces renseignements soient rapidement accessibles. Ce type d'outil peut être simple et bref (1 à 3 pages, selon le nombre de qualités faisant l'objet de l'évaluation), et peut réduire ou éliminer « l'embellissement » des réalisations. L'objectif de cet outil est de présenter les renseignements en mettant l'accent sur les domaines les plus pertinents de façon à ce que les preneurs de décisions sélectionnent plus rapidement des candidats et candidates possédant les qualités clés.

Présélection en fonction de l'expérience

L'outil de présélection en fonction de l'expérience est un test papier et crayon qui peut être complété dans un format électronique (par exemple, par courriel ou en ligne).

Évaluation des candidats et des candidates présélectionnés

À des fins d'évaluation des candidats et des candidates présélectionnés, les trois principaux outils suggérés sont : (1) un dossier des réalisations du candidat ou de la candidate, (2) une vérification des références structurée fondée sur les comportements et (3) une entrevue structurée, qui comprend des questions sur les comportements et des questions sur les situations.

Dossier des réalisations du candidat ou de la candidate (DRC) :

Cet outil a été conçu pour évaluer les compétences comprises dans le Profil de compétences de la communauté de prestation des services au niveau du recrutement des agents de prestation des services. Cet instrument d'auto-évaluation fondé sur les compétences comprend un modèle structuré dans lequel les candidats et les candidates décrivent des situations qui leur ont permis de démontrer un comportement lié à différents domaines de compétences. Une fois le modèle rempli, les superviseurs certifient les renseignements fournis, en indiquant que les exemples du candidat ou de la candidate sont représentatifs ou sont supérieurs ou inférieurs au rendement attendu à long terme.

Vérification des références structurée :

La vérification des références constitue l'une des méthodes d'évaluation les plus courantes. Cependant, les recherches et la pratique prouvent que les vérifications de références non structurées ne permettent pas de prédire de façon relativement fiable le rendement au travail d'une personne. Les gens ont tendance à choisir des répondants qui ont une opinion positive d'eux, et les répondants évitent de fournir des renseignements défavorables à l'égard du candidat ou de la candidate, même s'ils ne sont pas satisfaits de son rendement. D'autre part, une vérification des références donne un aperçu du rendement professionnel du candidat ou de la candidate, et en général, le rendement passé est souvent un excellent indicateur du rendement futur. Afin de tirer profit de cette occasion tout en minimisant les risques décrits ci-dessus, le CPP a proposé de mettre en œuvre une vérification des références structurée fondée sur les comportements. Le CPP s'est inspiré du Profil de compétences de la communauté de prestation des services au niveau du recrutement des agents de prestation des services pour concevoir cet outil de vérification des références.

Entrevue structurée :

Les spécialistes en RH et les gestionnaires d'embauche ont largement recours aux entrevues de présélection. Des études et la pratique démontrent toutefois que certaines approches d'entrevue sont plus efficaces que d'autres pour prendre les meilleures décisions en matière de sélection. En général, les entrevues structurées sont plus efficaces que les entrevues non structurées et les questions d'entrevue les plus efficaces sont les questions portant sur les comportements ou des situations.

Avantages d'utiliser les outils de recrutement

Le tableau ci-dessous (Tableau 1) fait état des avantages qu'il y a à utiliser les outils de recrutement suivants :

Tableau 1
Avantages des outils de recrutement

Outils de recrutement	Avantages
Outil de présélection en fonction de l'expérience	Il s'agit d'un outil de présélection efficace fondé sur un petit nombre de qualifications essentielles qui permet aux gestionnaires chargés de l'embauche, avec des ressources minimales, de faire passer rapidement un nombre considérable de candidatures à un nombre raisonnable.
État des réalisations du candidat (ERC)	L'ERC est un instrument d'auto-évaluation (un modèle structuré) qui permet aux candidats de décrire leurs réalisations professionnelles en termes de comportements observables qu'ils ont démontrés en cours d'emploi.
Contrôle structuré des références	Un contrôle des références donne une idée du véritable rendement du candidat puisque, en général, le rendement passé est le meilleur indicateur d'un futur rendement.
Entrevue dirigée	De façon générale, les entrevues dirigées sont toujours plus efficaces que les entrevues libres. Les questions d'entrevue les plus efficaces sont celles fondées sur le comportement ou sur des situations.

TABLEAU DES OUTILS DE RECRUTEMENT ET DES COMPÉTENCES À EVALUER

Le présent (Tableau 2) illustre les compétences ou qualités cibles en prestation de services de même que les outils mis en œuvre pour l'évaluation de ces compétences. Comme vous pouvez le constater, la Présélection en fonction de l'expérience vise à évaluer les compétences de base parmi les postulants et postulantes du premier tour, tandis que les autres outils visent à évaluer plus en profondeur les candidats et candidates présélectionnés en fonction de leurs compétences. Selon l'importance des compétences, celles-ci sont évaluées une ou deux fois au moyen des outils jugés les plus appropriés

Tableau 2
Tableau des outils à la disposition des agents de prestation des services

Compétences/ Outils de recrutement	Présélection en fonction de l'expérience	Dossier des réalisations du candidat ou de la candidate (DRC)	Vérification des références	Entrevue structurée
Sens du service à la clientèle	S.o.	X	X	
Capacité cognitive et jugement	S.o.	X	X	
Communication	S.o.		X	X
Relations interpersonnelles	S.o.	X		X
Travail d'équipe et collaboration	S.o.	X	X	
Partenariat	S.o.			X
Responsabilisation personnelle	S.o.	X		X
Éthique et valeurs	S.o.		X	
Énoncé de qualités	X	S.o.	S.o.	S.o.

GUIDES ET MATÉRIEL

Les sections suivantes décrivent les guides et le matériel correspondant à chacun des outils de recrutement mis au point à l'intention des membres de la communauté de prestation des services. Ces guides et le matériel connexe vous permettront d'utiliser chacun des outils séparément ou de les combiner, selon vos besoins. Si vous décidez d'utiliser ensemble les quatre outils d'évaluation (Présélection en fonction de l'expérience, Dossier des réalisations, Vérification des références et Entrevue structurée) dans le cadre d'un processus en plusieurs étapes, vous pourrez avoir recours au guide d'intégration proposé ci-dessous pour compiler les résultats de l'évaluation.

DOIT SERVIR AUX GESTIONNAIRES POUR L'ÉVALUATION FINALE

PROCESSUS D'INTÉGRATION

Une fois les évaluations terminées¹, on combine les résultats obtenus par chaque candidat ou candidate à l'aide des divers outils, ce qui donne un résultat final pour chaque compétence clé. On a ensuite recours à ces résultats pour formuler des recommandations touchant l'admissibilité des candidats et des candidates à la sélection et à la nomination.

Le Tableau 3 donne un aperçu général des résultats de l'évaluation des candidats et des candidates. Les crochets (✓) identifient les compétences évaluées et l'outil d'évaluation utilisé dans chaque cas. Après avoir obtenu toutes les cotes (sur une échelle de 1 à 5, Tableau 4), on peut les substituer aux crochets. On calculera la cotation finale (la cote la plus à droite) en établissant une moyenne à partir de tous les outils, si plus d'un résultat est affiché.

¹ Les trois outils de sélection sont complémentaires et doivent être utilisés pour évaluer les compétences de chacun des candidats présélectionnés (même si un candidat obtient un mauvais résultat pour l'un des outils).

Tableau 3
Échelle d'évaluation de 1 à 5 points

Inférieure à la norme		Norme	Supérieure à la norme		
1 inférieure aux critères	2 quelque peu inférieure aux critères	3 satisfait aux critères	4 quelque peu supérieure aux critères	5 supérieure aux critères	X Incapable d'évaluer
la plupart ou la totalité des comportements ne sont pas évidents	certaines comportements ne sont pas évidents démontre certains comportements avec une profondeur moyenne	démontre la totalité ou la plupart des comportements avec une profondeur moyenne	démontre la totalité ou la plupart des comportements avec une profondeur moyenne démontre certains comportements avec beaucoup de profondeur	démontre la totalité ou la plupart des comportements avec beaucoup de profondeur	

Tableau 4
Évaluation finale des points

Compétences liées à la prestation des services	Dossier des réalisations	Vérification des références	Entrevue structurée	Cote finale*
Sens de la clientèle	✓	✓		/ 5
Capacité cognitive et jugement	✓	✓		/ 5
Communication		✓	✓	/ 5
Relations interpersonnelles	✓		✓	/ 5
Travail d'équipe et collaboration	✓	✓		/ 5
Partenariat			✓	/ 5
Responsabilisation personnelle	✓		✓	/ 5
Éthique et valeurs		✓		/ 5
Total				

Moyenne établie à l'échelle de tous les outils, le cas échéant

Recommandé	Rationnel:
Non recommandé	
Total des points :	

ANNEXE "A"

Liste des personnes qui ont collaboré à la mise au point des outils de recrutement

Nous tenons à souligner la précieuse collaboration des personnes suivantes qui ont participé aux consultations et au groupe de discussion, et qui ont aidé à mettre au point et à valider le matériel qui sous-tend la présélection en fonction d'expérience et l'entrevue structurée.

Sharon Booy
Agence des douanes et du
revenu du Canada (ADRC)

Janice Daoust
Développement des
ressources humaines
Canada (DRHC)

Jardine Dermot
Industrie Canada (IC)

Robert Dillon
Développement des
ressources humaines
Canada (DRHC)

Tony Duhart
Développement des
ressources humaines
Canada (DRHC)

Christine James
Travaux publics et Services
gouvernementaux Canada
(TPSGC)

Val Jesky
Développement des
ressources humaines
Canada (DRHC)

Shelley Kerouate
Agence des douanes et du
revenu du Canada (ADRC)

Cam King
Développement des
ressources humaines
Canada (DRHC)

Wilma Lorimer
Travaux publics et
Services gouvernementaux
Canada (TPSGC)

Maria MacDonald
Agence des douanes et du
revenu du Canada (ADRC)

Donna MandelkauKrotec
Développement de l'Ouest
(DO)

Wayne McCarthy
Développement des
ressources humaines
Canada (DRHC)

Monica Moriarty
Agence des douanes et du
revenu du Canada (ADRC)

Margot Payne
Agence des douanes et du
revenu du Canada (ADRC)

Janet Picket
Agence des douanes et du
revenu du Canada (ADRC)

Ed Shannon
Développement des
ressources humaines
Canada (DRHC)

Donna Soublière
Développement des
ressources humaines
Canada (DRHC)

Gilbert Taylor
Services correctionnels
Canada (SCC)

Mary-Lynn Vella
Agence des douanes et du
revenu du Canada (ADRC)

Robert Yuill
Développement des
ressources humaines
Canada (DRHC)

Les conseils et l'appui des membres du *Comité des champions de la communauté de la prestation des services* et du *Bureau de gestion du changement* du Secrétariat du Conseil du Trésor* se sont avérés très précieux. Leurs rétroactions à toutes les étapes du processus de mise en oeuvre ont permis de mettre au point des outils complets applicables aux contextes de prestation des services variés de la fonction publique fédérale.

Ed Fine
Secrétariat du Conseil du
Trésor (SCT)

James E. Page
Secrétariat du Conseil du
Trésor (SCT)

Don Cooke
Affaires indiennes et du
Nord canadien (AINC)

Doug Matheson
Réseau de prestation des
services (DRHC)

Marj Ogden
Agence des douanes et du
revenu du Canada (ADRC)

Carmen Davis
Secrétariat du Conseil du
Trésor (SCT)

Donna Wood
Communication Canada
(CC)

Ron Surette
Agence de promotion
économique du Canada
atlantique (APECA)

Julie Gallienne
Secrétariat du Conseil du
Trésor (SCT)

Shannon Coughlin
Diversification de
l'économie de l'Ouest
Canada (DEO)

Ce travail s'est effectué avec l'aide des spécialistes suivants du Centre de psychologie du personnel de la Commission de la fonction publique du Canada :

Henry Edwards
Centre de psychologie du
personnel

Derek Harrison
Centre de psychologie du
personnel

Minthre Trugon
Centre de psychologie du
personnel

Renseignements :

Pour obtenir des renseignements additionnels, prière de communiquer avec le personnel du *Bureau de gestion du changement* :

Carmen Davis
(613) 946-3051
Carmen.Davis@pwgsc.gc.ca

Julie Gallienne
(613) 946-5049
Julie.Gallienne@pwgsc.gc.ca

* La responsabilité de Gouvernement en direct a été transférée à Travaux publics et services gouvernementaux Canada le 12 décembre 2003.

