

Secrétariat du Conseil du trésor
Gouvernement du Québec

Tendances et pratiques de dotation en personnel

par Anne Bourhis, Ph. D.
Professeure agrégée
HEC Montréal

Table des matières

SOMMAIRE	X
PARTIE 1 : MÉTHODE DE COLLECTE DES INFORMATIONS ET D'ANALYSE	1
PARTIE 2 : RECENSION DES ÉCRITS : LES TENDANCES EN MATIÈRE DE DOTATION	5
LA « MARQUE EMPLOYEUR »	9
1. Les éléments de la marque employeur	9
2. La gestion d'une marque d'employeur	10
3. Le lien entre marque employeur et dotation	11
4. Les faits saillants à retenir	11
L'ÉLABORATION RIGOREUSE D'UN PROFIL DE COMPÉTENCES	13
1. Le profil de compétences pour une meilleure efficacité du processus de sélection	13
2. L'analyse de l'emploi comme fondement du profil de compétences	14
3. La variété du profil de compétences	16
4. Les faits saillants à retenir	16
LA SOPHISTICATION DES OUTILS DE SÉLECTION	17
1. Les entrevues de sélection structurées	17
2. Les mises en situation, jeux de rôles et échantillons de travail	18
3. Les tests d'aptitudes cognitives et de personnalité	18
4. Les faits saillants à retenir	18
L'INFORMATISATION DE LA DOTATION	19
1. L'annonce de postes sur des sites Internet	19
2. La gestion informatisée des candidatures	20
3. La recherche active de candidats sur Internet	21
4. La recherche d'informations sur les candidats	22
5. Les faits saillants à retenir	22
PARTIE 3 : EXPLORATION DES PRATIQUES DE DOTATION DANS SIX ORGANISATIONS DU SECTEUR PUBLIC	23
LES PRATIQUES DE DOTATION DU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL CANADIEN	25
1. Les instances et le cadre réglementaire	25
2. Les pratiques de dotation	26
2.1. Les rôles et responsabilités en matière de dotation	27
2.2. Les valeurs et principes en matière de dotation	27
2.3. Les pratiques spécifiques de dotation	28
3. Les faits saillants à retenir	43
LES PRATIQUES DE DOTATION DU GOUVERNEMENT DE L'ONTARIO	45
1. Les instances et le cadre réglementaire	45
2. Les pratiques de dotation	46
2.1. Les valeurs et les principes en matière de dotation	46
2.2. Le processus d'embauche externe	47
2.3. Le processus de dotation interne	52
3. Les faits saillants à retenir	53
LES PRATIQUES DE DOTATION DU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL DES ÉTATS-UNIS	55
1. Les instances et le cadre réglementaire	55
2. Les pratiques de dotation	58
2.1. L'identification de l'emploi et des méthodes d'évaluation des candidats	59
2.2. Le recrutement et l'affichage	60
2.3. La réception et le tri des candidatures	62

2.4.	L'évaluation des candidats	63
2.5.	La qualification et la sélection	64
3.	<i>Les faits saillants à retenir</i>	65
LES PRATIQUES DE DOTATION DU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL D'Australie		67
1.	<i>Les instances et le cadre réglementaire</i>	67
2.	<i>Les pratiques de dotation</i>	68
2.1.	La préparation de la dotation	69
2.2.	Le recrutement	71
2.3.	La sélection	72
2.4.	La mise en œuvre de la décision	73
2.5.	Les améliorations en cours	73
3.	<i>Les faits saillants à retenir</i>	74
1.	<i>Les instances et le cadre réglementaire</i>	75
2.	<i>Les pratiques de dotation</i>	77
2.1.	La planification des besoins de dotation	78
2.2.	Le recrutement	79
2.3.	La sélection	79
2.4.	La révision des décisions	80
3.	<i>Les faits saillants à retenir</i>	80
LES PRATIQUES DE DOTATION DU GOUVERNEMENT DE GRANDE-BRETAGNE		81
1.	<i>Les instances et le cadre réglementaire</i>	81
1.1.	Le mérite	82
1.2.	L'équité	82
1.3.	L'accessibilité	83
1.4.	La mise en œuvre de ces principes	83
2.	<i>Les pratiques de dotation</i>	84
2.1.	La préparation de la dotation	84
2.2.	Le recrutement	85
2.3.	La sélection	86
2.4.	L'offre d'emploi	87
3.	<i>Les faits saillants à retenir</i>	87
PARTIE 4 : EXPLORATION DES PRATIQUES DE DOTATION DANS TROIS ORGANISATIONS DU SECTEUR PRIVÉ		89
LES PRATIQUES DE DOTATION DE LA BANQUE NATIONALE DU CANADA		91
1.	<i>Les valeurs et l'organisation de la dotation</i>	91
2.	<i>Les pratiques de dotation</i>	93
2.1.	La planification des besoins	93
2.2.	Le recrutement	94
2.3.	La sélection	96
2.4.	L'évaluation du processus	97
3.	<i>Les faits saillants à retenir</i>	97
LES PRATIQUES DE DOTATION D'ALCAN		99
1.	<i>Les valeurs et l'organisation de la dotation</i>	99
2.	<i>Les pratiques de dotation</i>	100
2.1.	La planification des besoins	100
2.2.	Le recrutement	101
2.3.	La sélection	105
2.4.	La décision finale	106
3.	<i>Les faits saillants à retenir</i>	106

LES PRATIQUES DE DOTATION DE BELL CANADA ENTREPRISES	107
1. <i>Les valeurs et l'organisation de la dotation</i>	107
2. <i>Les pratiques de dotation</i>	109
2.1. Le recrutement.....	109
2.2. La sélection.....	112
3. <i>Les faits saillants à retenir</i>	112
PARTIE 5 : FICHES DE SYNTHÈSE DES ORGANISATIONS ÉTUDIÉES	113
Fiche synthèse – Gouvernement du Canada	115
Fiche synthèse – Gouvernement de l'Ontario.....	121
Fiche synthèse – Gouvernement des États-Unis	125
Fiche synthèse – Gouvernement d'Australie.....	131
Fiche synthèse – Gouvernement de Nouvelle-Zélande.....	137
Fiche synthèse – Gouvernement de Grande-Bretagne	143
Fiche synthèse – Banque nationale du Canada	147
Fiche synthèse – Alcan	151
Fiche synthèse – Bell Canada Entreprises	155
CONCLUSION.....	159
BIBLIOGRAPHIE	a

Liste des tableaux

Tableau 1 :	Questions auxquelles doit répondre l'analyse de poste	15
Tableau 2 :	Cadre réglementaire de la dotation au gouvernement du Canada	25
Tableau 3 :	Valeurs du gouvernement du Canada en matière de dotation	27
Tableau 4 :	Modifications apportées par la Nouvelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique (2005) .	28
Tableau 5 :	Répartition des responsabilités de planification des effectifs	30
Tableau 6 :	Autres critères de mérite au gouvernement du Canada	32
Tableau 7 :	Répartition des responsabilités de surveillance et d'évaluation	43
Tableau 8 :	Valeurs de la fonction publique ontarienne	47
Tableau 9 :	Comment postuler pour un emploi dans la fonction publique ontarienne	49
Tableau 10 :	Information contenue dans l'appel de candidatures de la fonction publique ontarienne	50
Tableau 11 :	Méthodes d'évaluation des candidats dans la fonction publique ontarienne	51
Tableau 12 :	Principales dispositions visant l'équité en emploi dans l'Administration américaine	55
Tableau 13 :	Initiatives récentes de la réforme de la fonction publique américaine	56
Tableau 14 :	Rôle des centres de services partagés lors de la dotation dans la fonction publique américaine	57
Tableau 15 :	Contenu d'une annonce pour un poste dans l'administration publique américaine	61
Tableau 16 :	Étapes d'évaluation des candidats dans la fonction publique américaine	63
Tableau 17 :	Outils de sélection suggérés aux gestionnaires de la fonction publique américaine	65
Tableau 18 :	Mesures législatives récentes touchant la dotation dans la fonction publique australienne	67
Tableau 19 :	Principes de dotation au sein de la fonction publique australienne	68
Tableau 20 :	Affichage de poste sur le site apsjobs	71
Tableau 21 :	Contenu d'un affichage d'emploi dans la fonction publique australienne	72
Tableau 22 :	Principes de gestion des employés dans la fonction publique néo-zélandaise	76
Tableau 23 :	Information figurant dans les annonces sur le site jobs.govt.nz	79
Tableau 24 :	Cadre réglementaire de la fonction publique en Grande-Bretagne	81
Tableau 25 :	Cas particuliers où la dotation dans l'Administration britannique n'est pas basée sur le mérite	83
Tableau 26 :	La Banque nationale du Canada en quelques chiffres	91
Tableau 27 :	Cadre réglementaire de la dotation à la Banque nationale du Canada	91
Tableau 28 :	Aperçu de quelques politiques de gestion des ressources humaines à la Banque nationale	92
Tableau 29 :	Quelques initiatives de recrutement axées sur la diversité à la Banque nationale	94
Tableau 30 :	Informations contenues dans l'affichage de poste de la Banque nationale du Canada	95
Tableau 31 :	Calendrier des visites sur campus et forums d'Alcan à l'automne 2007	101
Tableau 32 :	Informations contenues dans les affichages de poste sur le site d'Alcan	104
Tableau 33 :	Compétences recherchés par Alcan	105
Tableau 34 :	Initiatives de BCE en matière de diversité	108
Tableau 35 :	Diversité au sein de la main-d'œuvre de BCE	109
Tableau 36 :	Programmes d'attraction des étudiants chez Bell	109
Tableau 37 :	Comparaison des pratiques aux tendances émergentes	162

Liste des figures

Figure 1 :	Étapes de dotation au gouvernement du Canada	29
Figure 2 :	Priorités de la modernisation de la fonction publique ontarienne	45
Figure 3 :	Processus de dotation de la fonction publique ontarienne.....	48
Figure 4 :	Principales étapes du processus de dotation de l'administration américaine	59
Figure 5 :	Processus de dotation des employés permanents dans la fonction publique australienne ..	69
Figure 6 :	Cible d'amélioration du processus de dotation dans la fonction publique australienne	74
Figure 7 :	Objectifs de développement de la fonction publique néo-zélandaise	77
Figure 8 :	Processus de dotation dans la fonction publique néo-zélandaise.....	78
Figure 9 :	Étapes de la dotation dans la fonction publique britannique	84
Figure 10 :	Processus de dotation à la Banque nationale du Canada.....	93
Figure 11 :	Site de soumission d'une candidature de la Banque nationale.....	96
Figure 12 :	Processus de dotation chez Alcan	100
Figure 13 :	L'ADN d'Alcan : L'Avantage Distinctif Naturel d'Alcan	102
Figure 14 :	Page de recherche du module de recrutement informatisé d'Alcan	103
Figure 15 :	Étapes du processus d'embauche chez Bell	110
Figure 16 :	Page d'accueil du site emploi@bell	111

Sommaire

L'étude des neuf organisations identifiées par le Secrétariat du Conseil du trésor ainsi que de la documentation sur les tendances en matière de recrutement et de sélection a permis de dresser plusieurs constats :

- ❖ Les pratiques de dotation constituent une source d'avantage concurrentiel stratégique, de sorte que les organisations ne divulguent pas facilement d'informations sur le processus ou son évaluation.
- ❖ Dans toutes les organisations étudiées, la dotation fait l'objet de responsabilités partagées entre l'entité centrale, qui fixe les principes directeurs, et les gestionnaires, qui sont responsables de l'opérationnalisation de ces principes.
- ❖ Les processus de dotation varient d'une organisation à l'autre, mais également au sein d'une même organisation, afin de refléter la diversité des emplois à pourvoir.
- ❖ Toutes les organisations étudiées ont mis en place un système de dotation basé sur le critère du mérite; la définition du mérite comprend diverses dimensions et donne donc lieu à l'identification de profils de compétences riches.
- ❖ Dans tous les cas, de multiples outils sont utilisés pour évaluer les candidats.
- ❖ Toutes les organisations ciblées par cette étude possèdent un site leur permettant d'afficher leurs offres d'emploi et, dans la très grande majorité des cas, de recevoir les candidatures. En revanche, aucune n'utilise Internet de façon plus proactive pour solliciter des candidatures ou pour vérifier les informations sur les candidats.
- ❖ Certaines organisations se démarquent par la projection d'une image d'employeur claire et cohérente avec le bassin de candidats ciblé.

Les pages suivantes détailleront davantage la synthèse de nos constats, en s'attardant sur la comparaison entre les organisations étudiées quant au mode de fonctionnement, aux indicateurs de performance, à la préparation de la dotation, ainsi qu'aux stratégies de recrutement, d'évaluation et d'embauche des candidats. Les principaux résultats sont synthétisés au tableau figurant à la page xiv.

Le processus de dotation et le mode de fonctionnement

Bien que la dotation soit, dans toutes les organisations étudiées, une responsabilité partagée entre l'entité centrale et les gestionnaires, les résultats permettent de dégager des différences assez claires entre, d'une part, les gouvernements et, d'autre part, les organisations privées. Ainsi, dans les six gouvernements étudiés, une instance réglementaire fixe les modes de fonctionnement; il s'agit d'une commission de la fonction publique ou de l'équivalent. Par ailleurs, à l'exception du cas de la Nouvelle-Zélande, cette instance réglementaire agit comme

organisme de surveillance, voire comme recours en cas de contestation de la décision de dotation. On y constate aussi par ailleurs, une décentralisation des décisions et de l'opérationnalisation du processus de dotation au niveau du gestionnaire. En revanche, dans les entreprises privées de notre étude, les règles et modes de fonctionnement sont décidés par le service des ressources humaines ou de gestion des talents, qui agit comme conseil mais n'a ni pouvoir réglementaire, ni mandat de surveillance ou de recours.

Les indicateurs de performance

En ce qui concerne l'évaluation de la dotation, toutes les organisations qui ont accepté de répondre à nos questions ont indiqué faire un suivi tant quantitatif que qualitatif, et utiliser de multiples indicateurs de performance. Au sein des gouvernements étudiés, l'évaluation du processus est généralement réalisée par les gestionnaires, mais l'entité centrale peut jouer un rôle allant de l'approbation des méthodes d'évaluation (en Grande-Bretagne) à la participation active à l'appréciation (comme dans le cas du Canada). Il n'y a qu'en Ontario que l'évaluation du processus relève uniquement de l'entité centrale, le ministère des Services gouvernementaux.

La préparation de la dotation

La description des emplois et la détermination des critères de sélection incombent généralement aux gestionnaires, assistés de leur service des ressources humaines. Fait intéressant à noter, dans deux des entreprises privées interrogées (la Banque nationale et Alcan), c'est plus précisément le service de rémunération qui intervient dans la description de l'emploi.

Dans toutes les organisations étudiées, les exigences comprennent à la fois des critères essentiels et des exigences supplémentaires, qui varient en fonction du poste. Toutes ont instauré un système de mérite, dont la définition diffère cependant d'une organisation à l'autre et d'un poste à l'autre au sein de la même organisation.

Les stratégies de recrutement

L'appel de candidatures est obligatoire au sein de toutes les fonctions publiques étudiées, même si la dotation de certains postes fait parfois exception à cette règle; ainsi, par exemple, l'appel de candidatures n'est pas obligatoire pour les postes temporaires dans la fonction publique de Grande-Bretagne.

En matière de recrutement, toutes les organisations étudiées se sont dotées d'un portail permettant d'afficher les postes vacants et, dans la majorité des cas, de recevoir les candidatures en ligne. L'affichage sur ce portail est obligatoire pour les gouvernements du Canada, de l'Ontario, des États-Unis et d'Australie, ainsi que pour la Banque nationale du Canada; il est recommandé dans les autres organisations étudiées. Par ailleurs, les neuf organisations indiquent utiliser aussi d'autres modes de recrutement selon les besoins; la décision est alors prise par le gestionnaire, habituellement après consultation de son service des ressources humaines.

À deux exceptions près (le gouvernement de Nouvelle-Zélande et Alcan), les portails de recrutement permettent aux candidats de s'inscrire à un système d'alerte-emploi afin de recevoir les affichages correspondant aux emplois recherchés. Plus nombreuses sont les organisations refusant les candidatures spontanées à partir de leur site web : gouvernements du Canada, de l'Ontario, d'Australie, de Nouvelle-Zélande, ainsi qu'Alcan.

Les stratégies d'évaluation des candidats

Les stratégies d'évaluation des candidats varient peu en fonction des organisations étudiées. Dans tous les cas, la réception d'une candidature donne lieu à la vérification de l'admissibilité du candidat; cette vérification est effectuée soit par le gestionnaire, soit par le service des ressources humaines. Des documents sont parfois exigés à cette étape comme preuve d'admissibilité.

Par la suite, le gestionnaire, généralement conseillé par son service des ressources humaines, détermine les outils d'évaluation à utiliser. Toutes les organisations contactées ont indiqué qu'elles utilisaient de multiples outils de mesure, allant de l'entrevue aux tests, choisis en fonction des qualifications nécessaires pour le poste. Selon les besoins, les outils sont administrés à l'interne, sous la responsabilité du gestionnaire ou de son service des ressources humaines, ou à l'externe, par une firme conseil.

Les stratégies d'embauche

Le processus d'évaluation des candidats se termine dans la plupart des cas par une vérification des antécédents et une enquête de sécurité; quatre organisations ont affirmé faire systématiquement ces vérifications, alors que quatre autres précisent que l'administration d'une enquête de sécurité dépend du poste à pourvoir.

La décision finale d'embauche incombe au gestionnaire, parfois conseillé par son service des ressources humaines.

En conclusion, bien que les neuf organisations ciblées par cette étude vivent des contraintes différentes en matière de dotation en personnel, il se dégage une certaine cohérence dans la volonté d'utiliser le critère du mérite comme principal élément d'évaluation des candidats. Pour cela, les organisations utilisent une liste flexible de critères de sélection adaptés à la réalité des postes à pourvoir, et ont recours à une vaste panoplie d'outils d'évaluation. Ce résultat reflète le fait que cette étude s'est penchée sur des organisations de grande taille, ayant les moyens humains et matériels de faire appel aux meilleures ressources en matière d'évaluation.

Les secteurs publics étudiés ici diffèrent assez peu des entreprises privées dans leur processus de recrutement et de sélection des candidats. Deux domaines laissent cependant voir une différence entre le public et le privé. D'une part, comme on pouvait s'y attendre, les instances réglementaires sont beaucoup plus présentes dans le secteur public, notamment à l'étape du contrôle des processus et des recours en cas de contestation de la décision.

Aucune des entreprises privées contactées dans le cadre de cette étude ne dispose d'un processus formalisé de recours ou de gestion des plaintes.

D'autre part, l'examen du contenu des portails de recrutement montre, de la part des entreprises privées, un effort de cohérence et d'affichage d'une marque d'employeur ciblant particulièrement certains groupes de candidats. À titre d'exemple, le portail de recrutement d'Alcan met de l'avant ce que la compagnie nomme « L'ADN d'Alcan : l'avantage distinctif naturel d'Alcan », qui insiste sur l'importance des valeurs et des personnes pour l'entreprise. Bien que leurs portails soient souvent assez complets, les six gouvernements étudiés projettent une image moins ciblée et moins dynamique.

Tableau-synthèse des principaux résultats

	Gouvernement du Canada	Gouvernement de l'Ontario	Gouvernement des États-Unis	Gouvernement d'Australie	Gouvernement de Nouvelle-Zélande	Gouvernement de Grande-Bretagne	Banque nationale du Canada	Alcan	Bell Canada Entreprises
<i>Processus de dotation et mode de fonctionnement</i>									
Intervention d'instances réglementaires centralisées	Commission de la fonction publique du Canada (CFP) Agence de la fonction publique du Canada (AFP) Tribunal de la fonction publique du Canada (TFP)	Ministère des Services gouvernementaux (dont relève la CFP de l'Ontario)	<i>U.S. Office of Personnel Management</i> dont relèvent le <i>Office of Merit Systems Oversight and Effectiveness</i> et les centres de services partagés en ressources humaines	CFP australienne	Commission des services de l'État	<i>Cabinet Office</i> et CFP britannique	Non	Non	ND
Décentralisation de la dotation aux gestionnaires dans les unités	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui + service d'attraction et développement des talents (SADT)	Service centralisé (SIRH) mais décisions décentralisées	ND
Existence d'un organisme de surveillance et de recours	TFP et CFP	CFP	<i>Office of Merit Systems Oversight and Effectiveness</i>	CFP	Non; la Commission des services de l'État agit comme conseil	CFP	Non	Non	ND
Planification des ressources humaines	Planification intégrée (AFP) mais décentralisée dans les unités	ND	Décentralisée	Décentralisée	Recommandée, pas obligatoire; décentralisée dans les unités	ND	Décentralisée	Décentralisée	ND

Tableau-synthèse des principaux résultats (suite)

	Gouvernement du Canada	Gouvernement de l'Ontario	Gouvernement des États-Unis	Gouvernement d'Australie	Gouvernement de Nouvelle-Zélande	Gouvernement de Grande-Bretagne	Banque nationale du Canada	Alcan	Bell Canada Entreprises
<i>Indicateurs de performance</i>									
Évaluation du processus	Par les gestionnaires, les services de ressources humaines (SRH), la CFP	Par le ministère des Services gouvernementaux	Par les gestionnaires	Par les gestionnaires	Par les gestionnaires mais approuvée par la Commission	Par les gestionnaires	Par le SADT	Oui	ND
Outils de suivi quantitatifs	Outils quantitatifs et qualitatifs	ND	Outils quantitatifs et qualitatifs	Outils quantitatifs et qualitatifs	Outils quantitatifs et qualitatifs	Outils quantitatifs et qualitatifs	ND	Outils quantitatifs et qualitatifs	ND
Indicateurs de performance	Multiples	ND	Multiples	Multiples	Multiples	Multiples	Multiples	Multiples	ND
<i>La préparation de la dotation</i>									
Responsabilité de la description des emplois	Gestionnaire et SRH	ND	Gestionnaire et SRH	Gestionnaire et SRH	ND	ND	Service de rémunération	Service de rémunération et gestionnaire	ND
Responsabilité de la détermination des critères	Gestionnaire et SRH	ND	Gestionnaire	ND	ND	ND	Gestionnaire et SADT	Service de rémunération et gestionnaire	ND
Critères essentiels	Selon le poste	ND	Selon le poste	Mérite	Citoyenneté ou résidence permanente	Selon le poste	Selon le poste : formation, expérience, bilinguisme	Bilinguisme et valeurs	Selon le poste
Exigences supplémentaires	Besoins de l'organisation	ND	Selon le poste	Selon le poste	Selon le poste	Selon le poste	Selon le poste	Selon le poste	Selon le poste

Tableau-synthèse des principaux résultats (suite)

	Gouvernement du Canada	Gouvernement de l'Ontario	Gouvernement des États-Unis	Gouvernement d'Australie	Gouvernement de Nouvelle-Zélande	Gouvernement de Grande-Bretagne	Banque nationale du Canada	Alcan	Bell Canada Entreprises
<i>Les stratégies de recrutement</i>									
Appel de candidatures	Obligatoire pour les processus annoncés; optionnel sinon	Obligatoire sauf exceptions	Obligatoire sauf exceptions	Obligatoire pour les postes permanents	Obligatoire	Obligatoire sauf exceptions	Obligatoire	Pas obligatoire	ND
Responsabilité de la diffusion	Gestionnaire et SRH	ND	Gestionnaire	Gestionnaire	Gestionnaire	Gestionnaire et SRH	Gestionnaire	SRH	ND
Utilisation d'un portail pour l'annonce	Obligatoire	Obligatoire	Obligatoire	Obligatoire	Recommandée	Recommandée	Obligatoire	Pas obligatoire	Pas obligatoire
Uniformisation des annonces	Oui	Oui	Oui	Oui	Recommandée	Non	Oui	Oui	Oui
Possibilité de postuler en ligne	Oui	Oui	Oui	Oui	Pas toujours	Oui	Oui	Oui	Oui
Acceptation des candidatures spontanées	Non	Non	Oui	Oui, dans certains ministères ou agences	Non	Oui	Oui	Non	Oui
Possibilité de s'inscrire à une « alerte-emploi »	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Oui
Utilisation d'autres moyens de recrutement	Selon le poste	Selon le poste	Selon le poste	Selon le poste	Selon le poste	Selon le poste	Selon le poste	Selon le poste	Selon le poste
Responsabilité du choix des moyens	Gestionnaire	Gestionnaire et SRH	Gestionnaire	Gestionnaire et SRH	Gestionnaire et SRH	Gestionnaire, approbation par le ministère	Gestionnaire et SADT	SRH et gestionnaire	ND
Exigence de citoyenneté	Préférence	Obligatoire	Obligatoire	Préférence	Citoyenneté ou résidence permanente	Variable selon le poste	Non	Non	Non

Tableau-synthèse des principaux résultats (suite)

	Gouvernement du Canada	Gouvernement de l'Ontario	Gouvernement des États-Unis	Gouvernement d'Australie	Gouvernement de Nouvelle-Zélande	Gouvernement de Grande-Bretagne	Banque nationale du Canada	Alcan	Bell Canada Entreprises
<i>Les stratégies d'évaluation des candidats</i>									
Responsabilité de la vérification de l'admissibilité	Gestionnaire	SRH	Gestionnaire et SRH	Gestionnaire	ND	Gestionnaire	Gestionnaire	SRH	Gestionnaire
Exigence de documents	Oui	Oui	ND	ND	ND	ND	ND	Diplômes, références	ND
Nombre et type de qualifications	Selon le poste	Selon le poste	Selon le poste	Selon le poste	Selon le poste	Selon le poste	Selon le poste	Selon le poste	Selon le poste
Responsabilité du choix des outils	Gestionnaire et SRH	Gestionnaire et SRH	Gestionnaire et SRH	Gestionnaire	Gestionnaire	Gestionnaire et SRH	Gestionnaire et SADT	SRH et gestionnaire	ND
Type d'outils d'évaluation utilisés	Multiples	Multiples	Multiples	Multiples	Multiples	Multiples	Multiples	Multiples	Multiples
Administration des moyens d'évaluation	Interne ou externe	ND	Interne ou externe	Interne ou externe	Interne ou externe	Interne ou externe	Interne ou externe	Interne ou externe	Gestionnaire ou SRH
Possibilité de créer une banque de candidats qualifiés	Oui	Non	Oui	ND	ND	ND	ND	Oui	ND
<i>Les stratégies d'embauche</i>									
Vérifications et enquêtes de sécurité	Selon le poste	Selon le poste	Oui; exclusion si dossier criminel	Selon le poste	Selon le poste	ND	Oui	Oui	Oui
Demande de consentement	Oui	Oui	ND	Oui	Oui	ND	ND	Oui	Oui
Responsabilité du choix du candidat	Gestionnaire	Gestionnaire	Gestionnaire	Gestionnaire	ND	Gestionnaire	Gestionnaire	Gestionnaire conseillé par le SRH	Gestionnaire conseillé par le SRH
Vérification des références	Selon le poste	Selon le poste	Selon le poste	Selon le poste; recommandé	ND	Selon le poste	Oui	Oui	Oui

Partie 1
Méthode de collecte des informations et d'analyse

Au cours des prochaines années, la fonction publique québécoise, comme l'ensemble des organisations du Québec, devra faire face à une pénurie annoncée de main-d'œuvre. Elle doit par conséquent dès à présent identifier des moyens d'augmenter sa compétitivité sur le marché de l'emploi et développer son pouvoir d'attraction. C'est dans ce cadre de réflexion sur la modernisation des approches et des stratégies d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre, que s'inscrit le présent rapport. La direction des politiques de main-d'œuvre du Secrétariat du Conseil du trésor a en effet confié à Anne Bourhis, professeure agrégée et directrice du service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines à HEC Montréal, le mandat de réaliser une étude dans le but de documenter les pratiques de dotation de diverses organisations publiques et privées afin d'identifier les tendances émergentes.

Ce rapport a pour but de présenter la synthèse de nos observations à la suite de l'étude exhaustive des pratiques de dotation en personnel des six organisations du secteur public et des trois organisations du secteur privé identifiées par le Secrétariat du Conseil du trésor.

Cette étude a nécessité une démarche de recherche en plusieurs étapes :

- ❖ Dans un premier temps, nous avons procédé à une recherche documentaire pour identifier les informations disponibles sur Internet (sites publics et sites corporatifs) ou dans des rapports publiés. Cette première ébauche de la documentation, présentée dans un premier rapport, nous a permis une première description des pratiques de dotation mises en œuvre dans ces organisations, ainsi que l'ébauche d'une grille d'entrevue.
- ❖ Par la suite, nous avons contacté les organisations analysées pour obtenir davantage d'informations sur leur processus de dotation. Cette étape s'est avérée beaucoup plus difficile qu'anticipé. En effet, plusieurs personnes contactées ont refusé de nous répondre ou ont répondu de façon très parcellaire, invoquant la confidentialité et l'aspect stratégique de leur processus de dotation. Nous avons utilisé notre réseau informel de connaissances afin de détailler certaines des informations recueillies, mais plusieurs des personnes interrogées ont demandé à ne pas être identifiées dans ce rapport. Quant aux gouvernements, aucun n'a répondu à nos demandes répétées d'entrevue. Nous avons cependant pu recueillir de l'information en nous adressant par courriel aux différentes instances gouvernementales. Afin de maintenir la confidentialité des répondants, nous avons choisi de ne pas les identifier dans ce rapport.
- ❖ En parallèle, nous avons procédé à une recension des écrits afin de dégager les grandes tendances en matière de dotation. Ceci a fait l'objet du deuxième rapport remis au Secrétariat du Conseil du trésor. Nous reprendrons ici nos observations afin de situer l'ensemble de l'analyse dans le contexte de ces développements.

Ce rapport final reprend donc, en les étoffant, les conclusions des deux premiers rapports. S'y ajoutent les informations recueillies par communication directe avec les organisations mentionnées, ainsi que les fiches de synthèse dressant le portrait des activités de dotation dans chacune des organisations analysées. Nous concluons notre étude par une évaluation

des pratiques de ces organisations au regard des tendances émergentes en matière de dotation.

Afin de clarifier notre propos, rappelons que nous utiliserons dans ce rapport les termes suivants :

- ❖ Recrutement : ensemble des pratiques visant à faire savoir qu'un poste est vacant dans l'organisation et à inviter les candidats potentiels à poser leur candidature; ces candidats peuvent être employés dans l'organisation (recrutement interne) ou non (recrutement externe).
- ❖ Sélection : ensemble des pratiques visant à évaluer les candidats afin de choisir celui qui obtiendra le poste vacant.
- ❖ Dotation : ensemble des pratiques visant à pourvoir un poste, que les candidats soient de l'interne ou de l'externe; cet ensemble de pratiques inclut le recrutement et la sélection.
- ❖ Embauche : engagement d'un candidat externe à l'organisation.
- ❖ Mutation, transfert, assignation : affectation d'un employé de l'organisation à un poste de niveau hiérarchique identique à celui qu'il occupait précédemment; l'assignation a généralement un caractère temporaire.
- ❖ Promotion : affectation d'un employé de l'organisation à un poste contenant davantage de responsabilités ou d'un niveau hiérarchique supérieur.
- ❖ Nomination : fait d'offrir un poste à un candidat de l'interne; le poste en question peut être de niveau hiérarchique identique ou supérieur à celui que le candidat occupait précédemment à l'exception du gouvernement du Canada pour qui ce terme s'applique aussi à l'externe.

Finalement, le masculin est utilisé dans ce rapport comme représentant les deux sexes et dans le seul but d'alléger le texte.

Partie 2*

Recension des écrits : les tendances en matière de dotation

* Cette partie reprend essentiellement le rapport n° 2 présenté au Secrétariat du Conseil du trésor le 8 novembre 2007.

Au cours des dernières années, le marché du travail en Amérique du Nord a profondément changé en raison des pressions démographiques liées au départ à la retraite de la génération du baby-boom et à l'arrivée à l'âge adulte de la génération Y (Allain, 2005; Bowlby, 2007; Simard, 2007). Ainsi, au Canada et au Québec, on prévoit un ralentissement de la création d'emplois lié, non pas à un ralentissement de la croissance économique comme on a pu l'observer au cours des dernières décennies, mais plutôt à une plus grande rareté de la main-d'œuvre (Grenier, 2007). D'ailleurs, le dernier sondage sur les tendances du marché du travail effectué par la *Society for Human Resource Management* (SHRM) liste les changements démographiques parmi les trois préoccupations principales des professionnels en ressources humaines (SHRM, 2006).

Dans un tel contexte, la capacité à attirer, à retenir et à développer des employés de talent est en train de devenir la principale préoccupation des gestionnaires (Aberdeen Group, 2007; Conference Board, 2006; Hornung, 2007). En effet, alors que les recruteurs se sont longtemps basés sur la prémisse que les organisations avaient le choix parmi les candidats et que ceux-ci accepteraient les offres d'emploi qui leur étaient faites, la tendance s'est inversée : le pouvoir est aujourd'hui entre les mains des candidats (Lievens, van Dam & Anderson, 2002). En concurrence les unes avec les autres pour attirer l'attention de chercheurs d'emplois de moins en moins nombreux, les organisations doivent déployer des trésors d'imagination pour intéresser les candidats potentiels. Et c'est encore plus vrai lorsqu'elles tentent d'approcher des jeunes de la génération Y. Maîtres incontestés de l'Internet, habitués à un monde caractérisé par l'immédiateté, ils sont exigeants et indépendants... et donc difficiles d'approche!

À cela, s'ajoute le fait que les départs à la retraite des baby-boomers vont rendre disponibles des postes de responsabilité, qui seront confiés à des employés relativement jeunes et inexpérimentés. Mal évaluer les compétences qu'ils possèdent avant de leur confier un poste stratégique risque d'ouvrir la porte à des erreurs coûteuses. Et nous ne parlons pas ici uniquement du coût de remplacement de l'employé, estimé en moyenne à une fois et demie son salaire (Athey, 2007).

C'est pourquoi on assiste, dans le domaine de la dotation, à une recherche d'équilibre entre, d'une part, la créativité nécessaire pour attirer des candidats qui sont courtisés de toutes parts, et d'autre part, la rigueur indispensable au choix d'une personne qui possède les compétences requises. Ce balancier entre créativité et rigueur constitue l'ancrage des quatre tendances qui se dessinent en matière de recrutement, de sélection et de promotion, et qui feront l'objet des sections suivantes :

- ❖ l'utilisation de la « marque employeur »;
- ❖ l'élaboration rigoureuse d'un profil de compétences;
- ❖ la sophistication des outils de sélection;
- ❖ l'informatisation de la dotation.

La « marque employeur »

La notion de marque d'employeur est directement empruntée au monde du marketing; elle fait référence à la stratégie de communication qu'une organisation utilise pour se distinguer de ses concurrents et faire la promotion de l'expérience de qualité qu'elle entend offrir à ses employés (van Leeuwen, Pieters & Crawford, 2005). Il s'agit de la promotion, de façon structurée, de l'identité de l'organisation qui lui permet de se différencier de ses concurrents (Collas & Marier, 2007).

Concept relativement nouveau, l'utilisation de la marque employeur suscite un engouement auprès des professionnels en ressources humaines depuis quelques années, au point que le magazine *Effectif*, publication de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et relations industrielles agréés du Québec, en a fait la couverture de son numéro de l'été 2007. Il s'agit de l'un des thèmes les plus abordés dans la documentation récente sur les pratiques de dotation.

1. Les éléments de la marque employeur

Une marque employeur comporte de nombreuses dimensions, qui ont évolué au cours des années. Ainsi, le terme « employeur de choix » est apparu pour la première fois aux États-Unis dans les années 1980 pour désigner des entreprises qui offraient un environnement professionnel facilitant l'équilibre travail-famille (Axel, 1996). La notion de l'employeur de choix, ou « employeur de référence » s'est élargie et fait désormais référence au fait de « proposer une image sociale différente de ses concurrents par une culture d'entreprise forte et centrée sur l'être humain » (Chaminade, 2003).

Cette définition laisse place à de nombreuses dimensions, dont l'importance varie en fonction de la diversité des organisations. Ainsi, Ritchie (2007) retient les huit éléments d'évaluation proposé par le magazine *Fortune* pour l'établissement de sa liste des sociétés les plus admirées : innovation, gestion des ressources humaines, utilisation des actifs, qualité de la gestion, stabilité financière, investissement à long terme et qualité des produits et services. D'autres palmarès des meilleurs employeurs se basent plutôt sur un sondage auprès des employés, comme le fait le classement des 50 employeurs de choix du Canada (Hewitt & Associés, 2007).

Quelles que soient les dimensions considérées, devenir un employeur de choix requiert une amélioration de l'ensemble des domaines de la gestion des ressources humaines, de la rémunération à la gestion des compétences en passant, bien entendu, par la dotation (Clarke, 2001). Fait important à noter, le positionnement comme employeur de choix n'est pas réservé aux grandes et prospères compagnies qui peuvent se permettre d'investir des sommes importantes dans les salaires. En fait, il s'avère que le climat de travail, la nature intéressante des tâches et la capacité à se développer sont des éléments de toute première importance pour les candidats. Ainsi, Lowe et Schellenberg (2002) rapportent-ils que la caractéristique d'un emploi considérée comme la plus importante par les Canadiens est le fait d'être traité avec respect. Viennent ensuite l'intérêt du travail, le sentiment

d'accomplissement et la bonne communication avec les collègues. Se positionner comme employeur de choix n'entraîne donc pas nécessairement des coûts directs faramineux puisqu'il ne s'agit pas d'une stratégie à court terme d'augmentation des salaires pour attirer davantage de candidats. Il s'agit en revanche d'une stratégie de longue haleine, qui prend en considération à la fois la rémunération globale, la nature de l'emploi et le développement de l'employabilité des individus, pour offrir à ces derniers une expérience de travail de qualité (Bourhis, 2007).

Ainsi, promouvoir sa marque d'employeur relève d'un positionnement stratégique des activités de dotation. Dans son étude sur les meilleures pratiques de dotation, le groupe Aberdeen a classé les organisations participantes en fonction de trois critères de performance : amélioration de la qualité des embauches au cours des douze derniers mois; diminution des coûts par embauche au cours des douze derniers mois; et embauche des candidats de premier choix au moins 50 % du temps (Aberdeen Group, 2007). L'étude montre que les entreprises les plus performantes en matière de dotation sont celles dans lesquelles l'acquisition des talents fait partie intégrante de la stratégie globale de la gestion du capital humain. Les deux phénomènes sont indissociables et on ne saurait se positionner comme employeur de choix en matière de recrutement sans une réflexion générale de la part de la haute direction.

2. La gestion d'une marque d'employeur

Pour réussir à offrir une expérience de travail de qualité tout en reconnaissant les contraintes liées au contexte de l'organisation, il importe de se connaître en tant qu'employeur et d'être réaliste sur ce que l'on a à offrir. Un employeur ne peut pas être le meilleur dans tous les domaines, mais toute organisation peut identifier un ou plusieurs éléments dans lesquels elle excelle (Bourhis, 2007). C'est pourquoi Hornung (2007) estime que la première étape de la gestion d'une marque d'employeur est l'évaluation objective de l'image que l'organisation projette auprès des recruteurs, des employés, des candidats, des médias, et de l'entreprise en général. Toujours selon Hornung (2007), la deuxième étape consiste à concevoir une stratégie de définition de la marque employeur qui fait ressortir notamment les caractéristiques qui distinguent l'organisation ainsi que les valeurs qui en forment l'essence.

Cependant, comme il est impossible de plaire à tous, la marque employeur doit cibler en priorité les groupes de personnes clés dans l'entreprise, dans le but de promouvoir une image qui leur est particulièrement adressée (Mathieu, 2001). Par exemple, dans les années 1990, l'entreprise Deloitte & Touche a constaté, d'une part, que les décideurs avec qui l'entreprise transigeait étaient de plus en plus souvent des femmes, et d'autre part, que plus de la moitié des diplômés universitaires en comptabilité étaient également de sexe féminin. Devant cette réalité, la compagnie a mis en place une stratégie visant spécifiquement la rétention et l'avancement des femmes, qui incluait notamment un programme de développement en gestion, des initiatives de soutien à l'équilibre emploi-famille et une stratégie de communication adressée à l'ensemble des employés (Clarke, 2001).

Mais la seule connaissance des caractéristiques susceptibles de créer l'adhésion des employés ne suffit pas. L'élément essentiel pour être perçu comme un employeur de choix est de communiquer clairement, et de façon réaliste, ce que l'organisation propose à ses employés, actuels et futurs (Champagne, 2005; Salmon, 2006) : c'est l'étape de la mise en œuvre de la stratégie de définition de la marque employeur (Hornung, 2007), étape qui est suivie de l'évaluation et des ajustements subséquents. En effet, une fois identifiés les éléments constitutifs de la marque employeur, c'est-à-dire les éléments centraux du message diffusé aux différents groupes cibles, la cohérence entre ce discours et les actions est indispensable pour que se bâtit, sur le long terme, l'image de marque (Bellan, 2004; Salmon, 2006). Cette cohérence entre le discours et les actions fait souvent défaut dans les entreprises; la marque d'employeur devient alors une opération de relations publiques creuse et dénuée de sens.

3. Le lien entre marque employeur et dotation

Pourquoi parler de marque employeur dans un rapport sur les pratiques de dotation en personnel? Pour les gestionnaires confrontés aux difficultés de recrutement, le lien est clair : la marque employeur est un atout pour attirer les talents (Collas & Marier, 2007). Par exemple, Hewitt & Associés notent que les organisations qui se classent au palmarès des 50 employeurs de choix au Canada « affichent un taux de roulement plus faible [...], reçoivent davantage de demandes d'emploi pour chaque poste affiché et jouissent de meilleurs résultats financiers que les autres organisations participantes » (McDougall, 2007).

Mais la relation entre marque employeur et dotation ne s'arrête pas là : si la marque employeur est un atout pour attirer les talents, la recherche ciblée de candidats est à son tour partie prenante de la définition de la marque employeur. Ainsi, les décisions de recrutement et de sélection renforcent, par des actions concrètes, l'image que l'employeur cherche à projeter. Par exemple, Morin et Lamothe (2007) expliquent que le programme de recommandation interne mis en place chez Deloitte permet de valoriser les employés comme ambassadeurs de l'organisation.

L'étude du groupe Aberdeen montre que les entreprises les plus performantes sont presque deux fois plus nombreuses (55 % contre 28 %) à exiger un haut niveau de communication entre le service qui recrute et les départements de ressources humaines et de marketing (Aberdeen Group, 2007). Ce résultat suggère que le besoin de cohérence plus grande entre les différentes actions de recrutement d'une entreprise, que ce soit pour attirer du personnel ou des clients, est plus qu'une mode. Il s'agit véritablement d'un outil de dotation basé sur le long terme.

4. Les faits saillants à retenir

L'utilisation de techniques de marketing dans le recrutement de personnel est indéniablement une tendance lourde en matière de dotation depuis quelques années. Tout comme une marque de commerce, la marque employeur possède plusieurs caractéristiques pour attirer les talents et mobiliser les équipes, puisqu'elle parle à l'affectif, incarne le projet de l'entreprise et renforce le sentiment d'appartenance.

Un des avantages de la marque employeur est sa polyvalence, puisque son essence même est de permettre à l'entreprise de se différencier. Il ne s'agit donc pas pour une organisation d'entrer dans un moule préconçu, mais plutôt de mettre en valeur ce qui fait sa force afin de cibler, par son discours et par ses actions, les candidats qu'elle juge intéressants. Même si elle est surtout utilisée dans la phase du recrutement de candidats, la notion de marque d'employeur transparaît dans l'ensemble du processus de dotation, puisque les recruteurs veulent que l'expérience de la sélection reflète les valeurs de l'organisation.

Dans le pendule entre la course aux candidats et la mesure rigoureuse de leurs compétences, cette première tendance penche clairement du côté des pratiques innovantes de recrutement. Il en va autrement des deux tendances suivantes que nous avons observées dans la documentation.

L'élaboration rigoureuse d'un profil de compétences

Popularisée par McClelland (1973) et Boyatzis (1982), l'approche par compétences n'est pas un phénomène nouveau en gestion des ressources humaines; elle est largement adoptée, que ce soit à des fins de dotation ou dans un but de gestion de carrière, d'évaluation de performance ou encore de rémunération. Cependant, la recherche récente en dotation montre que l'élaboration d'un profil de compétences précis permet de structurer les composantes du processus de sélection et de les axer sur l'emploi à pourvoir, ceci dans le but de maximiser l'efficacité de l'ensemble du processus (Pettersen & Durivage, 2006).

1. Le profil de compétences pour une meilleure efficacité du processus de sélection

Un processus de dotation peut être évalué sur une quantité de dimensions (Bourhis, 2007) mais quatre critères sont particulièrement importants (Pettersen & Durivage, 2006) :

- ❖ la validité prédictive, c'est-à-dire la capacité à prédire la performance future d'un candidat à partir de ses résultats aux différentes activités de sélection (tests, entrevues, etc.);
- ❖ la fidélité ou constance des résultats, c'est-à-dire la capacité du processus à attribuer des résultats semblables à des candidats de même valeur;
- ❖ le respect des lois et des règlements, ainsi que la facilité d'en faire la preuve en cas de litige;
- ❖ la réaction des candidats, notamment en raison de la pertinence des tests ou des questions d'entrevue, du professionnalisme des recruteurs et de la perception d'équité du processus.

Au cours des dernières années, de nombreuses études ont cherché à évaluer quelles étaient les caractéristiques des meilleurs processus de dotation au regard de ces quatre critères. De façon prépondérante, les recherches montrent que les processus de sélection les plus efficaces sont ceux qui utilisent des outils de sélection (test, entrevues, etc.) permettant de mesurer les compétences spécifiques requises par l'emploi, et identifiées par une analyse de l'emploi préalable (Biddle & Nooren; 2006; Kethley & Terpstra, 2005; Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy & Schmitt, 2007; Ryan & Tippins, 2004). Par exemple, Biddle et Nooren (2006, p. 236) parlent de « *developing job- and employer-specific tests based on researched job requirements (job analyses, test plans, etc.)* ».

Autrement dit, il apparaît clairement que le fait de dresser le profil de compétences recherché chez les candidats avant d'entamer la dotation contribue au succès de ce processus, et cela, autant pour les candidats de l'externe que pour ceux de l'interne (Prince, 2005). En soi, ceci ne semble pas nouveau; ce qui l'est, en revanche, c'est ce que l'on entend par « profil de compétences ». Il ne s'agit pas de dresser rapidement et de façon subjective une liste de compétences désirées, mais bel et bien de procéder à une analyse des tâches et responsabilités inhérentes au poste, et d'en déduire un profil rationnellement et empiriquement lié à l'emploi. De fait, l'étude menée par Rynes, Colbert et Brown (2002) montre que les professionnels en ressources humaines sont conscients de la nécessité de

structurer les entrevues de sélection autour des compétences déterminées à la suite d'une analyse de poste.

Si ce conseil a depuis longtemps été émis par les spécialistes en dotation, il s'appuie aujourd'hui sur de nombreuses études qui montrent notamment que le fait de ne pas baser la liste d'exigences sur une analyse rigoureuse de l'emploi fait courir aux organisations d'immenses risques en cas de contestation judiciaire (Biddle & Nooren, 2006; Kethley & Terpstra, 2005).

2. L'analyse de l'emploi comme fondement du profil de compétences

L'analyse de l'emploi est un processus systématique de collecte d'information pertinente, d'une part, sur les tâches et responsabilités propres à un emploi, et, d'autre part, sur le contexte de travail (Bourhis, 2007). Cette analyse permet ensuite de rédiger la description de poste et de dresser le profil de compétences nécessaires pour accomplir de façon adéquate ces tâches et responsabilités. C'est ce que Pettersen (2000) explique dans un chapitre consacré à la validation basée sur le contenu de l'instrument de mesure. Pour illustrer ses propos, il utilise l'exemple suivant :

Un employé se voit refuser une promotion à un poste d'analyste-programmeur, parce qu'il a échoué les deux examens servant à évaluer ses compétences en informatique. Sa convention collective prévoit que « *le poste sera pourvu par le salarié qui a le plus d'ancienneté parmi ceux qui ont posé leur candidature, à la condition qu'il puisse satisfaire aux exigences normales de la tâche* ». Cet employé, le plus ancien à avoir postulé, soulève un grief et allègue qu'avoir échoué les examens ne prouve pas qu'il sera incapable de remplir le poste. Comment peut-on savoir si les résultats aux examens attestent réellement que l'employé ne satisfait pas aux exigences de l'emploi?

(Pettersen, 2000, p. 43.)

Pour répondre à cette question, il faut savoir dans quelle mesure les résultats recueillis par les tests sont représentatifs du domaine à mesurer. Ce domaine est établi par rapport aux comportements, aux résultats produits par ces comportements, ou encore aux connaissances ou habiletés nécessaires à l'exécution de ces comportements (Pettersen, 2000). Autrement dit, dans un processus de sélection, le contenu d'un instrument de mesure doit refléter les situations qui se produisent effectivement dans l'emploi. Par exemple, les questions posées au cours d'une entrevue d'embauche doivent porter sur des problèmes qui se présentent régulièrement au titulaire du poste.

La seule façon de s'assurer que le processus de sélection mesure réellement les caractéristiques requises pour faire face aux situations qui se produisent en cours d'emploi est de comprendre la nature du travail. Pour ce faire, une analyse de l'emploi est indispensable. À cette fin, les gestionnaires disposent de plusieurs méthodes d'analyse : documents existants, observation, entrevue, questionnaire, notes prises par les titulaires (Bourhis, 2007). Le choix d'une méthode dépend habituellement de la nature du poste et des

ressources de l'entreprise, mais quelle que soit la méthode utilisée, celle-ci devrait permettre de répondre aux questions présentées au tableau 1.

Tableau 1 : Questions auxquelles doit répondre l'analyse de poste

- ❖ Où se situe la fonction dans l'entreprise?
- ❖ Quelles sont les activités liées à cette fonction?
- ❖ À quelle fréquence l'employé accomplit-il chaque activité?
- ❖ À quel moment l'employé accomplit-il chaque activité?
- ❖ Pourquoi l'employé accomplit-il chaque activité?
- ❖ Comment l'employé accomplit-il chaque activité?
- ❖ Quel équipement doit être utilisé pour chaque activité?
- ❖ Quels mouvements doivent être accomplis?
- ❖ Avec qui l'employé doit-il accomplir chaque activité?
- ❖ Pour qui doit-il accomplir chaque activité?
- ❖ Quel est le déroulement/quelles sont les étapes dans l'accomplissement de chaque activité?
- ❖ Quelle est la responsabilité de l'employé pour chaque activité?
- ❖ L'employé a-t-il des responsabilités de supervision directe?
- ❖ L'employé a-t-il des dépendants indirects?
- ❖ L'employé a-t-il des responsabilités relatives à l'argent?
- ❖ L'employé a-t-il des budgets à gérer? Si oui, de quelle importance?
- ❖ L'employé a-t-il des responsabilités relatives à l'équipement?
- ❖ L'employé a-t-il des responsabilités relatives à la santé et à la sécurité d'autrui?
- ❖ Quelles sont les décisions à prendre?
- ❖ Quels sont les efforts physiques ou mentaux?
- ❖ Quels sont les risques potentiels?
- ❖ Un équipement de protection est-il requis?
- ❖ Quelles sont les conditions physiques de travail?
- ❖ Quelles exigences liées à l'horaire?
- ❖ Quels sont les résultats attendus?
- ❖ Quelles sont les connaissances requises pour accomplir chaque activité?
- ❖ Quelle est l'expérience requise pour accomplir chaque activité?
- ❖ Quelles sont les habiletés requises pour accomplir chaque activité?

Source : Bourhis (2007), p. 162-163.

À nouveau, le fait de dresser un profil de compétences basé sur une analyse de l'emploi n'est pas, à proprement parler, une nouveauté en matière de dotation. Cependant, toutes les recherches récentes concourent à montrer qu'il ne s'agit pas là uniquement d'un vœu pieu issu d'un besoin de rectitude politique, mais plutôt du meilleur moyen pour assurer à la fois la validité et la fidélité du processus de sélection, ainsi que son respect des lois et son acceptation par les candidats.

3. La variété du profil de compétences

De cette analyse de poste, découle un profil de compétences plus objectif, donc plus susceptible de prédire la performance future en emploi et moins susceptible de laisser prise à la contestation judiciaire. On distingue habituellement trois types de compétences ou de savoirs :

- ❖ les savoirs, ou connaissances;
- ❖ les savoir-faire, ou habiletés et aptitudes;
- ❖ les savoir-être, ou attitudes.

En outre, le profil de compétences peut contenir des compétences spécifiques, qui sont propres à un poste particulier dans une entreprise particulière, et des compétences génériques ou essentielles, c'est-à-dire présentes dans l'ensemble des processus de travail. À titre d'exemple, le gouvernement fédéral canadien a mené une vaste étude qui a permis de dresser une liste de neuf compétences essentielles qui sont mobilisées, à des niveaux divers, dans plus de 200 emplois : la lecture de textes, l'utilisation de documents, le calcul, la rédaction, la communication verbale, l'informatique, la capacité de raisonnement, le travail d'équipe et la formation continue (Gouvernement du Canada, 2000).

Deux tendances se dessinent en matière de profil de compétences :

- ❖ d'une part, la part grandissante accordée aux compétences essentielles qui relèvent des attitudes (par exemple, le professionnalisme);
- ❖ d'autre part, l'inclusion de plus en plus systématique d'un quatrième type de savoir, le savoir-vivre, décliné par exemple sous la forme « collaboration » ou « respect des autres ».

Par exemple, Casner-Lotto (2006) a demandé à plus de 400 employeurs américains de nommer les compétences les plus importantes que devaient posséder les salariés. En tête de liste, se trouvent le professionnalisme et l'éthique de travail, la capacité à communiquer oralement et par écrit, les aptitudes au travail d'équipe et à la collaboration, la capacité à avoir une pensée critique et à résoudre des problèmes, et finalement la responsabilité sociale et l'éthique.

4. Les faits saillants à retenir

En d'autres termes, la recherche montre que les entreprises subissent de plus en plus de pressions pour dresser de façon rigoureuse le profil de compétences sur lequel les candidats seront évalués. Pour assurer l'efficacité du processus de dotation, ce profil doit résulter d'une analyse rigoureuse des tâches à accomplir, mais il doit en même temps s'éloigner des compétences purement techniques liées à l'exécution du travail, pour inclure des dimensions génériques. Il y a là, sans aucun doute, une apparente contradiction puisque les compétences qui sont de l'ordre du savoir-être et du savoir-vivre sont, presque par définition, subjectives.

La sophistication des outils de sélection

Si le profil de compétences est de plus en plus complexe, puisqu'il fait apparaître à la fois des compétences spécifiques et des compétences essentielles, des savoirs, savoir-faire, savoir-être et savoir-vivre, il n'est pas étonnant de constater que les outils utilisés pour mesurer ce profil se complexifient également. La raison en est simple : il n'existe pas d'outil de mesure parfait du potentiel humain (Bourhis, 2007). Chaque outil (entrevue, test, mise en situation, etc.) possède ses forces et ses faiblesses, et permet de mesurer un type de compétences particulier. La mesure de plusieurs compétences requiert donc l'utilisation de plusieurs outils, et les recherches permettent de choisir ceux qui ont la meilleure validité prédictive (Catano, Wiesner, Hackett & Methot, 2005; Ryan & Tippins, 2004).

1. Les entrevues de sélection structurées

Utiliser des entrevues structurées de sélection consiste à concevoir le déroulement de l'entrevue en fonction des compétences identifiées à la suite de l'analyse de poste (Bourhis, 2007; Pettersen & Durivage, 2006). Ainsi, les questions posées sont les mêmes pour tous les candidats et les procédures utilisées pour évaluer les informations obtenues et estimer la valeur du candidat sont standardisées. Il s'agit donc d'un outil de sélection qui s'inscrit dans la lignée de l'élaboration d'un profil de compétences axé sur les exigences de l'emploi.

Il est difficile de savoir avec exactitude la proportion d'organisations qui adoptent les entrevues structurées. Selon Rosse et Levin (1997), seules 37 % des entreprises structurent leurs entrevues de sélection, mais ces données datent déjà de dix ans, et il n'existe pas, à notre connaissance, d'étude plus récente des modes d'évaluation des candidats en vigueur dans les organisations. Seules les données recueillies par Statistique Canada lors de l'Enquête sur le milieu de travail et les employés indiquent que 95,8 % travailleurs canadiens sont soumis à une entrevue de sélection avant l'embauche, mais les données n'indiquent pas s'il s'agit d'entrevues structurées (Akyeampong, 2006). Pourtant, les études montrent sans équivoque la supériorité des entrevues structurées par rapport aux entrevues non structurées, et cela sur les quatre critères d'évaluation de l'efficacité du processus de dotation :

- ❖ La validité prédictive des entrevues structurées est de 0,51, contre 0,31 à 0,38 pour les entrevues non structurées (Pettersen & Durivage, 2006; Ryan & Tippins, 2004; Zeller, 2005).
- ❖ La standardisation de l'entrevue et de son évaluation a pour conséquence directe l'augmentation de la fidélité (Pettersen & Durivage, 2006; Posthuma, Morgeson & Campion, 2002).
- ❖ Une entrevue structurée est plus conforme à l'esprit des lois et ses résultats sont plus faciles à défendre en cas de contestation, car il est aisé de montrer le lien objectif entre les questions posées et les exigences du poste (Pettersen & Durivage, 2006; Biddle & Nooren, 2006).
- ❖ Les recherches démontrent que les candidats réagissent beaucoup plus positivement aux entrevues qu'à d'autres outils de sélection, notamment les tests psychométriques (Posthuma, Morgeson & Campion, 2002). Ceci est d'autant plus vrai lorsque les questions d'entrevue sont basées sur une analyse du poste.

2. Les mises en situation, jeux de rôles et échantillons de travail

On remarque également dans les écrits récents un accroissement de l'intérêt pour les outils de mesure qui mettent le candidat dans une situation très similaire à celle de l'emploi. Les mises en situation, les jeux de rôle ou les échantillons de travail deviennent dès lors des outils recherchés, puisque leur objectif est précisément de placer le candidat dans une situation de travail afin d'observer ses comportements (Terpstra, 1996). Leur validité prédictive et leur niveau d'acceptation par les candidats sont d'ailleurs évalués comme excellents (Bourhis, 2007; Ryan & Tippins, 2004).

L'utilisation de ces méthodes d'évaluation des candidats est en parfaite cohérence avec le besoin d'améliorer l'évaluation des compétences des candidats en se fiant moins à ce que les candidats disent d'eux-mêmes, et davantage à ce que le recruteur peut observer. Ainsi, Zeller (2005) rappelle que les candidats ont parfois tendance à surévaluer leurs réalisations, et que se fier uniquement à ce qu'ils indiquent dans leur curriculum vitae ou pendant les entrevues peut mener à de mauvaises décisions de sélection.

3. Les tests d'aptitudes cognitives et de personnalité

De façon écrasante, les études montrent que les aptitudes cognitives et certains traits de personnalité permettent de prédire la performance future en emploi (Bourhis, 2007; Morgeson *et al.*, 2007; Rynes, Colbert & Brown, 2002; Zeller, 2005). Pourtant, les professionnels en ressources humaines semblent réticents à utiliser les tests de personnalité et d'intelligence susceptibles de mesurer ces dimensions. La difficulté d'acceptation de ces tests par les candidats, ainsi que les risques de poursuite qu'ils entraînent, peuvent expliquer en partie ce manque d'enthousiasme (Bourhis, 2007; Petersen, 2000). Pourtant, les recherches les plus récentes suggèrent que ces tests, en particulier lorsqu'ils sont conçus pour répondre aux besoins d'un emploi particulier, sont des prédicteurs de la performance future qualifiés de bons à excellents : validité prédictive de 0,54 pour les tests d'aptitudes cognitives, de 0,34 pour les mises en situation, de 0,31 pour le trait de personnalité « conscience professionnelle » (Morgeson *et al.*, 2007; Ryan & Tippins, 2004). Exemples particuliers de tests de personnalité, les tests d'honnêteté semblent gagner en popularité en raison de leur excellente validité prédictive (Ryan & Tippins, 2004; Zellers, 2005).

4. Les faits saillants à retenir

La littérature spécialisée en dotation invite donc les professionnels en ressources humaines à utiliser une vaste gamme d'outils de sélection pour évaluer de façon complète les différentes compétences des candidats. Dans la mesure où le profil des exigences recherchées chez les candidats se complexifie, il est normal que les outils utilisés pour mesurer ces compétences soient eux-aussi plus sophistiqués. Le recours à des centres d'évaluation, qui permettent l'usage simultané de plusieurs outils de sélection, est fréquemment évoqué par les experts, mais il s'agit d'un processus cher et consommateur de temps, qui reste surtout utilisé pour des postes de cadres et de professionnels (Bourhis, 2007; Pettersen, 2000).

L'informatisation de la dotation

Une autre tendance lourde qui s'est développée à un rythme effréné au cours des dernières années dans le monde de la dotation est l'utilisation d'outils informatisés, qui ont pour but à la fois d'attirer les candidats de la génération Y qui ont grandi avec Internet, mais aussi d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la dotation. À titre d'illustration, la première édition du livre *Recruitment and Selection in Canada* (Catano, Cronshaw, Wiesner, Hackett & Methot, 1997) consacrait uniquement cinq pages à l'utilisation d'Internet pour les activités de dotation; moins de dix ans plus tard, la troisième édition lui accorde 22 pages (Catano *et al.*, 2005). Les recherches du groupe Aberdeen confirment par ailleurs que les entreprises les plus performantes en matière de dotation font une utilisation particulièrement intensive de la technologie (Aberdeen Group, 2007).

Les avancées en matière de ce qu'il est désormais convenu d'appeler la e-dotation (pour calquer l'expression anglaise *e-recruitment*) se déclinent selon quatre axes :

- ❖ l'annonce de postes sur des sites Internet;
- ❖ la gestion informatisée des candidatures;
- ❖ la recherche active de candidats sur Internet;
- ❖ la recherche d'informations sur les candidats.

1. L'annonce de postes sur des sites Internet

Le placement d'annonce sur des sites Internet est la forme la plus répandue d'utilisation d'outils informatisés dans le domaine de la dotation (Galanaki, 2002). Elle se décline selon quatre modes :

- ❖ le placement d'une annonce, ou d'un lien avec une section « carrière », sur le site de l'organisation;
- ❖ le placement d'une annonce sur un site privé spécialisé dans le recrutement, comme Monster, Workopolis ou Jobboom;
- ❖ le placement d'une annonce sur un site gouvernemental, comme ceux d'Emploi Québec ou le Guichet Emploi du gouvernement fédéral;
- ❖ le placement d'une annonce sur le site d'un journal, généralement concomitant à la parution de la même annonce dans la version papier du journal.

Dans tous les cas, ces stratégies sont peu coûteuses et largement utilisées. Ainsi, en 2003, 94 % des compagnies de la liste *Global 500* dressée par le magazine *Fortune* avaient une section carrière sur leur site web, une pratique en croissance exponentielle depuis 1998 (iLogos Research, 2003). Une autre étude indique que les entreprises de la liste de *Fortune 500* affichent jusqu'à trois fois plus de postes sur leur site que sur les sites Internet d'annonces d'emploi (iLogos Research, 2002). En revanche, en 2004, seules 21 % des 300 plus importantes PME du Québec avaient un site corporatif avec une section carrière (La Toile des recruteurs, 2002), un résultat qui confirme ceux de recherches subséquentes (Hausdorf & Duncan, 2004). Il reste donc une marge de progression dans ce domaine.

L'utilisation de sites publics ou privés d'annonces, qu'ils soient spécialisés ou généralistes, indépendants ou liés à un média papier, est également en vaste croissance (Galanaki, 2002). Pour certains types d'emploi, il s'agit même de la méthode de recrutement la plus utilisée, et de loin. Ainsi, récent sondage indique que 88 % des entreprises placent l'utilisation d'un site spécialisé parmi les trois méthodes les plus efficaces pour recruter du personnel en technologies de l'information et des communications; 79 % des entreprises interrogées citent également les sites généralistes de recrutement dans le trio de tête des méthodes efficaces (Bossut, 2006). De façon générale, les sites d'annonces généralistes sont ceux qui génèrent le plus grand nombre de candidatures, mais les sites spécialisés génèrent des candidatures plus ciblées (SHRM, 2007).

Cependant, la simple annonce sur un site Internet, qu'il soit corporatif ou externe à l'organisation, ne suffit plus pour attirer les candidats. Afin de donner davantage de visibilité à leurs annonces, un nombre croissant d'entreprises incluent dans leurs campagnes publicitaires un lien direct avec leur site de carrière – ou *direct navigation in advertising* (SHRM, 2007). Il s'agit d'éviter à l'utilisateur d'Internet de passer par un fureteur ou par le site général de l'organisation, mais plutôt de l'amener directement à la section carrière afin qu'il prenne connaissance des emplois vacants. Selon ce sondage, 72 % des organisations américaines qui ont enregistré une section carrière sous forme de domaine .job ont recours à des liens directs et 92 % d'entre elles estiment que cette pratique a encouragé les candidats à postuler en plus grand nombre (SHRM, 2007).

D'autres organisations tentent également de sortir des sentiers battus pour attirer les candidats de la génération Y, pour qui surfer sur le Web est aussi naturel qu'allumer la télé. La Toile des recruteurs a ainsi répertorié quelques initiatives originales, comme l'envoi de SMS à des candidats ciblés pour leur faire part d'une offre d'emploi ou les inviter une journée portes ouvertes; la présence de l'entreprise sur le monde virtuel Second Life; ou encore la promotion de l'organisation par le biais d'une vidéo sur YouTube (La Toile des recruteurs, 2007). Ces initiatives restent cependant marginales et les organisations tentent plutôt pour le moment d'améliorer leur présence sur des sites Internet de dotation.

2. La gestion informatisée des candidatures

Une autre avancée en matière de sites de recrutement concerne la possibilité, de plus en plus fréquente, de postuler en ligne. Ceci permet à l'organisation de recevoir les candidatures dans un format prédéterminé et d'en effectuer un suivi. En effet, un nombre croissant d'organisations ont mis en place un système de suivi des candidatures (*applicant tracking system*) qui leur permet d'évaluer leurs efforts en matière de recrutement, mais également de gérer les candidatures (SHRM, 2007). Ainsi, selon le groupe Aberdeen, 63 % des organisations les plus efficaces en matière de dotation ont implanté de tels systèmes, contre 42 % des organisations moins efficaces (Aberdeen Group, 2007). Ces chiffres correspondent à ceux de la *Society for Human Resource Management* (SHRM, 2007) qui évalue que 66 % des organisations ayant un domaine .job ont un système de suivi des candidatures, et que 23 % ont l'intention d'en implanter un dans les douze prochains mois.

Concrètement, un système de suivi des candidatures est un logiciel qui permet aux candidats de postuler en ligne en remplissant un curriculum vitae pré-formaté; celui-ci est ensuite stocké dans une base de données de candidats que les recruteurs peuvent ensuite interroger par mots-clés, en fonction des caractéristiques qu'ils recherchent (Mohamed, Orife & Wibowo, 2002). Le système peut également générer automatiquement des accusés de réception pour les candidatures reçues, envoyer par courriel des convocation à des entrevues, classer les candidatures en fonction de critères préétablis, refuser les candidats ne répondant pas aux exigences minimales ou encore leur demander de répondre à des questions de présélection (SearchCIO.com, 2007).

Un système de suivi des candidatures sert donc essentiellement à gérer les dossiers après l'étape du recrutement. Il ne sert cependant pas à attirer de façon proactive des candidats. Pour cela, les entreprises commencent à s'intéresser à d'autres outils qui leur permettent de cibler des personnes qui ne sont pas à la recherche active d'un emploi.

3. La recherche active de candidats sur Internet

Les premiers balbutiements de l'utilisation d'Internet à des fins de dotation avaient essentiellement pour objectif de faciliter l'accès des organisations aux candidats : l'identification plus facile des listes de postes vacants, l'aisance de la recherche d'informations sur l'organisation ou encore la possibilité de postuler en ligne ont essentiellement été à l'avantage des candidats. Aujourd'hui cependant, de plus en plus de recruteurs réalisent que la recherche d'informations va dans les deux sens, et qu'eux aussi, grâce à Internet, ont un accès plus facile à un plus grand nombre de candidats. En particulier, Internet permet un large accès aux personnes qui ne sont pas à la recherche active d'un emploi, et que seuls les chasseurs de tête pouvaient autrefois aborder.

Ainsi, on dénombre trois principales stratégies pour identifier et approcher des candidats potentiels (Aberdeen Group, 2007; SHRM, 2007) :

- ❖ passer en revue les annuaires électroniques de membres d'associations ou de groupes d'intérêt, puisque ceux-ci listent généralement non seulement les coordonnées des individus, mais également leur expertise;
- ❖ utiliser les sites de réseautage comme Facebook ou MySpace;
- ❖ explorer les blogues ou les forums de discussions spécialisés.

Même si les recruteurs semblent encore relativement timides dans l'utilisation de tels outils informatiques, plus d'un tiers des entreprises américaines particulièrement performantes en matière de dotation ont recours à ces stratégies (Aberdeen Group, 2007; SHRM, 2007). Celles-ci semblent particulièrement adéquates pour attirer les jeunes candidats, qui s'affichent volontiers sur le Web. Ceci constitue d'ailleurs la quatrième tendance en matière de e-dotation.

4. La recherche d'informations sur les candidats

En effet, l'abondance de renseignements disponibles sur Internet ouvre la possibilité pour les organisations de vérifier l'information qui circule sur les candidats (Lambert-Chan, 2007). De fait, un nombre grandissant d'organisations reconnaissent avoir utilisé un moteur de recherche pour vérifier l'information au sujet d'un candidat (Aberdeen Group, 2007; SHRM, 2007). C'est le cas de 65 % des organisations ayant un domaine .jobs, mais près de la moitié des organisations qui n'ont pas recours à cette technique estiment probable qu'elles le feront dans les douze prochains mois. Ces chiffres confirment ceux de Marcus (2006) qui évalue que 77 % des recruteurs de cadres ont recours aux moteurs de recherche pour vérifier des informations au sujet de candidats.

5. Les faits saillants à retenir

Ainsi, Internet est en train de révolutionner la dotation, tout comme il a modifié en profondeur la relation entre les consommateurs et les fournisseurs. Cette révolution touche à la fois la façon dont les recruteurs peuvent cibler et joindre les candidats, les méthodes de sélection et de gestion des candidatures, mais également, de façon plus vaste, la circulation de l'information au sujet des emplois disponibles et des candidats.

Partie 3*
**Exploration des pratiques de dotation
dans six organisations du secteur public**

* Cette partie reprend partiellement le rapport n° 1 présenté au Secrétariat du Conseil du trésor le 5 octobre 2007, auquel ont été ajoutées les informations recueillies par communication directe avec les organisations concernées.

Les pratiques de dotation du gouvernement fédéral canadien

1. Les instances et le cadre réglementaire

La Commission de la fonction publique du Canada est l'organisme en charge de la gestion de l'Administration, dans le respect et la protection de six grands principes : le mérite, l'impartialité, la représentativité, l'usage des deux langues officielles, l'intégrité du processus de dotation et l'impartialité politique des fonctionnaires. Ses responsabilités comprennent l'élaboration de politiques et d'orientations pour les gestionnaires en matière de dotation, ainsi que les vérifications et les enquêtes afin de s'assurer de l'efficacité du système de dotation et d'y apporter des améliorations.

La fonction publique canadienne vit actuellement un processus de modernisation qui s'inscrit dans le contexte de la Loi sur la modernisation de la fonction publique adoptée en novembre 2003. Dans ce cadre, la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, entrée en vigueur en décembre 2005, vise à « faciliter l'embauche de personnes qualifiées, à encourager la collaboration dans les relations patronales-syndicales, à privilégier le perfectionnement et la formation du personnel à tous les niveaux, et à clarifier les rôles et les obligations en matière de reddition de comptes » (Commission de la fonction publique, 2007a).

Le tableau ci-dessous liste les principales législations encadrant le travail de la Commission de la fonction publique.

Tableau 2 : Cadre réglementaire de la dotation au gouvernement du Canada

❖ Règlements internes et principes de régie interne de la Commission de la fonction publique. ❖ Loi sur l'emploi dans la fonction publique (2003, ch. 22). ❖ Règlement sur l'emploi dans la fonction publique. ❖ Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique. ❖ Règlement sur les langues officielles — nominations dans la fonction publique. ❖ Règlement concernant les activités politiques. ❖ Règlement visant l'abrogation de certains règlements pris en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. ❖ Décret abrogeant certains décrets d'exemptions. ❖ Documents liés à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, 1985. ❖ Loi sur la modernisation de la fonction publique. ❖ Loi sur la gestion des finances publiques. ❖ Charte canadienne des droits et libertés. ❖ Loi canadienne sur les droits de la personne. ❖ Loi sur l'équité en matière d'emploi. ❖ Loi sur les langues officielles.
--

Source : Site Internet de la Commission de la fonction publique. <http://www.psc-cfp.gc.ca>

Il est à noter que la Loi sur l'emploi dans la fonction publique ne régit pas tous les organismes publics. Ainsi, sur les 380 700 employés de la fonction publique, seuls 181 000 sont assujettis à cette loi. Les organismes qui ne sont pas régis par cette loi ont alors leur propre processus de dotation.

La Loi sur la modernisation de la fonction publique a entraîné de nombreuses transformations dans la façon dont sont gérées les ressources humaines, notamment dans le processus d'embauche et de nomination des fonctionnaires fédéraux. D'après les prévisions de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, les mesures de dotation externe augmenteront de plus de 40 % au cours de la prochaine décennie, et cela, bien que la fonction publique fédérale ait été réduite au cours de la dernière décennie (Naczk, 2007). De nombreuses initiatives ont vu le jour dans ce contexte. Ainsi, le Projet de modernisation de la dotation de la fonction publique a pour but d'améliorer l'accès aux emplois dans l'Administration, de permettre aux fonctionnaires d'y poursuivre leur carrière et de répondre aux besoins des gestionnaires responsables de l'embauche (Commission de la fonction publique, 2007b).

2. Les pratiques de dotation

Selon le gouvernement du Canada (2006), la Loi sur l'emploi dans la fonction publique a pour objectifs de :

- ❖ favoriser l'élaboration de systèmes de dotation simples, souples, impartiaux, modernes et efficaces;
- ❖ accroître la souplesse dont jouit la direction dans le domaine de la dotation de manière à ce que les gestionnaires puissent concevoir des méthodes leur permettant de mieux répondre aux besoins en ressources humaines de leurs organisations, tout en tenant les gestionnaires responsables de leurs actes et en exigeant le respect des valeurs fondamentales de la fonction publique.

En clair, il s'agit (Gouvernement du Canada, 2006) :

- ❖ de donner plus de contrôle aux organisations sur les décisions de dotation;
- ❖ de favoriser un plus grand recours à la planification intégrée des ressources humaines et des activités;
- ❖ d'appuyer le mérite, l'impartialité et les valeurs en matière de dotation que sont la justice, la transparence et l'accessibilité;
- ❖ de favoriser un plus grand dialogue entre les gestionnaires et les employés;
- ❖ et de permettre la résolution juste, transparente et rapide des problèmes de dotation.

Afin d'aider les gestionnaires à comprendre et à appliquer la nouvelle loi, l'Agence de la fonction publique du Canada a rédigé une Trousse de dotation du gouvernement du Canada à l'intention des gestionnaires, trousse dont les prochains paragraphes s'inspirent largement (Gouvernement du Canada, 2006).

2.1. Les rôles et responsabilités en matière de dotation

Cette réforme a pour conséquence de modifier radicalement les rôles et les responsabilités de bon nombre d'intervenants. Ainsi, même si la Commission de la fonction publique conserve le pouvoir de faire des embauches dans la fonction publique et des nominations au sein de celle-ci, les pouvoirs de dotation*, dont le recrutement externe et le renouvellement des cadres, sont délégués aux administrateurs généraux. Chaque administrateur général peut subdéléguer à son tour le pouvoir à tous les gestionnaires de son organisation. Pour sa part, la Commission de la fonction publique procède à des activités de surveillance et de vérification pour s'assurer de l'intégrité générale du système et s'assurer que la dotation se fait en fonction du mérite.

Ainsi, la Loi sur l'emploi dans la fonction publique met l'accent sur la délégation des pouvoirs aux gestionnaires, élément clé d'un changement de culture au sein de la fonction publique. Cependant, le rapport annuel 2006-07 de la Commission de la fonction publique souligne que « [p]our que le régime fonctionne complètement, les gestionnaires auront besoin de meilleurs outils, de meilleurs systèmes d'information, de guides, de formation et de soutien. [...] Pour que la pleine mise en œuvre de la LEFP puisse se réaliser, il sera très important de s'assurer que les gestionnaires sont capables de jouer le rôle attendu. » (Commission de la fonction publique du Canada, 2007c, p. 3).

2.2. Les valeurs et principes en matière de dotation

La Loi sur l'emploi dans la fonction publique accorde plus d'importance qu'avant aux valeurs et aux principes en matière de dotation, par opposition aux règles et processus. Ainsi, le cadre de dotation s'appuie sur trois valeurs, détaillées dans le tableau 3.

Tableau 3 : Valeurs du gouvernement du Canada en matière de dotation

❖	Justice : Par justice, on entend que les décisions sont prises avec objectivité, sans influence politique ou favoritisme personnel; les lignes directrices et les pratiques exigent que les employés et les candidats soient traités de façon juste.
❖	Transparence : Par transparence, on entend que les renseignements concernant les décisions, les lignes directrices et les pratiques sont communiqués de façon ouverte et opportune.
❖	Accessibilité : Par accessibilité, on entend la possibilité raisonnable de poser sa candidature et d'être pris en considération pour un emploi dans la fonction publique.

Source : Site Internet de l'Agence de la fonction publique du Canada. <http://www.psagency-agencefp.gc.ca/>

* L'Agence de la fonction publique du Canada utilise le terme « nomination » comme synonyme de dotation.

2.3. Les pratiques spécifiques de dotation

Le principal changement apporté par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique a trait à la façon dont les gestionnaires dotent les postes de leur organisation respective. Le tableau 4 récapitule les plus importantes modifications à retenir.

Tableau 4 : Modifications apportées par la Nouvelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique (2005)

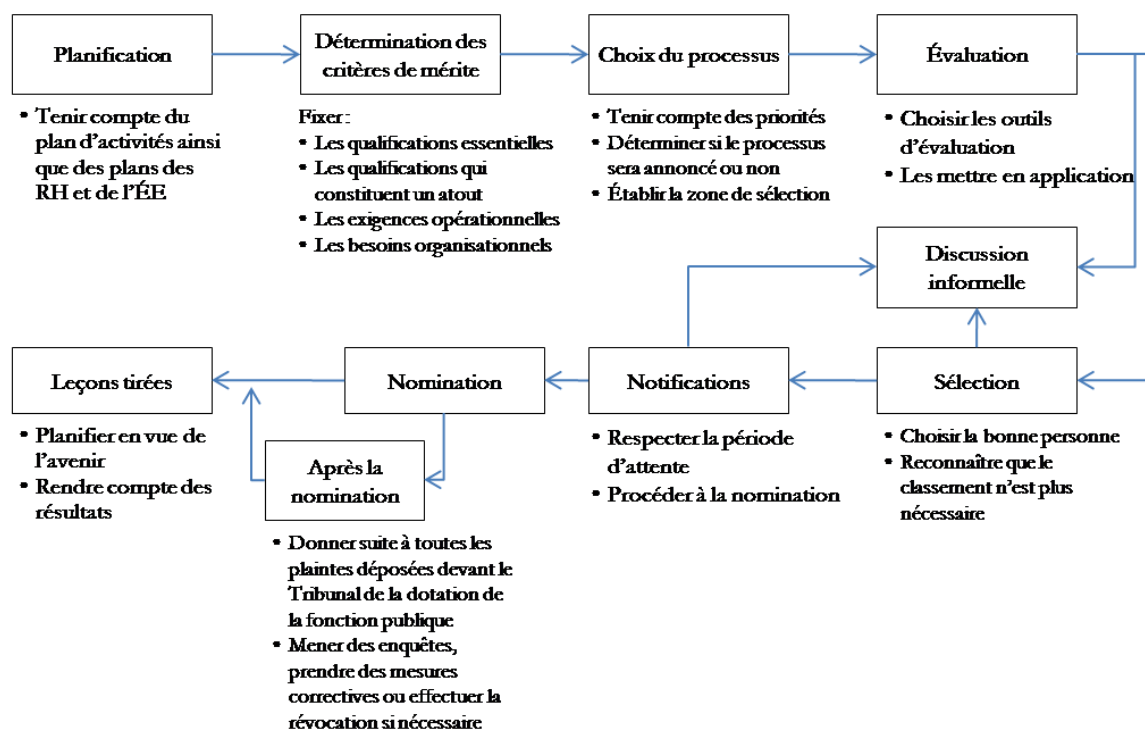
Instances et délégation	❖ Les nouvelles politiques de dotation de la CFP (moins nombreuses, plus englobantes et fondées sur des principes) et les nouvelles dispositions relatives à la délégation débutent. ❖ Plusieurs politiques dont la responsabilité incombe actuellement à la CFP sont confiées à l'employeur. ❖ Dans le contexte de ces politiques centralisées, les ministères vont mettre en place leurs propres programmes et politiques de dotation, adaptés à leurs besoins. ❖ De nouvelles dispositions relatives à la délégation des pouvoirs de nomination sont en place. ❖ La CFP renforce son rôle de surveillance : nouvelles exigences de responsabilité pour les ministères, davantage de contrôles, de vérifications et d'enquêtes relativement aux nominations externes.
Planification des ressources humaines	❖ La planification des ressources humaines devient un catalyseur pour profiter véritablement de la souplesse de la LEFP. ❖ On peut employer le processus de dotation pour la mise en œuvre des plans de RH.
Principe du mérite	❖ La nouvelle définition du mérite s'applique : les personnes nommées doivent posséder les qualités essentielles pour le travail à accomplir. ❖ Les gestionnaires peuvent maintenant tenir compte d'autres facteurs dans leur prise de décision : qualités souhaitables; exigences opérationnelles; besoins actuels et futurs de l'organisation.
Éléments prescriptifs	❖ Bon nombre d'éléments prescriptifs sont éliminés; plus d'occasions pour les gestionnaires d'exercer leur jugement dans leurs décisions de dotation; plus d'occasions de mettre en place des pratiques de dotation novatrices
Processus de recours	❖ Le Tribunal de dotation de la fonction publique reçoit les plaintes sur la dotation.
Mécanisme de discussion	❖ Processus de discussions informelles pour permettre aux employés d'obtenir de la rétroaction lors d'un processus de sélection. ❖ Les ministères ont établi leurs propres politiques à cet égard conformément à la politique de la CFP.

Source : Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, 2004a.

Le schéma de la page suivante récapitule les dix étapes d'un processus de dotation, qui seront détaillées dans les pages qui suivent. Il est cependant à noter que l'intégralité de ces étapes ne concerne que les processus internes; ainsi, les étapes de discussion informelle et de notification s'appliquent uniquement aux processus internes. Après la nomination, la

possibilité de déposer des plaintes devant le Tribunal de dotation de la fonction publique est également réservée à l'interne.

Figure 1 : Étapes de dotation au gouvernement du Canada



Source : Site Internet de l'Agence de la fonction publique du Canada. <http://www.psagency-agencefp.gc.ca/>

Étape 1 : La planification des ressources humaines.

La planification intégrée des ressources humaines et des activités permet de déterminer les stratégies et les activités optimales pour le recrutement, la dotation, l'équité en matière d'emploi, le maintien en poste, l'apprentissage, la relève et la motivation des employés. Elle consiste en :

- ❖ l'établissement des objectifs opérationnels de l'organisation;
- ❖ l'analyse des ressources humaines pour s'assurer de pouvoir répondre aux besoins actuels et futurs;
- ❖ l'évaluation des lacunes de l'effectif (par exemple, pénurie de main-d'œuvre qualifiée);
- ❖ l'établissement des priorités et l'élaboration des stratégies pour combler les lacunes et obtenir les ressources nécessaires;
- ❖ l'évaluation et la révision des stratégies au besoin.

Le tableau de la page suivante présente la répartition des responsabilités en matière de planification des ressources humaines.

Tableau 5 : Répartition des responsabilités de planification des effectifs

Gestionnaires seniors, directeurs d'agences	❖ Diriger, superviser et communiquer la planification intégrée des opérations et des RH, et fournir des ressources à cette fin. ❖ S'assurer de la mise en place de la structure, des systèmes et des processus de gouvernance liés à la planification et à la prise de décisions intégrées au sein de l'organisation. ❖ S'assurer que l'organisation possède l'effectif suffisant et l'agencement des compétences nécessaires, maintenant et à l'avenir, pour offrir ses programmes et services. ❖ Créer un milieu de travail positif, sain et sûr. ❖ Créer un milieu favorable aux relations de travail. ❖ S'assurer de la mise en place de mécanismes de surveillance, d'évaluation et de responsabilisation afin d'établir des rapports complets, valables et intégrés. ❖ Créer un processus de gestion du changement qui facilite la planification intégrée. ❖ Faire des prévisions globales qui tiennent compte de l'équité en emploi et des exigences en matière de langues officielles. ❖ S'assurer que le programme ministériel de dotation tient compte des besoins en RH et des plans de l'organisation en ce domaine.
Gestionnaires	❖ Intégrer la planification des opérations et des RH afin que les programmes et les services produisent les résultats escomptés. ❖ Gérer l'attribution des ressources afin d'assurer une prestation efficiente et efficace des programmes et des services. ❖ Gérer les risques liés aux ressources afin de maintenir la capacité de production et d'atteindre les résultats voulus des programmes et des services. ❖ Créer et favoriser un milieu de travail propice à la collaboration entre la direction et le syndicat. ❖ Faire participer les employés aux prises de décisions qui les touchent.
Professionnels des RH	❖ Donner aux gestionnaires des renseignements pertinents, en temps opportun (c.-à-d. conseils, outils, données démographiques et rapports) qui leur permettent d'intégrer efficacement la planification des opérations et des RH. ❖ Diffuser et promouvoir la planification intégrée dans l'ensemble de l'organisation. ❖ Faciliter la planification intégrée dans l'ensemble de l'organisation. ❖ Appuyer le gestionnaire dans l'élaboration et l'utilisation de stratégies et d'outils appropriés à la planification intégrée. ❖ Mettre en place des mécanismes de surveillance et d'établissement de rapports ayant trait aux résultats, aux forces et aux faiblesses de l'organisation. ❖ Mettre sur pied et entretenir une équipe ou un réseau multidisciplinaire destiné à soutenir la planification intégrée.
Planificateurs généraux	❖ Établir et gérer le processus (gestion du changement) d'intégration de la gestion des opérations et des RH. ❖ Enseigner, communiquer et faciliter le processus intégré de planification des opérations et des RH. ❖ Dresser le plan d'action de l'organisation.

Source : Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, 2004b.

Ainsi, la planification des ressources humaines relève de la responsabilité des gestionnaires, mais ceux-ci sont appuyés par la Direction de la planification des ressources humaines de l'Agence de la fonction publique du Canada. À titre d'exemple, cette direction a rédigé le Guide du gestionnaire pour la planification et la gestion des transitions des effectifs (Agence de la fonction publique du Canada, 2005a), guide mis à jour en 2007 (Agence de la fonction publique du Canada, 2007). Par ailleurs, l'Agence fournit aux ministères et organismes diverses ressources (guides, formations, etc.) pour les aider dans leur planification.

Étape 2 : La définition et l'évaluation du mérite

En vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, une décision de dotation est fondée sur le mérite lorsque :

- ❖ le gestionnaire choisit des personnes qui possèdent les qualifications essentielles pour le travail à accomplir; et
- ❖ qu'il tient compte, d'une part, de tout critère supplémentaire qu'il considère, pour le présent ou à l'avenir, comme un atout pour l'organisation ou le travail à accomplir, et, d'autre part, des exigences opérationnelles et des besoins organisationnels actuels et futurs.

Ainsi, pour respecter le concept de mérite, les personnes sont évaluées en fonction des critères de mérite établis pour le poste et non en fonction des autres candidats. Il s'agit d'un important changement par rapport à l'approche antérieure fondée sur le mérite relatif. En effet, il n'est plus nécessaire de prouver qu'un candidat est « meilleur » qu'un autre. Le gestionnaire doit plutôt être en mesure d'expliquer que ses décisions de sélection sont fondées sur les critères de mérite établis.

C'est pourquoi, pour établir les critères de mérite, le gestionnaire doit bien comprendre, non seulement le travail à exécuter, mais aussi le contexte présent et futur dans lequel il s'effectue. Il lui faut donc examiner à la fois les tâches et le lien entre le travail et l'environnement. Le gestionnaire doit aussi déterminer si le poste est unique dans l'organisation ou s'il fait partie de plusieurs postes comportant les mêmes tâches. Les éléments du plan intégré des ressources humaines et des activités de l'organisation aident aussi les gestionnaires à élaborer des critères de mérite, puisque ces facteurs constituent le contexte dans lequel se fera ce travail.

Le processus d'établissement des critères de mérite reflète cette nouvelle approche. Ainsi, quatre éléments entrent dans la définition du mérite :

- ❖ les qualifications essentielles (y compris les langues officielles et les normes de qualification fixées par l'employeur);
- ❖ les qualifications actuelles et futures constituant des atouts;
- ❖ les exigences opérationnelles actuelles et futures;
- ❖ les besoins organisationnels actuels et futurs.

L'établissement des critères de mérite a pour objet d'aider les gestionnaires à trouver des personnes qualifiées, capables d'exécuter les tâches des postes à pourvoir. Il est donc

impératif d'établir des critères de mérite de manière à s'assurer que la personne sélectionnée possède toutes les qualifications essentielles. Celles-ci peuvent comprendre, entre autres :

- ❖ l'expérience;
- ❖ les études;
- ❖ des connaissances;
- ❖ des compétences;
- ❖ des qualités personnelles;
- ❖ la compétence dans l'une ou l'autre des langues officielles - toujours une qualification essentielle;
- ❖ la compétence dans les deux langues officielles.

Bien entendu, il n'est pas nécessaire d'établir des critères de mérite pour des qualifications qui peuvent être acquises après l'entrée en poste. Le cas échéant, la capacité de les acquérir pourrait faire partie des aptitudes exigées pour le poste. Par exemple, la capacité d'apprentissage pourrait être une qualification plus appropriée que la possession d'une connaissance donnée, en particulier si l'information peut s'acquérir après l'entrée en poste, au moyen d'une formation en cours d'emploi ou dans le cadre d'un programme de formation à l'intention des nouveaux fonctionnaires.

Les autres critères de mérite (qualifications qui constituent des atouts; exigences opérationnelles; besoins organisationnels) ne sont pas requis pour chaque décision de dotation. Autrement dit, des personnes peuvent être choisies même si elles ne satisfont pas à ces critères. Cependant, les gestionnaires doivent informer les candidats des faits suivants :

- ❖ Il est souhaitable de satisfaire à ces critères de mérite, puisqu'ils pourraient constituer un facteur important dans le choix du candidat.
- ❖ Un candidat peut être choisi même s'il ne satisfait à aucun de ces critères de mérite supplémentaires.

Le tableau 6 propose une définition de ces autres critères de mérite.

Tableau 6 : Autres critères de mérite au gouvernement du Canada

Qualifications constituant des atouts	Exigences opérationnelles	Besoins organisationnels
Une qualification qui constitue un atout est une qualification qui n'est pas essentielle pour le travail à accomplir mais qui, maintenant ou plus tard, serait avantageuse pour l'organisation ou permettrait d'améliorer l'exécution du travail.	Il s'agit des exigences jugées importantes pour le fonctionnement de l'unité de travail ou de l'organisation. Ces exigences sont des caractéristiques du travail et non de la personne.	Les besoins organisationnels incluent les critères qui permettent aux organisations de remplir leurs mandats et de répondre aux besoins de leurs propres organisations, actuellement et à l'avenir. Ces critères sont reliés plus étroitement à l'organisation qu'au poste.

Source : Site Internet de l'Agence de la fonction publique du Canada. <http://www.psagency-agencefp.gc.ca/>

Pour une discussion plus détaillée de l'établissement de ces critères, le lecteur se réfèrera à la Trousse de dotation du gouvernement du Canada à l'intention des gestionnaires citée en bibliographie.

Dans l'établissement des critères de mérite, les conditions d'emploi constituent un cas particulier. Une condition d'emploi n'est pas un critère de mérite mais plutôt une exigence qu'une personne doit satisfaire au moment de son entrée en poste et pendant toute la durée de ses fonctions; par exemple, maintenir le niveau approprié d'autorisation de sécurité, voyager et travailler les fins de semaine. Il est important de retenir que les conditions d'emploi sont nécessaires à l'exécution du travail et que le fait de ne pas les remplir pourrait entraîner le licenciement. Toutefois, comme dans d'autres domaines, il est essentiel d'assurer une communication claire et continue : les candidats doivent être informés à l'avance des conditions d'emploi et du fait qu'ils doivent les respecter pendant toute la durée de leurs fonctions.

Par ailleurs, le gouvernement du Canada est déterminé à assurer un milieu de travail juste, dynamique, sain et sûr. Dans le contexte de la dotation, cela se traduit par un milieu de travail exempt de discrimination, dans lequel les processus sont justes. Ainsi, sauf dans un nombre limité de cas où cela pourrait créer une contrainte excessive, il est interdit aux ministères et organismes de faire de la discrimination à l'encontre des candidats pour l'un ou l'autre des motifs énoncés dans la Loi canadienne sur les droits de la personne. Autrement dit, les critères de mérite ne doivent pas exclure des candidats pour un motif de distinction illicite comme la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille, la déficience ou l'état de personne graciée. Il peut cependant se présenter des situations où un critère de mérite constituant un motif de distinction illicite est permis : lorsqu'il s'agit d'une exigence professionnelle justifiée. À moins que le critère de mérite soit une telle exigence professionnelle justifiée, l'organisation a le devoir de prendre des mesures d'adaptation pour éviter la discrimination.

En outre, la détention de la citoyenneté canadienne ne constitue généralement pas une exigence de l'emploi. Ainsi, les demandes présentées par des personnes qui ne possèdent pas la citoyenneté canadienne sont acceptées. Cependant, une priorité prévue à la Loi sera accordée aux candidats qualifiés qui possèdent la citoyenneté canadienne.

Finalement, les nouvelles dispositions prévoient que les critères de mérite soient établis au début du processus de dotation et soient communiqués conformément aux lignes directrices de la Commission de la fonction publique, dans la langue officielle de choix du candidat et de la façon qu'il aura choisie. Bien qu'il soit déconseillé de modifier les critères de mérite durant le processus de dotation, de telles modifications peuvent être nécessaires, par exemple lorsqu'un examen du poste donne à penser que le travail à exécuter est différent de ce qui était prévu à l'origine, ou que le milieu de travail a considérablement changé. Dans les rares circonstances où un tel changement aux critères de mérite s'impose, les gestionnaires doivent déterminer, avant d'aller de l'avant, quelles en seront les incidences sur les candidats. Dans

tous les cas, les candidats, déclarés ou potentiels, doivent recevoir la liste modifiée des critères de mérite.

Étape 3 : Le choix du processus

La nouvelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique renferme un certain nombre de nouvelles dispositions qui augmentent considérablement la souplesse dont jouissent les organisations en matière de dotation, tout en protégeant les droits du personnel en situation précaire, comme les personnes bénéficiant d'un droit de priorité.

Ces nouvelles dispositions portent notamment sur la façon dont sont désormais traitées les priorités de nomination. La Loi accorde la nomination par priorité aux fonctionnaires excédentaires au sein de leurs organisations, aux fonctionnaires en congé autorisé et à leurs remplaçants nommés pour une période indéterminée, à certains membres du personnel d'un ministère et aux fonctionnaires mis en disponibilité. Par ailleurs, le Règlement sur l'emploi dans la fonction publique accorde également la nomination par priorité aux :

- ❖ fonctionnaires excédentaires;
- ❖ fonctionnaires qui sont frappés d'incapacité;
- ❖ membres des Forces canadiennes et de la Gendarmerie royale du Canada qui sont licenciés pour des raisons de santé;
- ❖ fonctionnaires en congé autorisé en raison de la réinstallation de leur conjoint ou conjoint de fait;
- ❖ fonctionnaires qui ont accepté un poste de niveau inférieur par suite de l'exercice d'un droit de priorité.

En vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, les qualifications essentielles établies pour le poste à pourvoir sont les seuls critères de mérite auxquels le bénéficiaire d'un droit de priorité doit satisfaire pour être nommé. Cependant, celui-ci doit aussi remplir les conditions d'emploi.

La Loi offre également aux administrateurs généraux beaucoup de souplesse dans le choix d'un processus de dotation. Ils doivent toutefois définir les orientations de leur organisation à l'intérieur d'une politique de dotation qui s'appuie sur une planification intégrée des ressources humaines et sur les valeurs en matière de nomination. Les gestionnaires peuvent choisir un processus « annoncé » ou « non annoncé » à partir des orientations retenues par leur organisation. Dans un processus dit « annoncé », les personnes qui se trouvent dans la zone de sélection sont informées d'une possibilité d'emploi et peuvent poser leur candidature et démontrer qu'elles répondent aux critères de mérite. Dans un processus dit « non annoncé », le gestionnaire ne sollicite pas de candidatures mais il prend en considération une ou plusieurs personnes de son unité de travail ou d'une zone de sélection plus large sans solliciter de candidatures.

L'administrateur général déterminera les circonstances dans lesquelles un processus non annoncé pourra être utilisé. À titre d'exemples, le recours à un processus de nomination non annoncé peut se justifier pour les nominations intérimaires, la promotion d'une personne

dont le poste fait l'objet d'une reclassification, en situation de pénurie, pour des régions éloignées, dans le cadre d'un programme de perfectionnement, pour nommer une personne hautement spécialisée, dans un contexte d'urgence risquant de mettre un projet en péril, lorsque les responsabilités d'un organisme sont intégrées au gouvernement fédéral, pour un groupe visé par l'équité en emploi.

Toutefois, malgré cette flexibilité accordée par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique pour ce qui est du choix entre un processus de nomination annoncé et non annoncé, la Commission de la fonction publique s'attend à ce que les processus annoncés deviennent la norme. Ainsi, la Commission « demande aux gestionnaires de préparer une justification écrite afin de démontrer comment leur choix respecte les valeurs de la LEFP et les critères de leur organisation » (Commission de la fonction publique du Canada, 2007c, p. 57), lorsqu'ils utilisent un processus non annoncé.

La Commission de la fonction publique ne dispose pas de statistiques générales sur la fréquence d'utilisation des processus annoncés ou non annoncés. Chaque agence ou ministère doit se doter de ses propres critères d'utilisation des processus non annoncés et faire le suivi de ces processus. La Commission note cependant un manque d'uniformité dans ce suivi. Certaines organisations ont pris des mesures pour s'assurer que les décisions relatives à l'utilisation de ces processus sont prises de façon appropriée. Ainsi, Santé Canada, la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada et le Conseil canadien des relations industrielles ont restreint la subdélégation des pouvoirs des processus non annoncés aux cadres supérieurs; autre exemple, cinq organisations exigent que ces décisions soient soumises à l'examen d'un comité (Commission de la fonction publique, 2007c, p. 58).

Par ailleurs, les gestionnaires ne sont plus tenus de nommer des personnes travaillant déjà dans la fonction publique avant de faire appel à des gens de l'extérieur. Le choix entre une dotation interne ou externe doit être compatible avec la planification intégrée des ressources humaines et des activités de l'organisation ainsi que ses politiques et ses valeurs en matière de nomination. Ainsi, avant de prendre une telle décision, le gestionnaire doit tenir compte de la planification des ressources humaines et des activités de l'organisation, qui établissent ses besoins actuels et futurs, et des aspirations professionnelles et niveaux de compétence des employés en poste.

Finalement, la Commission de la fonction publique accorde aussi une certaine souplesse aux organisations dans l'établissement de zones de sélection qui correspondent à leurs besoins. Dans le cas d'un processus annoncé (interne ou externe), la zone de sélection détermine l'admissibilité des candidatures. Généralement, elle devrait être assez vaste pour produire un nombre raisonnable de candidats qualifiés sans compromettre la souplesse, l'efficacité et l'efficacité du processus de dotation par rapport au coût. Dans le cas d'un processus non annoncé interne, la zone de sélection détermine qui peut exercer un recours. Toutefois, la Commission de la fonction publique exige dans ses lignes directrices l'établissement d'une zone nationale de sélection (ZNS) pour les processus de nomination externes annoncés visant la dotation de certains types d'emplois ouverts au public pour permettre à des

Canadiens et Canadiennes de partout au pays de postuler des emplois au sein de l'administration fédérale.

Pour l'établissement de la zone de sélection, les gestionnaires peuvent utiliser un ou plusieurs des critères suivants :

- ❖ des critères géographiques (p. ex. la région de la capitale nationale);
- ❖ des critères organisationnels (p. ex. le ministère de la Défense nationale);
- ❖ des critères professionnels (p. ex. le groupe CS);
- ❖ les membres de groupes désignés. Lorsque la zone de sélection se limite aux membres d'un groupe désigné, le plan d'équité en matière d'emploi ou le plan des ressources humaines et des activités de l'organisation doit appuyer ce choix.

Ainsi, les gestionnaires disposent de beaucoup de latitude dans leur choix de processus de recrutement, notamment sur la possibilité de diffuser leurs appels de candidatures au moyen d'annonces additionnelles, mais la Commission de la fonction publique exige que toutes les possibilités d'emploi ouvertes au public soient affichées sur le site www.emplois.gc.ca. Ce site permet au candidat d'effectuer une recherche des postes disponibles ou de s'inscrire à un système d'« alerte emploi » pour être informé des postes dans son domaine de choix. Il ne permet pas d'envoyer des candidatures spontanées mais offre la possibilité de s'inscrire dans une banque de candidatures (répertoire) pour une catégorie d'emplois. Les candidats peuvent postuler en ligne à partir de ce site.

Il n'existe pas de période minimale obligatoire pour afficher un poste. Cependant, la détermination de la période d'affichage doit prendre en compte les valeurs concernant l'accessibilité aux occasions d'emploi, la création d'une main d'œuvre représentative, la justice et la transparence des pratiques de nomination ainsi que d'autres facteurs tels que :

- ❖ le nombre de demandes désirées pour fournir un bassin de candidats suffisant;
- ❖ le fait qu'il s'agit d'un processus externe ou interne;
- ❖ l'urgence de doter le poste;
- ❖ les diverses pratiques à l'échelle du pays;
- ❖ les variantes géographiques telles que les fuseaux horaires;
- ❖ le choix des médias utilisés pour faire connaître les occasions d'emploi;
- ❖ la méthode utilisée pour recevoir les documents expédiés par les candidats.

Étape 4 : L'évaluation des candidats

La nouvelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique accorde aussi une plus grande souplesse aux gestionnaires dans l'évaluation des candidats. En effet, ceux-ci n'ont plus à comparer et à classer les candidats; ils doivent plutôt sélectionner le ou les candidats qui satisfont aux qualifications essentielles et aux autres critères de mérite, tout en respectant le principe de traitement équitable des candidats.

Deux autres modifications contenues dans la Loi sont dignes de mention :

- ❖ En plus d'évaluer les qualifications essentielles, les gestionnaires peuvent maintenant évaluer les qualifications constituant des atouts ou la façon dont le candidat répond aux besoins actuels et futurs de l'organisation ou aux exigences opérationnelles.
- ❖ Les critères de mérite peuvent maintenant s'appliquer dans n'importe quel ordre. Par exemple, un gestionnaire peut déterminer qui répond à un besoin organisationnel ou à une exigence opérationnelle avant d'évaluer les qualifications essentielles.

Dans leur appréciation, les gestionnaires ne sont pas limités aux méthodes traditionnelles d'évaluation des personnes. Par exemple, la Loi prévoit la prise en compte des réalisations et du rendement antérieur comme méthode d'évaluation. Toutefois, il est souvent conseillé de recourir à plusieurs outils, puisque la fiabilité de l'information tirée de l'évaluation augmente lorsque plusieurs méthodes sont utilisées. Ces méthodes peuvent comprendre :

- ❖ des entrevues;
- ❖ l'examen de travaux antérieurs;
- ❖ des simulations et des exercices de mise en situation;
- ❖ des tests écrits et des tests de rendement;
- ❖ le recours aux services d'un centre d'évaluation;
- ❖ la vérification des références;
- ❖ l'examen des évaluations du rendement, des réalisations passées et de l'expérience;
- ❖ des tests standardisés de la Commission de la fonction publique.

Quelles que soient les méthodes employées, les personnes doivent être informées de la façon dont elles seront évaluées ainsi que des critères d'évaluation. Bien que le gestionnaire puisse faire appel à d'autres personnes pour l'aider dans le processus d'évaluation, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la fonction publique, il lui incombe de prendre la décision finale de sélection.

Étape 5 : La tenue de discussions informelles (processus internes)

La Loi sur l'emploi dans la fonction publique instaure la discussion informelle, une conversation sans formalité entre un gestionnaire et un fonctionnaire dont la candidature n'a pas été retenue dans le cadre d'un processus de dotation interne. Ce mécanisme ne fait pas partie des recours et une participation à la discussion informelle ne prive pas un candidat de son droit de déposer une plainte au Tribunal de la dotation de la fonction publique. Elle a plutôt pour objet de communiquer de l'information au candidat pour lui faire comprendre les raisons pour lesquelles sa candidature n'a pas été retenue. Elle donne aussi au gestionnaire l'occasion de corriger toute erreur et, s'il y a lieu, de réintégrer le candidat dans le processus.

La discussion informelle porte sur l'évaluation de la personne éliminée plutôt que sur la comparaison de celle-ci avec la personne dont la candidature a été retenue. Elle a pour but de favoriser l'établissement d'un milieu de travail constructif en préservant les valeurs de transparence et de justice tout en aidant les fonctionnaires dans leur développement professionnel.

À notre connaissance, il n'existe pas encore de données sur l'utilisation de la pratique de la discussion informelle par les gestionnaires.

Étape 6 : La sélection

Le terme « sélection » désigne l'application des critères de mérite dans le but de faire un choix parmi un certain nombre de candidats possédant les qualifications essentielles d'après l'évaluation qui en a été faite. La Loi demande aux gestionnaires de choisir la « bonne personne » pour le poste à pourvoir en se rappelant que la ou les personnes dont la candidature a été retenue doivent :

- ❖ satisfaire à toutes les qualifications essentielles pour le poste, y compris aux exigences concernant les langues officielles;
- ❖ posséder les qualifications qui constituent des atouts et répondre aux exigences opérationnelles et aux besoins organisationnels établis;
- ❖ faire partie de la zone de sélection.

Bien qu'il faille toujours évaluer les qualifications essentielles, il n'est pas nécessaire d'évaluer systématiquement tous les autres critères. Lorsqu'on utilise un critère aux fins d'une sélection, on doit cependant l'appliquer à tous les candidats ayant atteint l'étape du processus d'évaluation. Dans le choix de la « bonne personne », le degré auquel une qualification essentielle est satisfaite peut également devenir le facteur déterminant. Par exemple, la « bonne personne » pour le poste peut avoir une forte aptitude à la rédaction, et non pas simplement une aptitude minimale qui satisfait à la qualification. La seule exception porte sur les langues officielles, pour lesquelles on ne peut demander un degré plus élevé de compétence que ce qui est exigé pour le poste.

Lors de la dotation de plusieurs postes, le gestionnaire peut recourir au même processus de sélection pour tous les postes. Cependant, les critères de mérite peuvent varier pour diverses décisions de sélection dans le cadre du même processus. Par exemple, le choix d'un candidat pourrait répondre à un besoin organisationnel de la réalisation des objectifs d'équité en matière d'emploi alors qu'une autre décision, dans le cadre du même processus, serait fondée sur un sens de l'analyse très poussé ou une qualification considérée comme un atout pour l'équipe de travail. Du moment que la personne choisie possède les qualifications essentielles requises pour le poste à pourvoir, le gestionnaire peut utiliser les autres critères de plusieurs façons pour déterminer la « bonne personne ». Tous les candidats doivent cependant avoir été informés de tous les critères de mérite au début du processus.

Par ailleurs, à l'issue de la sélection, un bassin de candidats qualifiés peut être établi. Ce bassin sera par la suite utilisé pour la dotation de postes ayant des profils linguistiques et des exigences similaires ou pour des nominations intérimaires, des affectations et des mutations à durée indéterminée et déterminée (processus non annoncés).

Étape 7 : La notification (processus internes)

La notification est un processus en deux étapes qui s'applique à tous les processus de nomination internes – annoncés et non annoncés. Une première notification indique le nom de la personne dont la candidature est retenue pour la nomination et marque le début d'une période d'attente au cours de laquelle aucune nomination ne peut se faire ou être proposée.

Dans le cadre d'un processus de nomination annoncé, une fois la sélection faite, le gestionnaire doit informer, par écrit, toutes les personnes qui se trouvent dans la zone de sélection ayant participé au processus annoncé du nom de la personne ou des personnes prises en considération pour le poste. La décision de retenir la candidature d'une personne n'est pas finale, car advenant qu'une erreur ait été portée à l'attention du gestionnaire durant la période d'attente, ce dernier pourrait la corriger ou décider de nommer une autre personne. La période d'attente entre la première et la seconde notification est la dernière occasion de tenir une discussion informelle.

Dans le cas d'un processus interne non annoncé, la notification de candidature retenue doit être donnée, pour chaque nomination, à tous les participants qui se trouvent dans la zone de sélection. Cette notification peut être la première occasion pour ces personnes d'être informées du nom du candidat retenu pour la nomination. C'est la raison pour laquelle la période d'attente suivant la première notification offre la possibilité de tenir une discussion informelle avec les personnes de la zone de sélection dont la candidature n'a pas été retenue.

La période d'attente doit être d'au moins cinq jours ouvrables. Sa durée, qui peut être plus longue, dépend toutefois d'un certain nombre de facteurs, telle que la politique de l'organisation concernant la période d'attente, l'étendue de la zone de sélection, le type de processus de nomination, la répartition géographique des fonctionnaires de l'organisation, les horaires de travail, les périodes de vacances et l'accès aux ordinateurs et au courrier électronique. Au cours de la période d'attente, la communication de nouveaux renseignements peut entraîner une modification de la décision initiale. Par exemple, on peut constater qu'une ou plusieurs erreurs ont été commises. Dans un tel cas, toute erreur doit être corrigée, ce qui pourrait donner lieu à la nomination d'une autre personne.

À la fin de la période d'attente, une deuxième notification indique le nom de la personne que l'on se propose de nommer ou qui a été nommée. La Loi permet, dans la seconde notification, de nommer ou de proposer la nomination d'une personne dont la candidature n'a pas été retenue. Cette décision est finale et ne peut être contestée que devant le Tribunal de la dotation de la fonction publique.

Étape 8 : La nomination

La préférence à la nomination doit être accordée dans l'ordre suivant :

- ❖ anciens combattants canadiens;
- ❖ veuf ou veuve d'un ancien combattant canadien;
- ❖ citoyen canadien ou citoyenne canadienne;
- ❖ personnes qui n'appartiennent à aucun de ces groupes.

Le serment ou l'affirmation solennelle est une condition d'embauche dans la fonction publique. En conséquence, dans un processus de dotation externe, la décision finale n'entre pas en vigueur tant que la personne n'a pas prêté serment ou fait l'affirmation solennelle. La prestation de serment ou de l'affirmation solennelle doit se faire en personne devant l'individu qui a reçu de l'administrateur général le pouvoir de faire prêter serment ou de recevoir l'affirmation solennelle.

Étape 9 : Les recours et enquêtes

La nouvelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique supprime le processus d'appel et le remplace par le recours devant une instance indépendante, appelée Tribunal de la dotation de la fonction publique. Le Tribunal est investi de l'autorité d'entendre les plaintes des personnes qui n'ont pas été nommées ou dont la candidature n'a pas été proposée pour la nomination lorsque sont allégués, dans le cadre de processus internes, certains types d'abus de pouvoir ou le défaut d'évaluer des candidats dans la langue officielle de leur choix.

De plus, lorsque la nomination d'un employé est révoquée, celui-ci peut porter plainte au Tribunal en alléguant le caractère déraisonnable de la révocation.

Enfin, le Tribunal de la dotation de la fonction publique a le pouvoir d'ordonner à un administrateur général ou à la Commission de la fonction publique de révoquer une nomination ou de prendre les mesures correctives qu'il juge à propos, quoiqu'il ne puisse ordonner la nomination d'une personne. De plus, il a le pouvoir d'interpréter et d'appliquer la Loi canadienne sur les droits de la personne lorsqu'il examine les éléments des plaintes relatifs aux droits de la personne autres que les questions touchant l'équité salariale.

Comme mesure supplémentaire pour assurer le bon fonctionnement de ce nouveau système, et éviter tout abus de pouvoir, la Loi prévoit deux moyens d'examiner et de vérifier la pertinence des critères de mérite :

- ❖ l'examen par le Tribunal de la dotation de la fonction publique : par exemple, le Tribunal peut examiner tous les critères de mérite et la façon dont ils ont été utilisés lorsqu'une plainte est déposée au motif que le gestionnaire a abusé de son pouvoir d'établissement et d'application des critères de mérite.
- ❖ La vérification par la Commission de la fonction publique : pour assurer la conformité à la loi et aux politiques gouvernementales, la Commission pourra vérifier les critères de mérite et la façon dont ils ont été établis par un gestionnaire et formuler des recommandations à son administrateur général.

En vertu de la nouvelle Loi, la Commission de la fonction publique conserve le pouvoir d'enquête sur diverses situations découlant du processus de dotation et peut révoquer certaines décisions de sélection. Ces situations sont : les embauches; les allégations d'ingérence politique ou de fraude dans une décision de sélection; et les nominations internes par des personnes qui n'ont pas délégué.

L'année 2006-2007 est une année charnière en ce qui concerne les enquêtes menées par la Commission, puisque lors de l'entrée en vigueur de la nouvelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique au 31 décembre 2005, certains processus étaient toujours menés en vertu de l'ancienne loi. Ainsi, en 2006-07, 704 fonctionnaires ont porté en appel 267 processus de sélection en vertu de l'ancienne loi, un nombre inférieur à celui de l'exercice précédent. La Commission a traité un total de 572 appels (incluant les appels traités en 2006-2007 mais entrepris au cours de l'exercice précédent). De ce nombre, la Commission en a accueilli 95 (17 %), comparativement à 126 (12 %) en 2005-2006. Les appels ont principalement été accueillis pour les raisons suivantes :

- ❖ Avis de concours : problème dans la façon dont l'offre était annoncée ou modification des qualifications évaluées après l'annonce du poste.
- ❖ Évaluation inappropriée : évaluation insuffisamment détaillée pour apprécier adéquatement les qualifications des candidats, ou évaluation de qualifications qui n'étaient pas indiquées dans l'offre.
- ❖ Conduite du jury de sélection : jury de sélection déraisonnable dans l'évaluation des candidats.
- ❖ Qualifications non évaluées : évaluation ne portant pas sur l'ensemble des qualifications indiquées dans l'énoncé de qualités.
- ❖ Qualifications et composition du jury de sélection : membres du jury insuffisamment qualifiés dans le domaine, ou qualifications suggérant un certain résultat.

En ce qui concerne les plaintes déposées en vertu de la nouvelle loi, le rapport annuel de la Commission fait état de 288 dossiers pour l'année 2006-2007 (Commission de la fonction publique, 2007). Après analyse, la Commission a décidé de tenir une enquête dans 90 dossiers. De ce nombre, sept enquêtes ont été terminées en 2006-2007 : deux dossiers d'enquête n'étaient pas fondés; trois dossiers ont été abandonnés; et deux autres ont été réglés grâce à une intervention précoce (médiation).

Au 31 mars 2007, le type d'enquête en cours traitait des points suivants :

- ❖ Abus de pouvoir : Les actions de la direction donnent à penser que les critères de mérite ont été établis de façon à ce qu'un candidat ou une candidate en particulier ressorte comme la meilleure personne pour le poste.
- ❖ Évaluation : L'évaluation s'est déroulée de manière déraisonnable ou apparemment injuste (par exemple, les candidats et les candidates n'ont pas pu dépasser un certain temps à l'entrevue).
- ❖ Présélection de base : Les candidats et candidates estiment que leur expérience (énoncée dans leur demande) aurait dû les maintenir dans le processus.

- ❖ Système de ressourcement de la fonction publique : Une candidate ou un candidat a été éliminé dès la présélection parce que son profil n'était pas à jour dans le système électronique (Commission de la fonction publique, 2007c, p. 104).

Étape 10 : La surveillance et l'évaluation

Conformément à l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination et aux exigences concernant la reddition de comptes, les organisations doivent s'assurer qu'un cadre de surveillance, comprenant des indicateurs de rendement pertinents, est établi afin de déterminer l'efficacité d'un processus donné de dotation. De plus, les gestionnaires sont entièrement responsables de leurs décisions de sélection devant leur administrateur général.

Les organisations doivent également exercer une surveillance continue fondée sur les éléments apparaissant dans le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation, qui comprennent :

- ❖ les obligations découlant de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et des lignes directrices de l'Agence de la fonction publique du Canada et de la Commission de la fonction publique;
- ❖ les exigences de la Loi sur les langues officielles, de la Loi sur l'équité en matière d'emploi et de la Loi canadienne sur les droits de la personne.

Il est donc essentiel, pour être en mesure d'expliquer les décisions de dotation, de tenir des dossiers bien documentés et accessibles démontrant le respect des valeurs en matière de dotation. C'est d'autant plus important que ces décisions seront surveillées en permanence par divers moyens, y compris l'examen des dossiers de dotation, tant par la Commission de la fonction publique que par les organisations à l'interne. Ainsi, le rapport annuel de la Commission de la fonction publique (2007c) indique que les vérifications portent tant sur les activités de dotation de ministères et d'organismes gouvernementaux que sur des enjeux pangouvernementaux observés dans un certain nombre de ministères et d'organismes. Ces vérifications consistent en des examens objectifs et systématiques permettant de réaliser une évaluation indépendante du rendement et de la gestion des activités de dotation (p. 94).

Le tableau 7, page suivante, résume la répartition des responsabilités en matière de surveillance et d'évaluation des pratiques de dotation.

Tableau 7 : Répartition des responsabilités de surveillance et d'évaluation

Gestionnaires seniors, directeurs d'agences	❖ Élaborer des programmes, des politiques et des outils de dotation qui répondent aux besoins de l'organisation et respectent la législation, les politiques de mêmes que les valeurs de la Loi. ❖ Demander la contribution des agents de négociation au processus d'élaboration de la politique. ❖ Élaborer des stratégies de communication pour assurer la transparence, la clarté et l'accessibilité des renseignements concernant la dotation. ❖ Mettre en œuvre et administrer efficacement des programmes, des politiques et des outils de dotation qui répondent aux besoins de l'organisation et respectent la législation, les politiques de même que les valeurs de la Loi. ❖ Évaluer l'efficacité des programmes, des politiques et des outils de dotation.
Gestionnaires	❖ Mettre en œuvre et administrer efficacement des programmes, des politiques et des outils de dotation qui répondent aux besoins de l'organisation. ❖ Communiquer les politiques et les plans de dotation aux employés. ❖ Cerner les problèmes, préoccupations, enjeux et autres entraînés par l'application de politiques ou de programmes et communiquer avec les gestionnaires compétents.
Professionnels des RH	❖ Apporter sa contribution au processus d'élaboration des politiques. ❖ Donner aux gestionnaires des conseils avisés sur les questions touchant les politiques (y compris l'application des valeurs et des principes liés à la dotation). ❖ Élaborer des stratégies de communication qui assurent la transparence, la clarté et l'accessibilité des renseignements concernant la dotation.

Source : Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, 2004b.

3. Les faits saillants à retenir

Ce premier bilan des modifications récentes des pratiques de dotation du gouvernement fédéral fait ressortir quatre constats importants :

- ❖ La Loi sur l'emploi dans la fonction publique met l'accent sur la délégation des pouvoirs aux gestionnaires, élément clé d'un changement de culture au sein de la fonction publique.
- ❖ Les gestionnaires ne sont plus tenus de recruter à l'interne avant de faire appel à des candidats de l'externe.
- ❖ L'évaluation des candidatures se fait selon des critères de mérite, ce qui consiste à comparer les qualifications d'un candidat aux critères établis pour le poste, et non aux autres candidats.
- ❖ La Commission de la fonction publique renforce son rôle de vérification et de contrôle du processus.

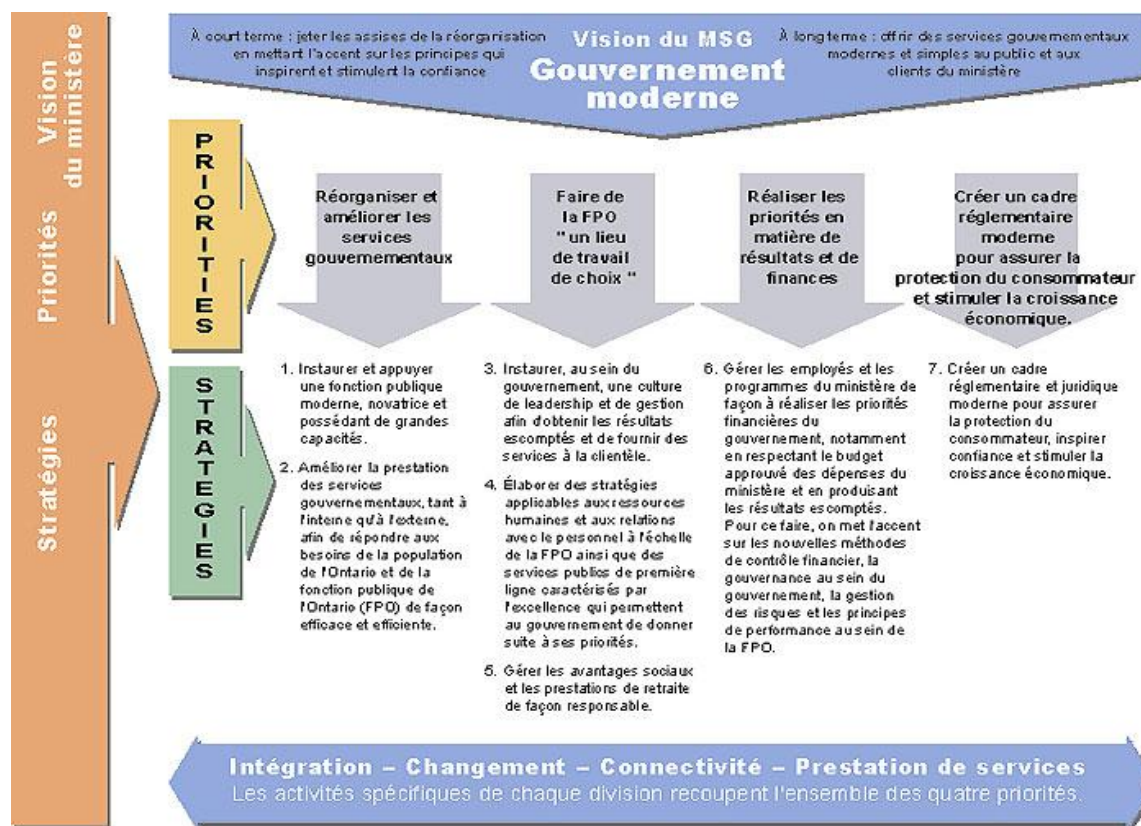
Les pratiques de dotation du gouvernement de l'Ontario

1. Les instances et le cadre réglementaire

La fonction publique ontarienne regroupe l'ensemble des 67 000 employés du gouvernement de l'Ontario et est encadrée par la Loi sur la fonction publique de l'Ontario. Promulguée en 2006, cette loi établit et maintient des normes élevées d'intégrité pour les fonctionnaires tout en les assurant de la protection dont ils ont besoin pour accomplir leur travail. En particulier, la Loi sur la fonction publique de l'Ontario renforce la culture éthique du gouvernement et clarifie les lignes directrices en matière de responsabilité pour le personnel des ministères, notamment les responsabilités liées aux ressources humaines (Gouvernement de l'Ontario, 2007).

Le ministère des Services gouvernementaux de l'Ontario est responsable de plusieurs services publics, notamment de la main-d'œuvre gouvernementale. Depuis une dizaine d'années, le ministère a mis l'accent sur la modernisation et l'amélioration des services publics. Ce projet d'envergure, dont les priorités sont représentées à la figure 2, repose sur quatre piliers, parmi lesquels on peut lire « Faire de la fonction publique de l'Ontario un lieu de travail de choix ».

Figure 2 : Priorités de la modernisation de la fonction publique ontarienne



Source : Site Internet du Ministère de services gouvernementaux. <http://www.gov.on.ca/MGS/>

Dans ce contexte, le Cadre d'action publié en 2007 met l'accent sur le rôle des fonctionnaires comme moteurs de la fonction publique (Ministère des Services gouvernementaux, 2007). Cette modernisation vise notamment à permettre à la fonction publique de l'Ontario d'attirer et de conserver les talents. À ce titre, le plan des ressources humaines 2005-2008 porte principalement sur l'embauche des employés, la façon d'attirer les personnes talentueuses et le renforcement des capacités pour soutenir une organisation de classe mondiale. Pour garantir l'efficacité de ce plan, un sondage a été effectué auprès de 14 000 fonctionnaires afin de dresser un portrait de la situation et de cerner les secteurs prioritaires.

2. Les pratiques de dotation

La principale instance de gestion de la dotation dans la fonction publique ontarienne est le ministère des Services gouvernementaux de l'Ontario, dont relève la Commission de la fonction publique de l'Ontario. Ainsi, le ministère des Services gouvernementaux élabore les politiques et les stratégies de ressources humaines de la fonction publique ontarienne afin de s'assurer que l'Ontario dispose d'une fonction publique moderne et novatrice. Ses principaux objectifs sont d'attirer et de retenir les nouveaux talents, d'inciter les employés à réaliser les priorités clés et de renforcer sa capacité d'assurer la prestation continue de services de haute qualité au public. Le ministère des Services gouvernementaux appuie également d'autres ministères du gouvernement de l'Ontario en dispensant des services essentiels destinés à l'ensemble de la fonction publique, y compris des services de soutien aux ressources humaines, d'approvisionnement, de traitement transactionnel et de technologie de l'information. Il est également responsable de la préservation des Archives publiques de l'Ontario.

Pour sa part, la Commission de la fonction publique surveille le rendement du gouvernement à titre d'employeur en mettant l'accent sur la Loi sur la fonction publique et en défendant le principe du mérite.

2.1. Les valeurs et les principes en matière de dotation

Dans le contexte de son objectif de positionnement comme employeur de choix, la fonction publique de l'Ontario met de l'avant les huit valeurs présentées dans le tableau de la page suivante.

Tableau 8 : Valeurs de la fonction publique ontarienne

❖	Confiance – Nous agissons honorablement et honnêtement dans toutes nos relations avec les personnes que nous servons, avec lesquelles nous travaillons et qui comptent sur nous. Nous faisons de notre mieux pour tenir nos engagements et répondre aux attentes.
❖	Équité – Nous traitons avec autrui de façon ouverte, impartiale et non discriminatoire. Nous veillons à ce que nos processus et décisions soient équitables et perçus comme tels.
❖	Diversité – Nous célébrons les différences et tirons parti des forces et des capacités de toutes les communautés de l'Ontario. Nous accueillons favorablement et respectons les points de vue divergents qui servent à nous informer et nous éclairer. Nous comptons les uns sur les autres et nous nous portons une appréciation mutuelle.
❖	Excellence – Nous recherchons la compétence et l'excellence, et savons les reconnaître. Nous travaillons fort pour fournir des conseils stratégiques de premier ordre et des services de haute qualité qui répondent aux besoins des Ontariens.
❖	Créativité – Nous créons de nouvelles solutions en écoutant, en apprenant et en faisant preuve d'innovation et d'ouverture concernant les nouvelles idées et façons de faire.
❖	Collaboration – Nous travaillons avec des membres d'équipes, des collègues et des partenaires pour établir des consensus, régler les problèmes et partager la responsabilité.
❖	Efficacité – Nous utilisons avec prudence, diligence et efficacité les ressources, les fonds et les biens publics durement gagnés qui nous sont confiés.
❖	Sensibilité – Nous discutons avec nos clients, nos parties intéressées, nos agents négociateurs, le grand public et notre personnel pour savoir comment nous améliorer. Nous surveillons et mesurons notre rendement pour nous assurer d'atteindre nos objectifs.

Source : Site Internet Carrières dans la fonction publique de l'Ontario. <http://www.gojobs.gov.on.ca/>

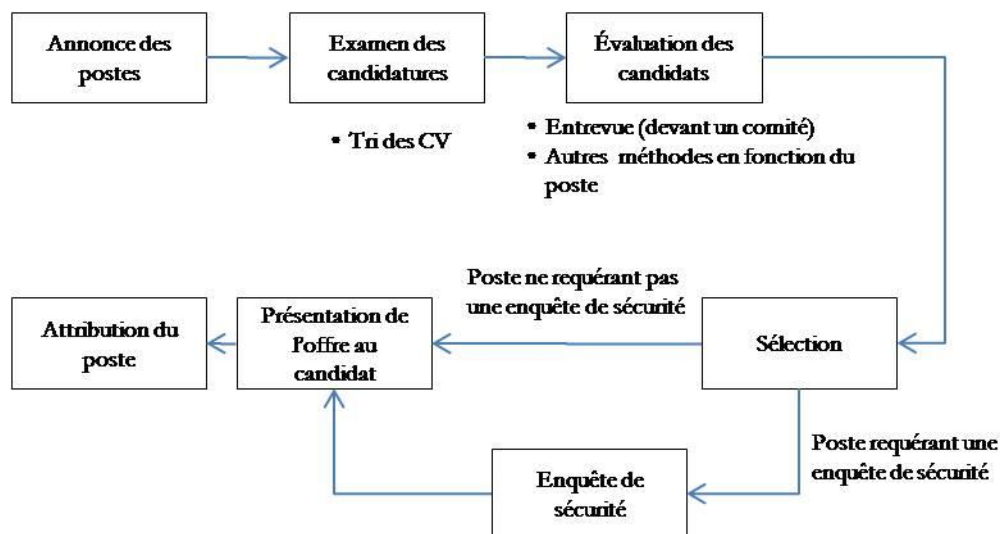
Par ailleurs, la fonction publique de l'Ontario est un employeur qui souscrit au principe de l'égalité des chances. Conformément au Code des droits de la personne de l'Ontario, toutes les activités liées à l'emploi, y compris le processus de recrutement, sont adaptées aux besoins du candidat (par exemple, en raison d'une invalidité ou de croyances religieuses).

Au cours du processus de recrutement et de sélection, la fonction publique de l'Ontario cherche à atteindre deux objectifs. D'une part, fonder l'embauche sur le mérite afin que le candidat choisi soit celui dont les compétences correspondent le plus aux exigences du poste. D'autre part, offrir un accès élargi aux possibilités d'emploi afin que tous les candidats potentiels puissent postuler à des emplois partout en Ontario et que la main-d'œuvre soit représentative des diverses communautés desservies.

2.2. Le processus d'embauche externe

Le processus d'embauche dans la fonction publique ontarienne comprend six principales étapes, détaillées dans les pages qui suivent. Il se représente schématiquement de la façon suivante :

Figure 3 : Processus de dotation de la fonction publique ontarienne



Ce schéma correspond au processus de dotation externe; les postes dits « restreints », C'est-à-dire qui ne sont offerts qu'aux employés de la fonction publique ontarienne, bénéficient d'un processus de dotation simplifié.

Étape 1 : L'annonce des postes

La fonction publique de l'Ontario souhaite attirer, embaucher et conserver une main-d'œuvre talentueuse. La première étape pour concrétiser cet objectif a été de créer un guichet unique auxquels les employés actuels et futurs peuvent accéder pour explorer les possibilités de carrière ainsi que les avantages de la fonction publique : « Carrières dans la fonction publique de l'Ontario » (<http://www.gojobs.gov.on.ca/>).

Ce site fournit des renseignements sur la fonction publique ontarienne, propose une section destinée spécifiquement aux étudiants, aux diplômés récents et aux professionnels nouvellement arrivés en Ontario, et explique aux candidats potentiels comment postuler pour un emploi dans la fonction publique. Il est à noter que les candidatures peuvent être soumises de façon électronique (en ligne ou par courriel) ou par des moyens plus traditionnels (par courrier ou par télécopieur). Le site Carrières dans la fonction publique de l'Ontario connaît actuellement une période de rodage, de sorte qu'il n'est pas possible de postuler en ligne pour tous les emplois affichés; cette fonctionnalité devrait être disponible sous peu. Les conseils destinés aux candidats sont résumés au tableau 9.

Tableau 9 : Comment postuler pour un emploi dans la fonction publique ontarienne

1. Choisir une région. Cinq régions ont été délimitées par des frontières administratives : le Nord, l'Est, le Centre, l'Ouest et Toronto. 2. Chercher des emplois. La recherche d'emploi par région peut être ciblée au moyen des critères de recherche suivants : ville; type d'emploi; perspectives d'emploi dans les Services en français; plancher salarial; numéro d'identification du poste. 3. Recevoir des avis. Le candidat peut s'inscrire pour recevoir un avis électronique jusqu'à trois mois suivant l'affichage des nouveaux postes qui correspondent à son parcours de carrière. 4. Comprendre l'avis d'emploi vacant. Une description des termes de l'avis d'emploi vacant permet d'obtenir davantage d'information sur le poste. 5. Prêter attention aux instructions pour postuler, incluant la date de clôture. 6. Adapter la lettre d'accompagnement et le curriculum vitae aux compétences exposées sur l'avis d'emploi. 7. Choisir une méthode pour présenter sa demande. Il existe plusieurs moyens de postuler: en ligne, par courriel, par la poste ou par télécopieur. 8. Vérifier l'état de sa demande. Seules les demandes présentées en ligne reçoivent un accusé de réception. 9. Consulter les conseils pour une entrevue afin de se préparer à une entrevue. 10. Connaître les prochaines étapes du processus d'embauche. Les étapes peuvent comprendre : une invitation à poursuivre le processus, d'autres méthodes d'évaluation, un comité de sélection, une entrevue, des contrôles des références et des enquêtes de sécurité sur le personnel.

Source : Site Internet Carrières dans la fonction publique de l'Ontario. <http://www.gojobs.gov.on.ca/>

Ainsi, tous les emplois offerts au public sont annoncés sur le site Carrières dans la fonction publique de l'Ontario (<http://www.gojobs.gov.on.ca/>). Les affichages durent habituellement au moins dix jours ouvrables et l'information y est présentée de façon uniforme. Le tableau 10 (page suivante) indique les renseignements contenus dans ces annonces.

Le site Carrières dans la fonction publique de l'Ontario permet au candidat de répondre aux offres annoncées (dans la plupart des cas), de s'inscrire à un système d'« alerte-emploi » et de faire le suivi de sa propre candidature. En revanche, il n'offre pas la possibilité d'envoyer une candidature spontanée générale, ni de s'inscrire dans un bassin de candidats. Les candidats qui postulent en ligne reçoivent un accusé de réception, mais seuls les candidats sélectionnés pour les étapes suivantes du processus sont contactés par la suite.

Tableau 10 : Information contenue dans l'appel de candidatures de la fonction publique ontarienne

❖	Ministère
❖	Division
❖	Titre du poste
❖	Durée
❖	Lieu de travail
❖	Groupe de rémunération
❖	Salaire
❖	Type de concours
❖	Code de l'emploi
❖	Horaire
❖	Catégorie
❖	Numéro du concours
❖	Description du contexte
❖	Exigences
❖	Date de publication
❖	Date de clôture
❖	Instructions pour l'envoi de la candidature
❖	Communication uniquement avec les personnes convoquées à une entrevue
❖	Déclaration relative à l'équité en emploi

Source : Site Internet Carrières dans la fonction publique de l'Ontario. <http://www.gojobs.gov.on.ca/>

Outre ce site, certaines possibilités d'emploi peuvent être annoncées dans des médias imprimés ou sur d'autres sites Web. Le gestionnaire et le service des RH du ministère concerné prennent alors conjointement cette décision. Les candidatures sont acceptées jusqu'à 23 h 59, à la date de clôture.

Étape 2 : L'examen des candidatures

Toutes les candidatures reçues à la date de clôture sont examinées et classées en fonction des compétences exposées dans l'avis d'emploi. Les candidats dont le curriculum vitae et la lettre d'accompagnement font état de compétences correspondant le mieux aux exigences au poste sont invités à poursuivre le processus d'embauche. Ils sont alors informés des diverses méthodes d'évaluation et peuvent faire part de leurs besoins particuliers le cas échéant.

Il est à noter que seules les personnes qui ont le droit de travailler légalement au Canada peuvent être retenues. Il s'agit des citoyens canadiens, des résidents permanents ou des personnes possédant un permis de travail en vertu de la Loi sur l'immigration fédérale. Ces informations, de même que le numéro d'assurance sociale, sont requis pour vérifier l'admissibilité du candidat au concours.

Étape 3 : Le processus d'évaluation

Le candidat subit plusieurs évaluations en fonction des compétences que stipule l'avis d'emploi, comme des présentations ou un examen écrit, habituellement assortis d'une entrevue. Ces méthodes d'évaluations sont brièvement décrites au tableau 11.

Tableau 11 : Méthodes d'évaluation des candidats dans la fonction publique ontarienne

❖	Entrevue téléphonique : Si un nombre élevé de candidats répondent aux critères de sélection initiale d'un poste affiché, le premier appel téléphonique peut constituer un examen de sélection ou une entrevue téléphonique.
❖	Comité de sélection : L'entrevue collective est le format privilégié des entrevues de la fonction publique de l'Ontario. L'évaluation est conduite par deux à quatre personnes, y compris le gestionnaire du poste. Le comité peut également comprendre des représentants de la direction des ressources humaines ou du centre de recrutement régional du ministère, d'autres gestionnaires, des experts techniques, voire des clients.
❖	Entrevue : Le président du comité d'entrevue commence l'entrevue en expliquant son déroulement, puis décrit brièvement les fonctions du poste et la façon dont elles s'inscrivent dans le cadre de l'organisation. L'entrevue comprend uniquement des questions ouvertes qui visent à faire ressortir les compétences du candidat, son expérience et ses connaissances. Les questions sont les mêmes pour tous les candidats et les réponses sont notées au moyen du même système de notation. Normalement, les membres du comité posent les questions à tour de rôle et consignent les réponses par écrit. Le président du comité conclut la séance en demandant au candidat s'il a des questions et en indiquant la prochaine étape du processus ainsi que la date à laquelle la décision sera prise.
❖	Évaluation du français : Si l'emploi exige un niveau de compétence en français, la capacité du candidat à communiquer ou à écrire en français fait l'objet d'une évaluation et d'un classement formels.
❖	Autres méthodes d'évaluation : Dans la plupart des cas, le candidat subit d'autres types d'évaluations avant, pendant et après l'entrevue. Il peut s'agir d'un examen écrit ou technique, d'un échantillon de travail, d'un exposé, d'un jeu de rôles ou d'un exercice de panier de courrier.
❖	Contrôles des références : Les contrôles des références font partie intégrante du processus d'embauche. Tous les candidats doivent fournir le nom de superviseurs actuels et passés et d'autres personnes qui sont en mesure de donner des renseignements utiles concernant leur rendement au travail.
❖	Enquêtes de sécurité sur le personnel : Certains postes exigent la conduite d'enquêtes de sécurité. Si l'avis d'emploi prescrit la conduite d'une enquête, le meilleur candidat est tenu d'obtenir une cote de sécurité de la fonction publique de l'Ontario avant de se voir offrir une offre d'emploi.

Source : Site Internet Carrières dans la fonction publique de l'Ontario. <http://www.gojobs.gov.on.ca/>

Étape 4 : La sélection du candidat reçu

Les candidats sont évalués et classés en fonction des résultats du processus d'évaluation décrit à l'étape 3. Ce classement permet de sélectionner le candidat le plus compétent pour occuper le poste, c'est-à-dire celui dont les caractéristiques correspondent le mieux aux

exigences du poste. Cependant, ce classement n'est pas utilisé comme banque de candidatures pour d'autres postes.

Étape 5 : La présentation de l'offre au candidat reçu

Le candidat sélectionné est ensuite contacté pour une offre d'un emploi verbale. S'il l'accepte, il reçoit une lettre de rendez-vous qui comprend des renseignements tels la date du début de l'emploi, la catégorie du poste, le salaire de départ et, s'il y a lieu, l'unité de négociation et le nom et l'adresse de l'agent négociateur.

Étape 6 : L'attribution du poste

L'attribution du poste et l'entrée en fonction du candidat clôt le processus de recrutement et d'embauche.

2.3. Le processus de dotation interne

La fonction publique ontarienne offre de nombreuses possibilités d'emploi dans l'ensemble du gouvernement, puisqu'elle possède 18 parcours professionnels, présentées sur le site Carrières dans la fonction publique de l'Ontario. Afin d'encourager la mobilité interne, la fonction publique offre plusieurs outils de soutien à l'apprentissage et au perfectionnement de ses employés. Ainsi, la fonction publique propose des cours, des programmes, des conférences, des ateliers formels et des événements spéciaux qui constituent de remarquables possibilités d'apprentissage. Outre les engagements en matière de rendement, les employés discutent avec leur supérieur de leurs aspirations professionnelles, notamment de leurs objectifs et des moyens de les réaliser, et élaborent un plan d'apprentissage et de perfectionnement personnalisé. Il est possible de personnaliser les possibilités d'apprentissage et de développement de façon à exploiter les points forts du profil de carrière d'un employé et à en combler les lacunes.

Pour tous les postes couverts par une unité d'accréditation, les règles de dotation à l'interne respectent les dispositions prévues aux conventions collectives. Ainsi, par exemple, la convention collective signée entre le Gouvernement et le Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario (2005) prévoit qu'un poste soit affiché à l'interne pendant une période minimale de 10 jours ouvrables (art. 6.1.1). La convention prévoit également les conditions dans lesquelles la priorité est accordée aux employés mis à pied lors d'un processus de dotation à l'interne (art. 20B.3).

3. Les faits saillants à retenir

L'examen des efforts de modernisation de la fonction publique ontarienne permet de dégager la poursuite de trois objectifs en matière de dotation :

- ❖ L'embauche dans la fonction publique est basée sur le mérite, défini en fonction des exigences propres à chaque poste; l'évaluation des candidats utilise de nombreuses méthodes afin de mesurer les différentes facettes du mérite.
- ❖ Il existe une volonté d'améliorer l'accès aux postes dans la fonction publique pour l'ensemble des Ontariens.
- ❖ La modernisation de la fonction publique ontarienne souhaite encourager la mobilité interne.

Les pratiques de dotation du gouvernement fédéral des États-Unis

1. Les instances et le cadre réglementaire

La réforme de la fonction publique américaine a commencé en 1978, avec la création de trois organismes distincts chargés de veiller à la création d'une Administration axée sur le rendement tout en respectant un cadre budgétaire strict :

- ❖ Le Bureau de la gestion du personnel (*U.S. Office of Personnel Management*) est l'organisme chargé de gérer la fonction publique américaine. Sa principale mission est de s'assurer que les systèmes de gestion des ressources humaines du gouvernement fédéral favorisent l'embauche et la rétention basée sur le mérite d'une main-d'œuvre diversifiée et de qualité (*Office of Personnel Management*, 2001). Afin de s'assurer que ce principe du mérite est observé, le Bureau de la gestion du personnel a créé en 1995 un organe de surveillance, l'*Office of Merit Systems Oversight and Effectiveness* (<http://www.opm.gov/ovrsight>).
- ❖ Le *Merit Systems Protection Board* (<http://www.mspb.gov/sites/mspb/default.aspx/>), est un organisme bipartite chargé de s'assurer que le principe du mérite est respecté. Pour cela, il entend les appels des fonctionnaires qui jugent que leurs droits n'ont pas été respectés, et réalisent des études sur le système du mérite dans la fonction publique fédérale.
- ❖ L'*Office of Management and Budget* (<http://www.whitehouse.gov/omb/>), rattaché directement à la Maison Blanche, conseille le président en matière de budget afin d'améliorer l'efficacité de l'administration publique et de réduire ses dépenses.

Nonobstant les initiatives réglementaires propres à la réforme de la fonction publique, le cadre législatif inclut différentes dispositions sur l'équité en emploi, résumées au tableau 12.

Tableau 12 : Principales dispositions visant l'équité en emploi dans l'Administration américaine

❖ <i>Code of Federal Regulations</i> : Dresse les grandes lignes de la politique d'égalité d'accès à l'emploi.
❖ <i>Civil Rights Act</i> : Interdit la discrimination en matière d'emploi en raison de la race, de la couleur, de la religion, du sexe ou de l'origine nationale.
❖ <i>Rehabilitation Act</i> : Interdit la discrimination en matière d'emploi en raison d'un handicap.
❖ <i>Equal Pay Act</i> : Interdit d'exercer une discrimination en raison du sexe en matière de rémunération pour un travail équivalent.
❖ <i>Age Discrimination in Employment</i> : Interdit la discrimination en matière d'emploi en raison de l'âge.
❖ <i>Equal Employment Opportunity Commission</i> : Veille à l'application de ces lois.

Source : Commission de la fonction publique du Canada, 2000.

La réforme de l'administration publique américaine se poursuit encore aujourd'hui. Au cours des années, elle a donné lieu à plusieurs initiatives, dont les plus récentes sont résumées au tableau 13.

Tableau 13 : Initiatives récentes de la réforme de la fonction publique américaine

Période	Philosophie	Principales initiatives en matière de gestion des ressources humaines
1992-2000	Sous la présidence de Bill Clinton, la réforme de l'État s'est inspirée de la réingénierie des processus en cours dans le secteur privé.	❖ Le <i>National Performance Review</i> liste près de 400 recommandations pour réformer la fonction publique, notamment la décentralisation de plusieurs programmes de gestion des ressources humaines comme la gestion de la performance. ❖ En 1993, le <i>Government Performance and Results Act</i> modifie l'approche de la fonction publique vers une performance axée sur les résultats et non sur les activités. ❖ En 1994, l'implantation de conditions de travail flexibles vise à améliorer la conciliation travail-famille. ❖ Créé en 1993, le <i>National Partnership Council</i> vise à promouvoir des relations de travail basées sur le partenariat, notamment en mettant en place la négociation raisonnée. Le <i>Council</i> a été aboli en 2001.
2000-2007	En tant que président, George W. Bush insiste sur l'importance de la gestion de la fonction publique, notamment sur la gestion stratégique du capital humain.	❖ Afin d'améliorer l'efficacité de son processus de recrutement, l'administration met en place, dès 2001, un portail unique de recrutement, USAJobs http://www.usajobs.gov. ❖ En avril 2002, un texte rédigé par le Bureau de la gestion du personnel déclenche une réflexion sur les modes de rémunération dans la fonction publique. Cette réflexion a été accélérée par la création du <i>Department of Homeland Security</i> dont le directeur a obtenu une modernisation des politiques de rémunération et d'évaluation des emplois pour attirer des talents. ❖ En 2003, les avantages sociaux offerts aux fonctionnaires fédéraux ont été améliorés.

Source : Site Internet du U.S. Office of Personnel Management. <http://www.opm.gov/>

Le système du mérite étant à la base des décisions d'embauche et de promotion dans la fonction publique fédérale, il apparaît nécessaire de définir ce qu'il implique. L'article 2301 du *United States Code of Federal Regulations* (<http://www.access.gpo.gov/uscode/>) prévoit que la sélection et les promotions des employés fédéraux soient basées uniquement sur les compétences, mesurées au cours d'une procédure ouverte et équitable. Par ailleurs, la rétention des employés fédéraux doit se faire sur la base de leur performance, l'article stipulant qu'un employé qui ne peut ou ne veut améliorer une performance déficiente doit être remercié. Le Code prévoit également que les fonctionnaires se voient offrir des formations afin d'améliorer leur performance.

Le Code ne précise pas quelles pratiques de dotation doivent être mises en place pour mesurer les compétences des candidats. Cependant, le Bureau de la gestion du personnel publie divers guides afin d'encadrer le travail des ministères et agences gouvernementales en la matière.

Par ailleurs, depuis 2004, le Bureau de la gestion du personnel a mis en place l'initiative *Human Resources Line of business* (HR LOB) qui a créé cinq centres de services partagés en ressources humaines (*shared service center*). Ces centres ont pour mission de soutenir les gestionnaires des ministères et organismes publics dans leurs décisions de gestion des ressources humaines (U.S. *Office of Personnel Management*, 2004a). Plus spécifiquement, dans le domaine de la dotation, les centres de services partagés conseillent les gestionnaires des ministères et organismes dans toutes les étapes du processus, comme le résume le tableau 14. Le lecteur intéressé à obtenir davantage d'informations sur le rôle des centres de services partagés dans la dotation pourra se référer au document publié à cet égard par le U.S. *Office of Personnel Management* (2004b) et cité en bibliographie.

Tableau 14 : Rôle des centres de services partagés lors de la dotation dans la fonction publique américaine

Étape de la dotation	Rôle des centres de services partagés
❖ Compilation et analyse des données en vue de la planification des besoins en dotation	Soutien au gestionnaire
❖ Révision des lois, programmes, procédures	Responsable
❖ Identification des stratégies de recrutement	Soutien au gestionnaire
❖ Communication de la stratégie de recrutement	Soutien au gestionnaire
❖ Annonce du poste	Soutien au gestionnaire
❖ Recrutement	Soutien au candidat
❖ Jumelage de la demande de dotation à une description de poste	Soutien au gestionnaire
❖ Vérification des programmes alternatifs de dotation	Soutien au gestionnaire
❖ Analyse de poste	Soutien au gestionnaire
❖ Identification des critères d'évaluation	Soutien au gestionnaire
❖ Conception de la stratégie d'évaluation	Soutien au gestionnaire
❖ Réception des candidatures	Soutien au gestionnaire
❖ Tri des candidatures	Soutien au gestionnaire
❖ Validation de l'admissibilité	Soutien au gestionnaire
❖ Vérification des critères de sélection prioritaire	Soutien au gestionnaire
❖ Évaluation des candidats	Soutien au gestionnaire
❖ Classement des candidats	Soutien au gestionnaire
❖ Vérification des références	Soutien au gestionnaire
❖ Vérification des termes de l'offre d'emploi	Soutien au gestionnaire
❖ Négociation des termes de l'offre d'emploi	Soutien au gestionnaire
❖ Certification du respect des lois, procédures, règlements	Soutien au gestionnaire
❖ Accueil et intégration de la recrue	Soutien au gestionnaire
❖ Clôture du concours	Soutien au gestionnaire

Source : U.S. *Office of Personnel Management* (2004b).

2. Les pratiques de dotation

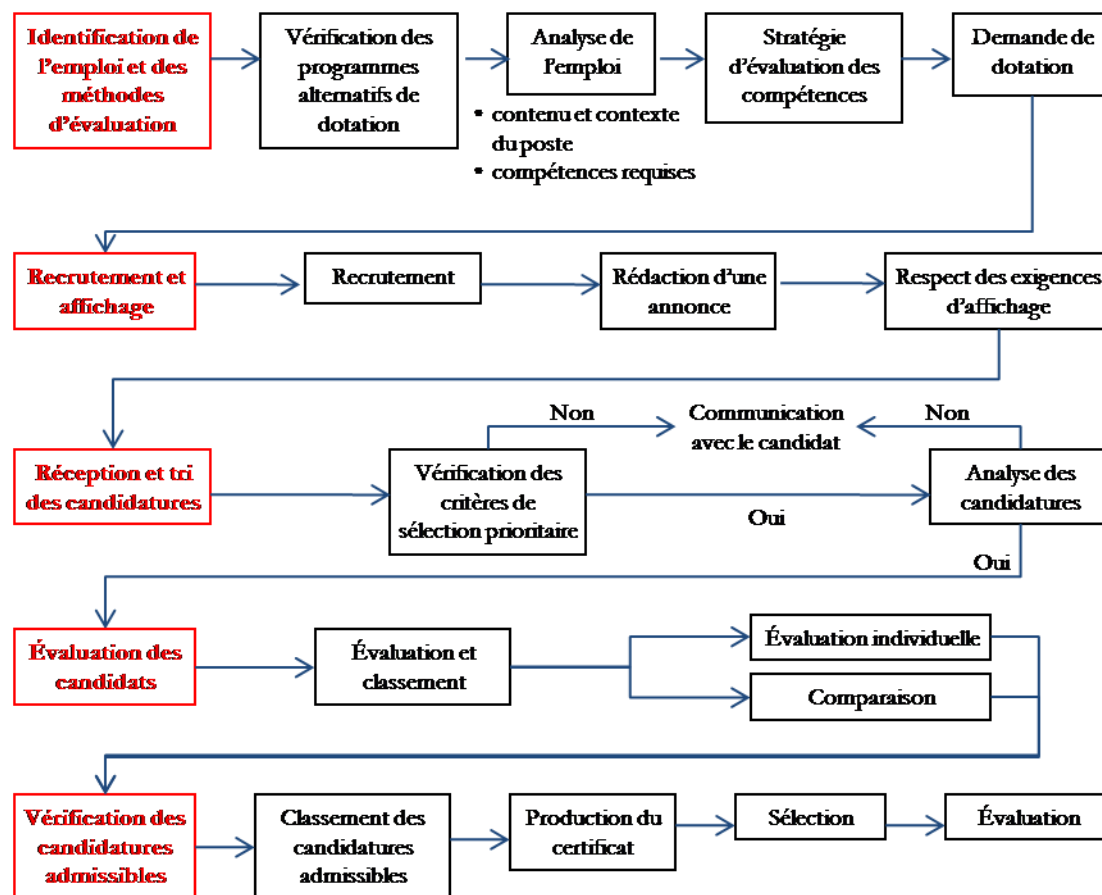
Le gouvernement fédéral offre deux catégories d'emplois :

- ❖ les emplois pourvus par concours (*competitive position*), qui sont soumis aux lois et règlements votés par le Congrès – ils représentaient 48,7 % des postes dans la fonction publique américaine en janvier 2007;
- ❖ les emplois dans les agences et services exemptés de concours (*excepted position*), qui ne sont pas soumis aux mêmes règles et peuvent fixer leurs propres exigences. À titre d'exemple, le *Federal Bureau of Investigations* (FBI) et la *Central Intelligence Agency* (CIA) n'offrent que des postes exemptés.

Bien que la plupart des agences gouvernementales soient responsables de leur dotation, elles sont tenues d'afficher les postes pourvus par concours sur le portail unique de recrutement *USAJobs*, décrit dans les paragraphes qui suivent. Même si cette obligation ne s'applique pas aux postes exemptés de concours, nombreuses sont les agences qui utilisent ce mode de recrutement pour tous leurs postes. Par ailleurs, les candidatures spontanées sont acceptées en tout temps.

Si plusieurs des documents de formation publiés par le Bureau de la gestion du personnel recommandent que les gestionnaires suivent un processus de sélection en trois étapes – identification des compétences nécessaires à l'emploi, conception de la stratégie d'évaluation des candidats et choix des outils d'évaluation (*U.S. Office of Personnel Management*, 2007a; 2007b) –, le manuel de procédures publié en 2007 est plus complet. Il comporte cinq étapes pour pourvoir les postes par concours, dont certaines sont elles-mêmes divisées en plusieurs phases. Ces principales étapes sont identifiées en rouge dans la figure 4 (page suivante). Nous les décrirons brièvement dans les pages qui suivent mais le lecteur est invité à consulter le manuel de procédures pour de plus amples détails (*U.S. Office of Personnel Management*, 2007c).

Figure 4 : Principales étapes du processus de dotation de l'administration américaine



Source : U.S. Office of Personnel Management, 2007c.

2.1. L'identification de l'emploi et des méthodes d'évaluation des candidats

Cette première étape, préalable à l'annonce d'un poste vacant, comprend elle-même plusieurs décisions de gestion.

Dans un premier temps, le gestionnaire doit choisir entre plusieurs types de programmes alternatifs de dotation, ce que le manuel de procédures nomme *hiring flexibilities*. Ce terme regroupe :

- ❖ les assignations temporaires (*temporary limited employment*) d'une durée inférieure à un an;
- ❖ les contrats à durée déterminée pour une période allant de un à quatre ans (*term employment*);
- ❖ les postes administratifs couverts par le programme *Administrative Careers With America*, qui favorise l'embauche de minorités ethniques;

- ❖ les postes pourvus directement (*direct-hire authority*), dans le cas d'une pénurie sévère de candidats combinée à un besoin critique de main-d'œuvre;
- ❖ les postes dits « exemptés », les postes de haute direction et les nominations autorisées de façon statutaire.

Ces programmes de dotation alternatifs font appel des procédures spécifiques. Les autres statuts sont couverts par la procédure régulière des emplois pourvus par concours.

Une fois le programme de dotation par concours confirmé, le gestionnaire doit procéder à une analyse de l'emploi afin, d'une part, d'établir le contenu et le contexte du poste et, d'autre part, de définir les compétences requises.

Par la suite, le gestionnaire doit déterminer la stratégie d'évaluation de ces compétences. Pour ce faire, il doit utiliser une gamme variée d'outils de mesure. Le manuel de procédures identifie huit critères à prendre en compte dans le choix de ces outils : compétences à mesurer, conséquences d'une erreur de sélection, position hiérarchique du poste à pourvoir, validité des instruments de mesure, nombre attendu de candidats, ressources disponibles, temps de conception et coûts.

Finalement, le gestionnaire peut soumettre sa demande de dotation.

2.2. Le recrutement et l'affichage

Une fois sa requête de dotation acceptée, le gestionnaire doit établir sa stratégie de recrutement. Celle-ci comporte obligatoirement un affichage public sur le site USAJobs, mais elle peut également faire appel à d'autres outils de recrutement, comme la présence à des foires d'emploi ou l'affichage sur des sites de recherche d'emploi. Le manuel de procédures indique également que des incitatifs financiers peuvent être utilisés pour attirer des candidats, comme les bonis de signature ou de recommandation, ou encore le remboursement des dettes d'études.

La rédaction de l'annonce fait l'objet d'une section spéciale dans le manuel de procédures de dotation de la fonction publique américaine. Le tableau 15 précise les éléments qui doivent ou peuvent être inclus dans l'annonce.

Tableau 15 : Contenu d'une annonce pour un poste dans l'administration publique américaine

Éléments obligatoires : ❖ Nom de l'agence ❖ Numéro de l'annonce ❖ Titre du poste ❖ Série (classification hiérarchique) ❖ Grade et salaire initial ❖ Dates d'ouverture et de fermeture du concours ❖ Endroit du poste ❖ Nombre de postes vacants ❖ Description de tâches ❖ Qualifications requises ❖ Procédure de sélection utilisée ❖ Façons de poser sa candidature ❖ Éléments à inclure dans la candidature ❖ Définition du niveau adéquat de qualification requis ❖ Informations pour se prévaloir de la préférence accordée aux anciens combattants ❖ Déclaration relative à l'équité en emploi ❖ Déclaration relative aux accommodements raisonnables
Éléments optionnels : ❖ Possibilités d'incitatifs au recrutement ou à la relocalisation ❖ Horaires de travail atypiques ❖ Possibilités d'emploi à temps partiel ou à temps partagé ❖ Possibilités de télétravail ❖ Avantages sociaux (assurance, congés) ❖ Programmes d'équilibre travail-famille ❖ Subventions au transport ❖ Programmes d'aide aux employés ❖ Possibilités de récompenses ❖ Possibilités de formation et de développement

Source : U.S. Office of Personnel Management (2007c)

Instauré depuis 2001 et amélioré en 2003, le portail unique de recrutement USAJobs a considérablement simplifié le processus de recherche d'emploi pour les candidats, notamment en centralisant dans une même base de données les quelques 15 000 postes à pourvoir en tout temps. Ainsi, une personne intéressée à connaître les emplois disponibles dans la fonction publique fédérale peut faire une recherche par mots clés, par région, par catégorie d'emploi et par niveau de salaire. Les anciens combattants peuvent aussi accéder aux postes qui leur sont destinés en priorité. Les candidats peuvent également demander à recevoir certaines annonces par courriel. Par ailleurs, le site permet aux candidats de remplir un curriculum vitae en ligne, ce qui facilite le processus de présélection pour les gestionnaires. Finalement, les candidats peuvent suivre en temps réel le progrès de leur candidature.

La mise en place de ce guichet unique semble avoir porté fruit puisque, selon les données du Bureau de la gestion du personnel, tant le nombre que la qualité des candidats à des postes

dans la fonction publique fédérale ont augmenté, et le temps de recrutement a diminué (*U.S. Office of Personnel Management*, s.d.). Il y a aujourd'hui plus de 1,15 million de comptes de candidats actifs.

USAJobs est en processus constant d'amélioration, notamment pour s'assurer que toutes les agences gouvernementales utilisent ce mode automatisé de recrutement. Ainsi, depuis le 1^{er} janvier 2006, USAJobs a perdu son statut de projet et a été intégré aux produits et services de gestion des ressources humaines offerts de façon continue par le Bureau de la gestion du personnel. Par ailleurs, l'ensemble des activités de dotation, tant pour les employés permanents que pour les temporaires, fait l'objet actuellement de nombreuses initiatives de formation pour les gestionnaires, comme en témoigne le grand nombre de guides et autres documents publiés en 2007 (voir bibliographie du présent rapport). Ceci suggère qu'après plusieurs années de réforme, les pratiques de dotation semblent se stabiliser.

2.3. La réception et le tri des candidatures

Sauf indication contraire dans l'annonce, les candidatures peuvent prendre plusieurs formes, les plus courantes étant le curriculum vitae ou le formulaire de candidature fourni par l'agence. Bien que le Bureau de la gestion du personnel encourage les candidatures par Internet, les gestionnaires ne peuvent pas imposer ce format.

À moins d'une exception, les candidatures reçues après la date limite ne devraient pas être acceptées. Les exceptions incluent, par exemple, les candidats membres des forces armées qui étaient en poste à l'étranger au moment du recrutement. En revanche, le manuel est moins tranchant en ce qui concerne les dossiers de candidature incomplets; le gestionnaire peut décider de les accepter ou de les refuser, mais sa décision doit être appliquée de façon uniforme à toutes les candidatures.

Certaines candidatures se qualifient pour une sélection prioritaire, en vertu de divers programmes gouvernementaux. Par exemple, les fonctionnaires dont le poste a été éliminé dans une autre agence gouvernementale ou les anciens combattants bénéficient d'un traitement prioritaire. Le gestionnaire doit donc procéder à une analyse des candidatures pour identifier celles qui sont admissibles à un traitement préférentiel. Cette analyse permet également d'éliminer les candidats qui ne sont pas citoyens américains (une condition d'emploi dans la fonction publique), ou encore les candidats qui ont dépassé l'âge limite d'admissibilité à certaines fonctions, comme celle de pompier ou de contrôleur aérien.

Après ce tri initial, le gestionnaire peut procéder à l'analyse des candidatures. Cette analyse permet de déterminer non seulement si le candidat possède les qualifications requises, mais également s'il convient à un emploi dans la fonction publique fédérale. En effet, un candidat qui détient les qualifications requises peut néanmoins être considéré comme inapproprié pour la fonction publique, par exemple parce qu'il possède un dossier criminel.

2.4. L'évaluation des candidats

Les règles générales des concours dans la fonction publique fédérale précisent que l'évaluation des candidats, que ce soit pour une sélection externe ou pour une promotion, doit :

- ❖ être pratique et liée au poste à pourvoir;
- ❖ permettre de sélectionner le candidat le plus qualifié;
- ❖ être exempte de discrimination basée sur la race, la couleur, la religion, le sexe, l'âge, le handicap, l'origine nationale, l'affiliation politique ou toute autre caractéristique sans lien avec l'emploi;
- ❖ offrir au candidat la possibilité de faire appel si nécessaire.

Le manuel de procédures identifie cinq étapes à respecter dans l'évaluation des candidatures. Ces étapes sont résumées au tableau 16.

Tableau 16 : Étapes d'évaluation des candidats dans la fonction publique américaine

Étape	Description	Procédure
1. Déterminer les qualifications minimales	Les qualifications minimales sont habituellement exprimées en termes de nombre d'années d'expérience pertinente, de scolarité, ou de niveau de maîtrise d'une compétence particulière.	Les qualifications minimales n'ont pas pour objectif de classer les candidats; ainsi, tous les candidats qui satisfont à ces exigences se qualifient donc pour l'étape suivante.
2. Déterminer les critères de sélection et les autres critères d'évaluation	Les critères de sélection sont les compétences indispensables à l'emploi et exigées dès l'entrée en poste. Les autres critères sont des atouts, c'est-à-dire des caractéristiques qui ne sont pas indispensables mais qui permettent d'améliorer la performance.	Les candidats ne possédant pas les critères de sélection sont rejetés de la suite du processus. Les atouts servent à classer, et non à éliminer, les candidats.
3. Évaluer les candidats	L'évaluation des candidats peut être quantitative (scores numériques) ou qualitative (classement en catégories).	Les candidats qui possèdent les qualifications minimales et les critères de sélection sont évalués sur les autres critères.
4. Appliquer la préférence accordée aux anciens combattants	Les candidatures d'anciens combattants reçoivent un traitement préférentiel. Leur évaluation est donc bonifiée.	Si l'évaluation est quantitative, on attribue des points supplémentaires aux candidatures d'anciens combattants; si elle est qualitative, ces candidatures sont classées au maximum de leur catégorie.
5. Classer les candidats	Le classement final comprend l'évaluation de la candidature à laquelle s'ajoute, le cas échéant, la préférence d'ancien combattant.	Les candidats sont classés dans l'ordre de mérite de leur candidature.

Source : U.S. Office of Personnel Management (2007c)

Il est à noter que la même évaluation peut servir dans deux situations différentes :

- ❖ Le gestionnaire cherche à pourvoir un poste vacant; les candidats postulent alors spécifiquement pour cet emploi.
- ❖ Le gestionnaire cherche à bâtir une banque de candidats qualifiés; ces derniers ne postulent pas pour un poste spécifique, mais seront considérés lorsqu'un poste deviendra vacant.

Dans le cadre de la réforme de l'Administration, la fonction publique américaine a adopté les mêmes pratiques de sélection et de promotion que le secteur privé, comme le souligne la formation offerte aux gestionnaires fédéraux (*U.S. Office of Personnel Management*, 2007a). Par exemple, les outils de sélection recommandés sont similaires à ceux qui sont utilisés dans les entreprises privées, que le tableau 17 résume à la page suivante (*U.S. Department of Labor*, 2000). Cependant, les gestionnaires ont le choix d'utiliser les outils qu'ils souhaitent, et ne sont pas tenus d'utiliser les mêmes processus pour tous les postes. Les informations relatives à chaque processus doivent être incluses dans l'affichage sur le portail USAJobs.

Si le choix des outils est laissé à la discrétion du gestionnaire, une liste de critères de choix est cependant mise à leur disposition (*U.S. Department of Labor*, 2000). Ainsi, le gestionnaire doit tenir compte de l'information dont il dispose sur un outil de sélection particulier, notamment l'existence d'un manuel de l'utilisateur et les données sur les qualités psychométriques de l'instrument (par exemple, son niveau de validité). Il doit également prendre en considération les contraintes liées à l'administration de l'instrument, comme le matériel ou les ressources humaines nécessaires.

2.5. La qualification et la sélection

Finalement, le classement des candidatures permet d'identifier les personnes les plus qualifiées pour le poste; ces dernières sont alors placées sur une liste de qualification. Lorsqu'un poste devient vacant, la candidature des personnes qui figurent sur cette liste est généralement considérée. Quelques exceptions s'appliquent cependant, telles l'obligation de résidence ou le fait que certains postes soient réservés aux anciens combattants.

Tableau 17 : Outils de sélection suggérés aux gestionnaires de la fonction publique américaine

Outil de sélection	Définition
Tests d'habiletés cognitives et physiques	Ces tests mesurent des habiletés cognitives générales (comme le raisonnement) ou encore des habiletés spécifiques, qu'elles soient cognitives ou physiques (par exemple, le temps de réaction, les habiletés mécaniques).
Tests de connaissances ou de performance	Un test de connaissances comprend des questions pour mesurer ce qu'un individu sait d'une tâche particulière; un test de performance lui demande de réaliser une ou plusieurs tâches.
Inventaires de données biographiques	Il s'agit de questionnaires normalisés visant à recueillir des données biographiques en lien avec l'emploi, comme les années de scolarité.
Entrevues	Les entrevues de sélection structurées, c'est-à-dire basées sur une analyse de l'emploi à pourvoir, sont recommandées, bien qu'il soit admis que les entrevues comprennent une certaine part de spontanéité.
Inventaires de personnalité	Il s'agit de divers tests visant à dresser un portrait de la personnalité d'un candidat.
Tests d'honnêteté et d'intégrité	Les tests d'honnêteté et d'intégrité constituent une forme de tests de personnalité visant à déceler si le candidat a déjà commis un acte de délinquance, s'il possède des traits de personnalité généralement associés à de tels actes, ou encore s'il a un niveau de tolérance élevé à l'endroit de tels actes.
Exigences de scolarité et d'expérience	Ces exigences, basées sur les compétences requises pour exercer l'emploi, ont pour but de vérifier le niveau minimum de compétence du candidat.
Recommandations et vérification des références	Il s'agit d'une procédure visant à vérifier les affirmations du candidat en ce qui concerne son niveau de scolarité, son expérience professionnelle et ses réalisations.
Centres d'évaluation	Les centres d'évaluation consistent en une évaluation globale des candidats utilisant plusieurs instruments et procédures, comme des entrevues, des tests et des exercices de résolution de problème.
Examens médicaux	Ces examens ont pour but de vérifier que le candidat peut exercer un emploi déterminé de façon adéquate et sécuritaire.
Dépistages de drogue et d'alcool	Les tests de dépistage ne peuvent être exigés que pour les candidats à des postes particuliers dans lesquels la préoccupation pour la sécurité est importante.

Source : U.S. Department of Labor (2000).

3. Les faits saillants à retenir

L'Administration américaine a opté pour un système d'embauche et de nomination basé sur le mérite, inspiré par la pratique en cours dans les entreprises privées. Dans ce contexte, les compétences des candidats doivent être mesurées de façon objective, au cours d'une procédure ouverte et équitable qui fait appel à plusieurs instruments d'évaluation.

Les pratiques de dotation du gouvernement fédéral d'Australie

1. Les instances et le cadre réglementaire

Depuis une vingtaine d'années, la fonction publique australienne a connu une réforme qui s'est traduite par la promulgation de plusieurs lois affectant plus ou moins directement ses activités de dotation. Le tableau 18 en fait une brève description.

Tableau 18 : Mesures législatives récentes touchant la dotation dans la fonction publique australienne

Date	Loi	Description
1975	<i>Racial Discrimination Act</i>	Loi visant à éliminer la discrimination sur la base de la race, la couleur, les ascendants et l'origine ethnique ou nationale, notamment lors de l'embauche (art. 15).
1984	<i>Sex Discrimination Act</i>	Loi visant à éliminer la discrimination sur la base du sexe, du statut marital, de la grossesse, des responsabilités familiales, notamment lors de l'embauche (art. 14); interdit également le harcèlement sexuel (art. 28).
1987	<i>Equal Employment Opportunity (Commonwealth Authorities) Act</i>	Loi visant à promouvoir l'accès à l'égalité en emploi pour les femmes, les Aborigènes, les immigrants non anglophones et leurs descendants et les personnes vivant avec un handicap physique ou mental.
1992	<i>Disability Discrimination Act</i>	Loi visant à éliminer la discrimination envers les personnes handicapées, notamment lors de l'embauche (art. 15).
1999	<i>Equal Opportunity for Women in the Workplace Act</i>	Loi obligeant les entreprises de plus de 100 employés à éliminer la discrimination envers les femmes et à mettre en place des programmes d'équité en emploi pour les femmes.
1999	<i>Public Service Act</i>	Loi encadrant la gestion de la fonction publique australienne,
2004	<i>Age Discrimination Act</i>	Loi visant à éliminer la discrimination sur la base de l'âge, notamment lors de l'embauche (art. 18).
2006	<i>Workplace Relations Regulations</i>	Loi encadrant les relations de travail et protégeant les employés contre le congédiement abusif et la discrimination.

Source : Site Internet de l'*Australian Public Service Commission*, <http://www.apsc.gov.au/>

De toutes ces mesures législatives, c'est le *Public Service Act* de 1999 qui a le plus d'impact sur les décisions de dotation dans la fonction publique australienne, puisqu'il établit les règles d'embauche et de promotion (art. 22) et crée la Commission de la fonction publique australienne (*Australian Public Service Commission*), chargée de son application.

Le *Public Service Act* crée trois types de statut d'employé dans la fonction publique fédérale (*Government of Australia*, 1999) :

- ❖ Les employés permanents (*ongoing employee*), statut d'embauche habituel;
- ❖ Les employés non permanents embauchés pour un contrat à durée déterminée ou pour la réalisation d'une tâche spécifique;
- ❖ Les employés non permanents embauchés de façon irrégulière ou intermittente.

L'embauche d'un employé dans la fonction publique fédérale est soumise aux restrictions suivantes :

- ❖ la réussite d'une période d'essai;
- ❖ la possession de la citoyenneté australienne (sauf exceptions);
- ❖ la détention des exigences formelles du poste;
- ❖ la réussite d'une enquête de sécurité et de personnalité;
- ❖ la réussite d'un examen médical.

Le *Public Service Act* établit également des principes de recrutement et de sélection, basés sur les valeurs de la fonction publique australienne. Ces principes sont résumés au tableau 19. Cependant, si les principes sont généraux, la responsabilité de la dotation est décentralisée, de sorte que les ministères et agences sont responsables de l'application de ces principes.

Tableau 19 : Principes de dotation au sein de la fonction publique australienne

❖ Décisions de dotation basées sur le mérite; ❖ Accès raisonnable au processus d'embauche pour les citoyens; ❖ Décisions de dotation non partisans; ❖ Respect des lois anti-discrimination et reconnaissance de la diversité, incluant l'équilibre travail et vie personnelle; ❖ Promotion des plus hautes normes de comportement éthique; ❖ Promotion d'un milieu de travail juste, souple et valorisant; ❖ Promotion de l'équité en emploi par le biais de décisions transparentes, équitables et justes, mais respectueuses de la confidentialité; ❖ Elimination des freins à l'emploi pour certains groupes.

Source : *Australian Public Service Commission*, 2005, p. 7-8.

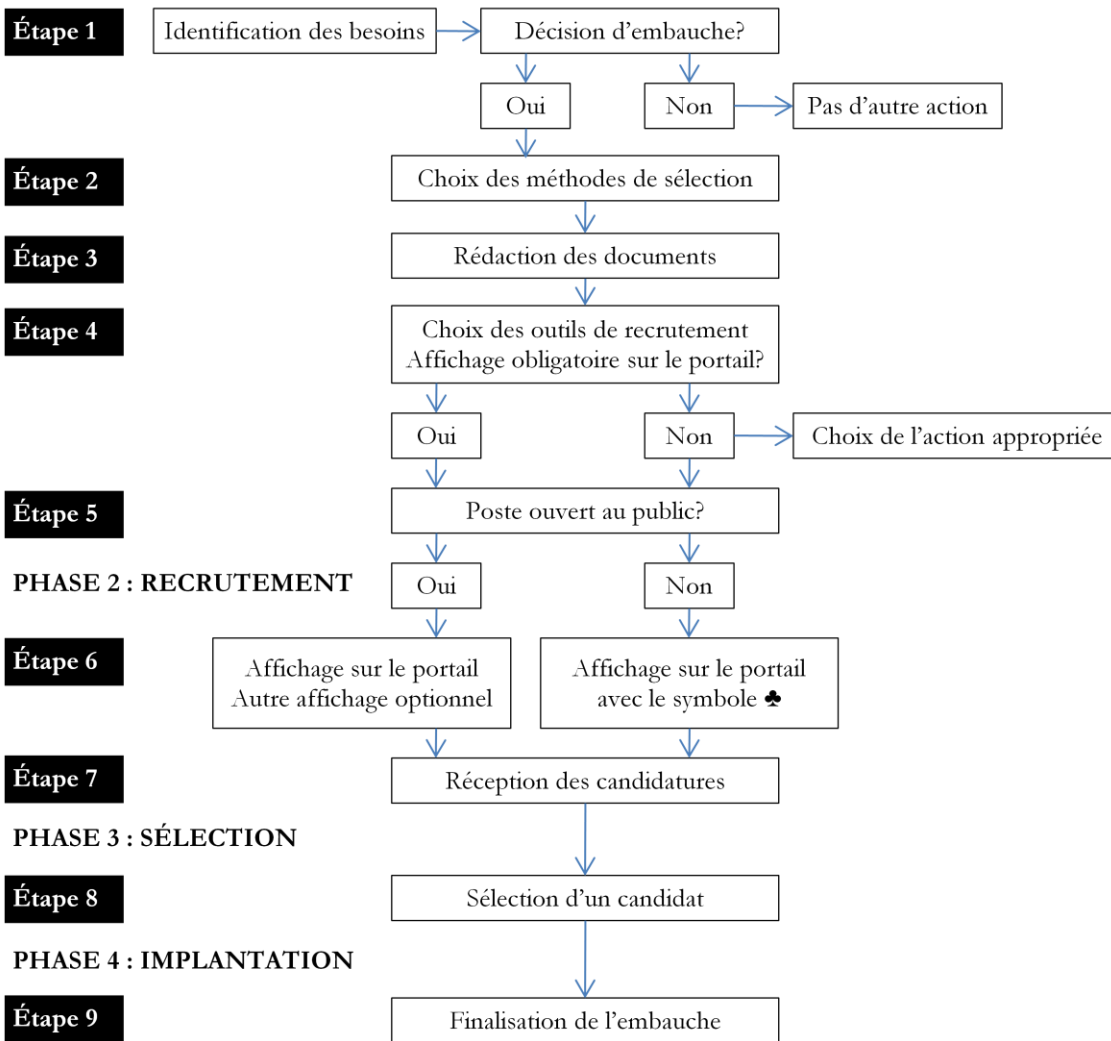
Ainsi, une des valeurs établies par la Commission de la fonction publique australienne est la dotation des postes selon le mérite, que ce soit au moment d'une embauche, d'une promotion ou d'une assignation de tâches (*Australian Public Service Commission*, 2002). Cela implique que le gestionnaire évalue les qualités de chaque candidat, établisse un lien entre les caractéristiques du candidat et les exigences de l'emploi et détermine la capacité du candidat à atteindre les résultats attendus. Pour ce faire, la Commission a mis en place un processus de dotation en neuf étapes.

2. Les pratiques de dotation

Les pratiques de dotation de la fonction publique australienne sont représentées schématiquement à la figure 5. Les différentes étapes sont discutées dans les pages qui suivent. Pour plus de détail, le lecteur se référera au guide publié par la Commission (*Australian Public Service Commission*, 2005) aussi qu'au rapport annuel sur l'état de la fonction publique (*Australian Public Service Commission*, 2006).

Figure 5 : Processus de dotation des employés permanents dans la fonction publique australienne

PHASE 1 : PRÉPARATION



Source : *Australian Public Service Commission*, 2005, p. 11.

2.1. La préparation de la dotation

Étape 1 : L'identification des besoins et classification des emplois

Lorsqu'un poste devient vacant, la première étape du processus de dotation est de s'assurer qu'il existe un réel besoin de dotation. Pour cela, plusieurs questions doivent être posées :

- ❖ Y a-t-il lieu de maintenir les tâches et responsabilités?
- ❖ Quelle est l'étendue des tâches et responsabilités

- ❖ Quelle est la classification appropriée pour l'emploi en question?
- ❖ Cet emploi peut-il être confié à un fonctionnaire actuel, de façon temporaire ou permanente?

Il est à noter que les agences et ministères procèdent régulièrement à la planification de leurs besoins en ressources humaines. Selon le rapport annuel 2005-06 sur l'état de la fonction publique australienne (*Australian Public Service Commission*, 2006, p. 171), 58 % d'entre eux possédaient un système formalisé de planification des ressources humaines.

Étape 2 : Le choix des méthodes de sélection

Lorsque la décision de pourvoir le poste vacant est prise, le gestionnaire doit concevoir un processus de sélection comprenant une ou des méthodes d'évaluation des candidats. Ce processus doit être juste et raisonnable, et doit permettre de comparer les caractéristiques professionnelles des candidats aux exigences requises par l'emploi. Le processus de sélection repose sur un concours entre tous les candidats (*competitive selection process*). Afin de respecter le principe de transparence et d'équité, les candidats potentiels doivent être informés des méthodes de sélection choisies.

En dehors de ces principes généraux, le choix des méthodes de sélection est laissé à la discrétion du gestionnaire, tant dans les cas d'embauche que dans les situations de nomination. Cependant, si la dotation est ouverte à des candidats externes, les conditions d'engagement dans la fonction publique (période d'essai, citoyenneté, enquêtes de sécurité et de personnalité, examen médical) doivent être imposées.

Étape 3 : La rédaction ou la révision des documents appropriés

Le gestionnaire doit disposer d'un document récent précisant le titre et la nature du poste à pourvoir ainsi que la description des tâches à effectuer; au besoin, le document existant fera l'objet d'une mise à jour.

Le gestionnaire doit également dresser la liste écrite des caractéristiques requises par l'emploi. Ces caractéristiques peuvent être de deux ordres :

- ❖ Les compétences requises par l'emploi : habiletés, expérience, qualités personnelles;
- ❖ Les exigences autres que les compétences, comme la détention d'un titre professionnel.

L'ensemble de cette documentation doit être communiqué aux candidats potentiels au début du processus de recrutement.

Étape 4 : Le choix des outils de recrutement

Depuis plusieurs années, la fonction publique australienne a mis sur pied un site Internet centralisé de recrutement, APSJobs (<http://www.apsjobs.gov.au/>). Le tableau 20 identifie les situations dans lesquelles l'affichage d'un poste vacant sur ce portail est obligatoire. Il est à

noter que même lorsque le poste doit absolument être affiché sur le site, le gestionnaire peut utiliser en parallèle d'autres modes d'affichage.

Tableau 20 : Affichage de poste sur le site APSJobs

Situation de dotation	Affichage sur APSJobs
Recrutement pour un poste permanent au sein de la même agence	Facultatif
Recrutement pour un poste permanent de même niveau dans une autre agence	Facultatif
Recrutement à l'externe (engagement) pour un poste permanent	Obligatoire
Promotion à un poste permanent	Obligatoire
Engagement ou promotion pour un poste affiché au cours des 12 derniers mois	Facultatif
Assignment temporaire	Facultatif

Source : *Australian Public Service Commission*, 2005, p. 19-20.

Étape 5 : L'étendue du bassin de recrutement

De façon générale, l'accès à un poste est offert à l'ensemble des citoyens. Conformément au cadre législatif, il se peut cependant qu'un poste soit réservé :

- ❖ aux personnes vivant avec un handicap intellectuel;
- ❖ aux Aborigènes;
- ❖ aux fonctionnaires (ces postes alors sont identifiés par le sigle ♣).

2.2. Le recrutement

Étape 6 : L'annonce du poste

L'annonce du poste se fait soit sur le portail APSJobs, soit par le biais d'autres canaux. Elle inclut obligatoirement les qualifications requises par l'emploi. De façon plus spécifique, le tableau 21 (page suivante) reprend les informations figurant dans l'appel de candidature.

Étape 7 : La réception des candidatures

Chaque agence est libre de fixer la date de clôture d'un concours et d'établir ses propres règles pour gérer les candidatures reçues après la date limite. Quelle que soit la décision prise, elle doit assurer un traitement équitable de tous les candidats.

Seuls les candidats ayant postulé officiellement seront évalués. Habituellement, le simple fait d'avoir exprimé un intérêt pour un poste ne constitue pas une candidature en bonne et due forme, mais chaque agence gouvernementale dispose d'une certaine latitude en la matière. De la même façon, la vérification de l'admissibilité des candidats au concours est décentralisée et laissée à la responsabilité du gestionnaire.

Tableau 21 : Contenu d'un affichage d'emploi dans la fonction publique australienne

❖ Titre du poste
❖ Ministère ou agence
❖ Classification
❖ Catégorie d'emploi
❖ Statut (permanent/temporaire, temps complet/partiel)
❖ Salaire
❖ Numéro du concours
❖ Localisation
❖ Date de clôture du concours
❖ Site Internet du ministère ou de l'agence
❖ Description des tâches et responsabilités
❖ Exigences particulières
❖ Documentation relative à la sélection
❖ Description du ministère ou de l'agence
❖ Instructions pour postuler
❖ Déclaration relative à l'équité en emploi

Source : Site Internet APSJobs, <http://www.apsjobs.gov.au/>

2.3. La sélection

Une fois les candidatures reçues, le gestionnaire doit procéder à l'évaluation des candidats.

Étape 8 : La sélection d'un candidat

Conformément aux valeurs de la fonction publique australienne (*Australian Public Service Commission*, 2002), la sélection des candidats est basée sur le mérite. Bien que la Commission de la fonction publique ne recommande aucun outil particulier d'évaluation des candidats, elle précise que les qualités professionnelles du candidat pouvant être prises en compte lors de la sélection incluent :

- ❖ les habiletés;
- ❖ les qualifications, la formation, les compétences;
- ❖ les normes de performance en emploi;
- ❖ les réalisations;
- ❖ les qualités personnelles;
- ❖ le potentiel de développement démontré;
- ❖ la capacité à contribuer à la performance de l'équipe.

Les outils d'évaluation varient donc en fonction du poste et sont choisis par le gestionnaire. Celui-ci à la latitude d'utiliser des outils conçus par l'organisation, ou de faire appel à des firmes externes (*Australian Public Service Commission*, 2005).

La Commission recommande également aux gestionnaires de recueillir toute l'information nécessaire à l'évaluation d'un candidat par le biais d'une vérification des antécédents professionnels, criminels ou médicaux. Cependant, elle met en garde les gestionnaires contre

les risques de discrimination liés à ces sujets délicats et recommande donc que ces vérifications soient faites tardivement dans le processus, lorsque la candidature a été jugée comme très pertinente (*Australian Public Service Commission*, 2005).

2.4. La mise en œuvre de la décision

La dernière étape consiste à prendre la décision finale et à l'implanter.

Étape 9 : L'implantation

Une fois la sélection faite, il reste à procéder à l'engagement, la promotion, le transfert ou l'assignation du candidat choisi. Dans le cas de l'embauche d'un candidat de l'externe, l'offre d'emploi sera conditionnelle à la vérification des conditions d'engagement dans la fonction publique. L'échéancier d'affectation du candidat varie selon les situations de dotation.

Afin de garder une trace du processus, le gestionnaire doit consigner par écrit les différentes étapes, incluant l'annonce publiée et la justification de la décision de sélection.

2.5. Les améliorations en cours

Nonobstant l'identification de ces neuf étapes, la Commission de la fonction publique australienne a lancé en 2007 un vaste programme de redynamisation du processus de dotation afin de le rendre plus efficace. Un sondage réalisé en 2005-2006 a en effet révélé que plus d'un quart des fonctionnaires jugeaient le processus de dotation difficile à comprendre pour les personnes n'appartenant pas à la fonction publique, et près d'un tiers estimaient qu'il n'arrivait pas à attirer les meilleurs candidats (*Australian Public Service Commission*, 2007).

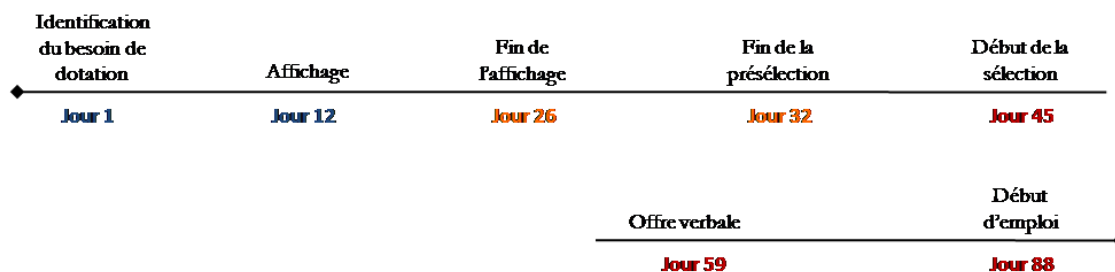
La figure 6 (page suivante) compare la durée du processus actuel, jugé peu efficient, à un échéancier cible, plus efficient.

Afin d'atteindre cette cible, la Commission a identifié quatre voies d'action sur lesquelles elle a entrepris de travailler :

1. Éliminer les étapes superflues du processus;
2. Fournir aux gestionnaires la structure et le soutien dont ils ont besoin pour agir efficacement et rapidement;
3. Faire prendre conscience aux gestionnaires que le recrutement est une priorité;
4. Communiquer clairement les attentes de l'organisation à l'égard de la dotation.

Figure 6 : Cible d'amélioration du processus de dotation dans la fonction publique australienne

Processus inefficace



Processus efficace



Source : *Australian Public Service Commission*, 2007, p. 2-3.

3. Les faits saillants à retenir

La dotation, autant interne qu'externe, dans la fonction publique fédérale australienne repose sur un système basé sur le mérite. Cela signifie que les postes sont pourvus au terme d'un concours qui vise à comparer les compétences des candidats aux qualifications requises par le poste.

Par ailleurs, même si la Commission de la fonction publique fournit des conseils aux gestionnaires, la dotation est très décentralisée et la décision des outils à utiliser, tant pour le recrutement que pour la sélection, relève du gestionnaire.

Les pratiques de dotation du gouvernement de Nouvelle-Zélande

1. Les instances et le cadre réglementaire

La crise pétrolière des années 1970 a eu un impact désastreux sur l'économie de la Nouvelle-Zélande, petit pays dépendant de façon importante des exportations. Au début des années 1980, l'index de niveau de vie de l'OCDE plaçait la Nouvelle-Zélande au 20^e rang sur 24, le déficit budgétaire annuel atteignait les 3 milliards de dollars néo-zélandais et la dette extérieure dépassait 8 milliards (*State Services Commission*, 1998a). Le gouvernement a alors pris des mesures de redressement drastiques, qui se sont traduites notamment par une volonté d'amélioration des façons de faire dans le secteur public. Deux législations ont concrétisé cette vision : le *State Owned Enterprises Act* de 1986 et le *State Sector Act* de 1988. Ce dernier acte régit encore aujourd'hui les activités de dotation dans la fonction publique néo-zélandaise.

Le *State Owned Enterprises Act* de 1986 introduit une nouvelle approche de gestion des entreprises d'État. Trois principes ont été appliqués : les entreprises d'État doivent devenir aussi efficaces et profitables que les entreprises privées; être de bons employeurs; et démontrer leur responsabilité sociale. Dans la foulée du *State Owned Enterprises Act*, ont suivi des mesures de privatisation de certaines entreprises publiques et de déréglementation, qui ont redéfini le rôle de l'État néo-zélandais dans les affaires (*State Services Commission*, 1998a).

L'attention du gouvernement s'est alors tournée vers la gestion du service public. Jusqu'alors, l'Administration publique néo-zélandaise était très centralisée, chaque fonctionnaire étant employé par la Commission des services de l'État (*State Services Commission*) sans égard au ministère ou à l'organisme dans lequel il travaillait. Les nominations et les promotions étaient centralisées et récompensaient systématiquement l'ancienneté, aux dépens des candidats plus qualifiés venant de l'extérieur de la fonction publique. Le service public était connu pour ses processus très bureaucratiques qui ne reconnaissaient pas la compétence (*State Services Commission*, 1998a). La promulgation, en 1988, du *State Sector Act* visait à introduire dans la gestion de l'administration publique certaines caractéristiques du secteur privé, notamment en matière de productivité, d'imputabilité, mais également de reconnaissance et d'incitatifs (*State Services Commission*, 1998a).

Ainsi, la fonction publique néo-zélandaise a accueilli de nombreuses personnes venant du secteur privé et a décentralisé ses décisions en matière de ressources humaines. Chaque ministère ou organisme est entièrement autonome dans sa gestion mais est imputable devant la Commission des services de l'État. Chaque entité doit respecter les principes de bon employeur énoncés dans le *State Sector Act* et résumés au tableau 22.

Tableau 22 : Principes de gestion des employés dans la fonction publique néo-zélandaise

❖	Conditions de travail attrayantes et sécuritaires
❖	Programme d'équité en emploi
❖	Sélection impartiale des personnes qualifiées pour un poste
❖	Reconnaissance : ○ Des objectifs et des aspirations du peuple Maori ○ Des exigences d'emploi du peuple Maori ○ Du besoin d'implication plus grande du peuple Maori dans le secteur public
❖	Développement des compétences des employés
❖	Reconnaissance des objectifs, aspirations et différences culturelles des groupes ethniques ou minoritaires
❖	Reconnaissances des exigences d'emploi des femmes
❖	Reconnaissances des exigences d'emploi des personnes handicapées

Source : *State Services Commission* (1998a)

L'organisme central de gestion de la fonction publique en Nouvelle-Zélande demeure la Commission des services de l'État, qui agit à titre de conseil auprès des diverses agences gouvernementales et est chargé de vérifier l'application des principes énoncés dans le *State Sector Act*. Dans la foulée de la réforme de la fonction publique en cours depuis environ trente ans et visant le développement d'une culture de rendement, la Commission a établi six objectifs de développement, représentés à la figure 7 (page suivante).

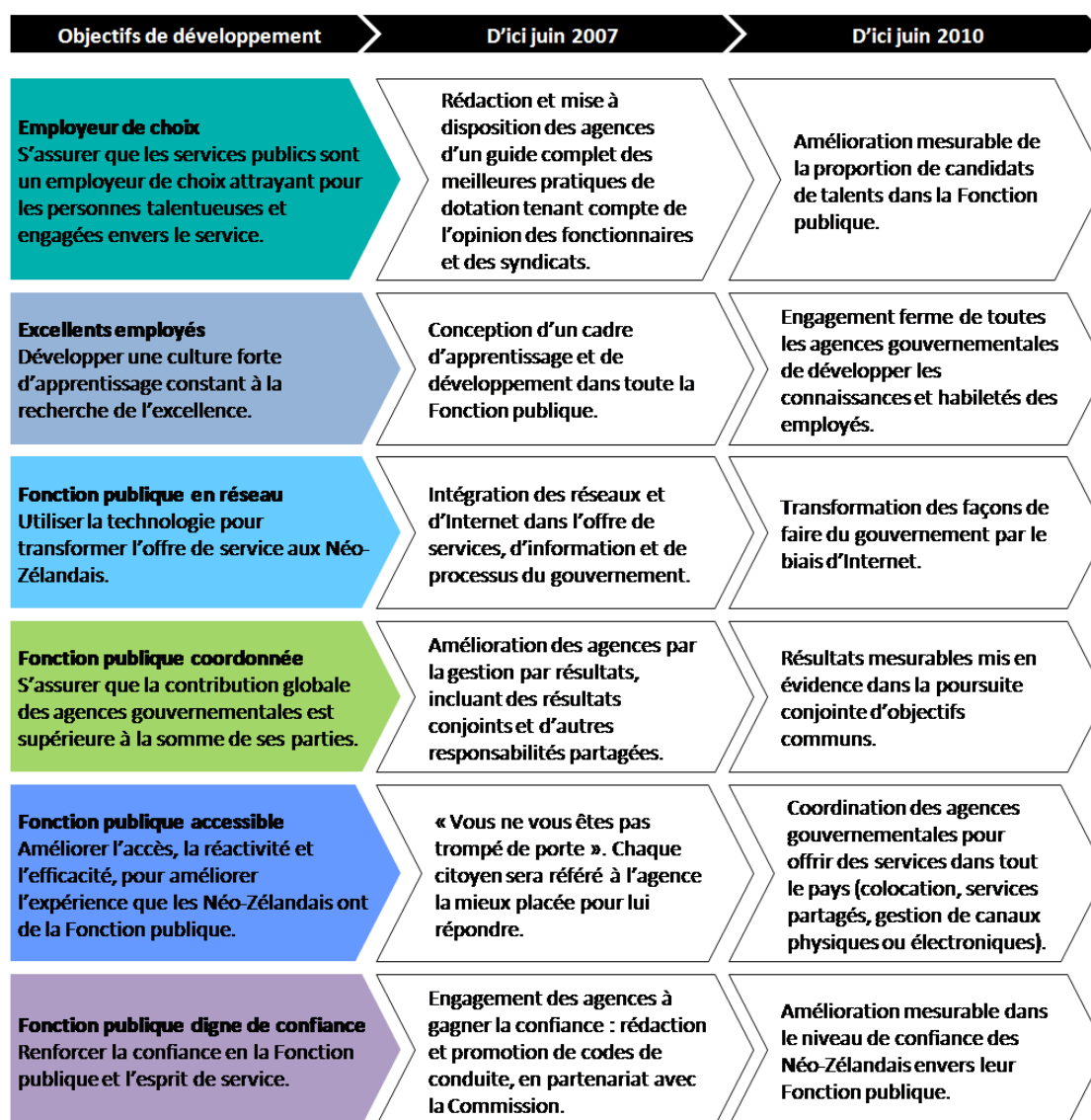
À titre d'exemple, la poursuite de l'objectif de développement d'une fonction publique digne de confiance est reflétée dans le *Code of Conduct for the States Services* qui entrera en vigueur le 30 novembre 2007 et remplacera le *Public Service Code of Conduct* de 2001. La Commission des services de l'État s'enorgueillit du premier rang obtenu par la Nouvelle-Zélande au classement 2006 de l'organisme *Transparency International*, qui évalue les gouvernements en fonction de leur niveau de corruption. La Nouvelle-Zélande souhaite conserver cette image de gouvernement éthique (*State Services Commission*, 1998b).

Au plan des activités de dotation, la Commission des services de l'État reste assez vague sur le processus d'octroi de postes dans la fonction publique. Bien que son premier objectif de développement d'ici 2010 soit de se positionner comme employeur de choix, la Commission fournit peu d'outils aux gestionnaires pour les guider dans leurs actions de dotation. Seul un document, qui porte sur la réforme à venir de la politique d'équité en emploi dans la fonction publique, fait référence à un système de dotation basé sur le mérite (*State Services Commission*, 1997). Il est à noter que les différentes agences gouvernementales disposent de beaucoup de latitude dans leur processus de sélection, comme nous le verrons plus loin.

Par ailleurs, le gouvernement néo-zélandais prend conscience du défi important que représente le recrutement et la rétention du personnel. Le taux de roulement de 20 %, sans être alarmant, constitue une source de préoccupation (*State Services Commission*, 2007). Cette

préoccupation fait écho à la volonté du gouvernement de se positionner comme employeur de choix (*State Services Commission*, 2006b).

Figure 7 : Objectifs de développement de la fonction publique néo-zélandaise



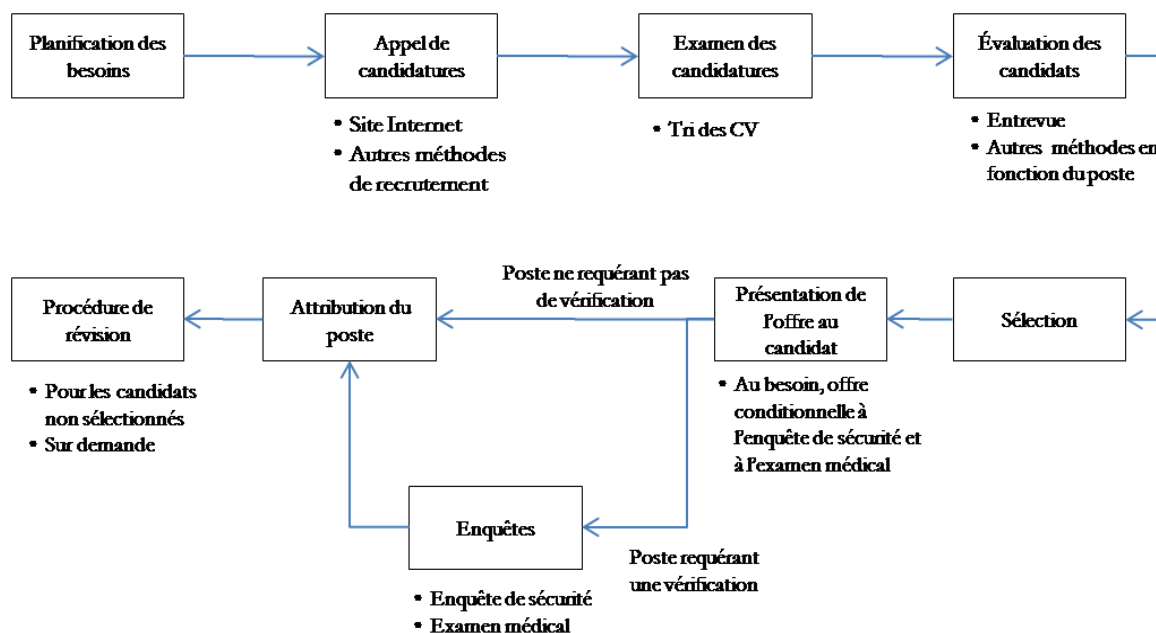
Source : Site Internet de la *State Services Commission*. <http://www.ssc.govt.nz/display/home.asp>

2. Les pratiques de dotation

La Commission des services de l'État agit comme conseil en matière de dotation auprès des différents ministères et agences; cependant, chaque organisme gouvernemental est responsable de toutes les étapes du processus de dotation et la Commission a uniquement un

rôle de guide. Le processus de dotation qu'elle recommande est représenté à la figure 8. Les principales étapes sont détaillées dans les pages qui suivent.

Figure 8 : Processus de dotation dans la fonction publique néo-zélandaise



2.1. La planification des besoins de dotation

Bien que la Commission recommande que chaque ministère ou agence réalise une planification, tant de ses activités que de ses ressources (*State Services Commission*, 2005), ce conseil n'est pas suivi uniformément dans tous les organismes publics. Le processus de planification recommandé débute au niveau des priorités et des objectifs opérationnels de l'organisation. Il s'agit alors de déterminer quels sont les résultats recherchés par le ministère ou l'agence, quels sont ses objectifs à court et à moyen terme, quelles sont ses priorités. Dans un deuxième temps, l'organisation doit planifier les ressources dont elle aura besoin pour atteindre ces objectifs, incluant les effectifs. Cette planification des ressources humaines a une dimension quantitative (nombre d'employés requis pour mener à bien la mission de l'organisation) mais touche également l'aspect qualitatif (comportement, valeurs, normes).

La planification des besoins relève de la responsabilité de chaque ministère et organisme gouvernemental, mais la *State Services Commission* leur offre un soutien en termes de conseils et d'outils (*State Services Commission*, 2005).

2.2. Le recrutement

L'affichage des postes ouverts dans la fonction publique est obligatoire. Cependant, le choix des méthodes d'affichage est laissé à la discrétion du gestionnaire. La plupart des postes sont affichés sur le portail gouvernemental décrit dans les paragraphes qui suivent, mais les organismes publics peuvent également utiliser d'autres sources de diffusion, comme la presse écrite, en fonction de la spécificité du poste à pourvoir. De la même façon, la Commission des services de l'État recommande une présentation des offres d'emploi mais certains ministères et organismes possèdent leurs propres formulaires. C'est le cas par exemple du Ministère de la défense (<http://www.defence.govt.nz/>).

La fonction publique néo-zélandaise a lancé en août 2007 une nouvelle version de son portail Internet, jobs.govt.nz (<http://www.jobs.govt.nz/>). Il s'agit d'un site d'affichage des postes vacants, qui permet au candidat de faire une recherche par région, catégorie d'emploi, type de contrat et agence gouvernementale. Le site permet actuellement de postuler en ligne (ce qui n'était pas le cas dans les premières semaines de son lancement) et de faire suivre l'annonce à un ami. En revanche, il ne permet pas encore aux candidats d'effectuer un suivi de leur candidature.

Malgré l'existence de ce portail, le recrutement dans la fonction publique est géré dans chaque agence et ministère, et non de façon centralisée. Ainsi, chaque annonce indique le site du ministère ou de l'agence et les candidatures y sont envoyées directement. Le tableau 23 précise les autres informations contenues dans les annonces publiées sur le portail du gouvernement.

Tableau 23 : Information figurant dans les annonces sur le site jobs.govt.nz

❖	Titre du poste
❖	Employeur
❖	Ville, région
❖	Date d'affichage et date de clôture du concours
❖	Caractéristiques du contrat (permanent? temps plein?)
❖	Description de poste
❖	Exigences
❖	Site web de l'employeur

2.3. La sélection

Chaque ministère et agence gouvernementale est responsable de ses activités de sélection. Bien que les postes soient octroyés après une sélection impartiale basées sur les qualifications, le processus de sélection varie selon les agences. Ainsi, un formulaire de candidature peut être exigé en plus du curriculum vitæ. Dans tous les cas, les candidats présélectionnés à l'issue du tri des curriculum vitæ sont invités à une entrevue de sélection. En fonction du poste et des qualifications requises, les candidats peuvent être amenés à passer des tests.

Le choix des outils de sélection est laissé à la discrétion des gestionnaires. Ainsi, certains ministères et organismes font appel à des firmes externes pour administrer des tests de sélection, tandis que d'autres conçoivent leurs outils d'évaluation à l'interne.

Certains postes requièrent une vérification de la condition médicale des candidats, ainsi que de leurs antécédents. Dans ce cas, l'annonce le spécifie et sollicite le consentement des candidats pour l'examen médical et l'enquête de sécurité. Ces deux examens ont lieu à la fin de la phase de sélection, une fois que le candidat le plus qualifié est choisi. Le gouvernement fait alors à ce candidat une offre d'emploi, conditionnelle à la réussite de l'examen médical et de l'enquête de sécurité.

2.4. La révision des décisions

Le *State Sector Act* de 1988 prévoit que les ministères et organismes publics se dotent d'une procédure de révision des nominations. Cette procédure est utilisée à la suite d'une plainte d'un employé, qu'il ait postulé ou non au poste en question. La procédure prévue au *State Sector Act* ne traite donc que des situations de dotation interne, mais les candidats extérieurs à la fonction publique peuvent bénéficier de recours prévus notamment au *Employment Relations Act* de 2000.

Le processus de révision a pour but de s'assurer que le poste a effectivement été offert à la personne la plus qualifiée; il peut donc porter à la fois sur des aspects procéduraux ou sur le contenu de la sélection. La révision de la décision est effectuée par un comité, désigné par le gestionnaire responsable de l'organisme ou du ministère. Après son enquête, le comité peut recommander :

- ❖ de confirmer la nomination;
- ❖ d'annuler la nomination et de recommencer le processus à partir de l'affichage;
- ❖ d'annuler la nomination et de renvoyer le dossier au gestionnaire responsable de la dotation;
- ❖ d'annuler la nomination et de nommer le plaignant;
- ❖ de mettre en place tout autre moyen correctif.

Le gestionnaire responsable de l'organisme ou du ministère dispose de la recommandation du comité de révision.

3. Les faits saillants à retenir

Les pratiques de dotation dans la fonction publique néo-zélandaise semblent traverser une période de transition, dans la lignée de la réforme visant le développement d'une culture de rendement. Si le système de dotation, interne comme externe, est basé sur le mérite, les pratiques en place ne traduisent pas encore une uniformité dans l'application de ce critère.

Les pratiques de dotation du gouvernement de Grande-Bretagne

1. Les instances et le cadre réglementaire

La gestion de la fonction publique en Grande-Bretagne est confiée au plus haut palier de gouvernement, le *Cabinet Office*, qui relève directement du Premier ministre. Pour veiller au développement d'une administration publique efficace et impartiale, la Couronne nomme des commissaires à la fonction publique (*Civil Service Commissioners*) indépendants qui veillent notamment à ce que les pratiques de dotation soient basées sur le mérite.

Le travail des commissaires est encadré par différents textes de loi et règlements, présentés brièvement au tableau 24.

Tableau 24 : Cadre réglementaire de la fonction publique en Grande-Bretagne

Date	Loi ou règlement	Description
1991	<i>Diplomatic Service Order in Council</i>	La dotation d'un poste au service diplomatique est basée sur le mérite dans le cadre d'un concours ouvert et juste (art. 1).
1995	<i>Civil Service Order in Council</i>	La dotation d'un poste dans la fonction publique est basée sur le mérite dans le cadre d'un concours ouvert et juste (art. 1). Le mérite peut inclure des éléments relatifs à l'âge, aux connaissances, aux habiletés, aux réalisations professionnelles, aux aptitudes et au potentiel (art. 10). Des exceptions au principe de mérite existent (art. 6), et une disposition particulière encourage l'embauche de personnes handicapées (art. 7).
2005	<i>Code of Conduct for Special Advisers</i>	Les conseillers spéciaux (<i>special advisers</i>) sont des conseillers politiques embauchés par le parti au pouvoir. Contrairement aux fonctionnaires, ils ont une allégeance politique. Bien que considérés comme des fonctionnaires pendant le terme de leur mandat, ils ne sont pas soumis à la règle de sélection au mérite ni à l'obligation d'objectivité et d'impartialité. Ils doivent cependant se conduire de façon honnête et intègre.
2006	<i>Civil Service Code</i>	Le code de conduite établit les valeurs de la fonction publique britannique (intégrité, honnêteté, objectivité et impartialité) et précise les comportements attendus de la part des fonctionnaires.
2006	<i>Civil Service Commissioners' Recruitment Code</i>	Le code interprète le <i>Civil Service Order in Council</i> et le <i>Diplomatic Service Order in Council</i> ; il sert de guide aux gestionnaires dans leurs activités de dotation.

Source : Site Internet des Commissaires à la fonction publique <http://www.civilservicecommissioners.gov.uk>

Ainsi, le cadre réglementaire, notamment la notion de sélection au mérite, a été interprété au sein d'un code de recrutement qui s'adresse à l'ensemble des gestionnaires de la fonction

publique (*Civil Service Commissioners*, 2006). Les prochaines pages empruntent largement à ce code.

Le *Civil Service Order in Council* stipule que les décisions de dotation dans la fonction publique britannique sont basées sur trois concepts fondamentaux : le mérite, l'équité et l'accessibilité (*Civil Service Commissioners*, 2006).

1.1. Le mérite

Le critère de mérite signifie que 1) aucun candidat ne devrait obtenir un poste s'il n'a pas la compétence pour en effectuer les tâches; et 2) si plus d'un candidat possède les compétences requises, le poste devrait être offert à la personne la plus compétente.

La notion de mérite est subjective et fait donc appel à une interprétation du contexte particulier au moment de la dotation. Les éléments de contexte à considérer sont :

- ❖ la nature de l'emploi et son évolution prévue dans les 3 à 5 ans;
- ❖ la durée du contrat;
- ❖ le marché du travail et l'attrait d'autres possibilités d'emploi;

Le mérite fait donc appel à plus que la seule notion de compétence. Cependant, définir la compétence requise est nécessaire à l'établissement de ce qui constitue le mérite. Plus spécifiquement, la détermination de ce qui constitue le mérite pour un poste donné doit suivre plusieurs étapes :

- ❖ la définition des qualités, compétences, expérience, etc. requises par le poste, et la priorisation de ces dernières;
- ❖ le choix des procédures de recrutement appropriées pour attirer les meilleurs candidats;
- ❖ la conception d'une stratégie de sélection permettant de comparer les candidats et de déterminer leur adéquation aux exigences du poste;
- ❖ la composition d'un comité chargé de déterminer ce qu'est le mérite pour le poste en question.

1.2. L'équité

Le principe d'équité implique que l'évaluation des candidats sera exempte de biais, et ce, à toutes les étapes du processus. L'équité ne signifie pas que tous les candidats doivent être traités exactement de la même façon, mais plutôt que chacun ait les mêmes chances de faire valoir sa candidature. Ceci implique que les procédures d'évaluation doivent répondre à plusieurs critères :

- ❖ Les indicateurs de la performance future en emploi doivent être objectifs et fiables;
- ❖ Les résultats de l'évaluation ne doivent pas être affectés par le genre des candidats, leur race, le fait qu'ils aient un handicap, leur orientation sexuelle, leur religion ou leurs croyances, ou tout autre caractéristique non liée à l'emploi;
- ❖ Les méthodes d'évaluation doivent être en lien avec l'emploi;
- ❖ Les procédures doivent être suivies de façon uniforme pour tous les candidats.

1.3. L'accessibilité

Rendre accessibles les postes dans la fonction publique signifie d'une part, que les possibilités d'emploi soient connues et, d'autre part, que les candidats potentiels reçoivent une information adéquate sur les postes et le processus de sélection. Ainsi, les activités de recrutement ne doivent pas avoir pour conséquence d'exclure certains individus; de la même manière, les conditions d'admission à la fonction ne doivent réduire indûment l'accessibilité. Il est cependant admis que la détention de la citoyenneté britannique est une condition d'admissibilité à un poste dans la fonction publique qui ne restreint pas indûment l'accessibilité. Par ailleurs, près de 75 % des postes dans l'administration britannique sont ouverts aux citoyens du Commonwealth et de l'Union européenne (*Service Service Recruitment Gateway*, 2007).

1.4. La mise en œuvre de ces principes

Il résulte de ces trois principes les règles suivantes, auxquelles tous les départements et agences de la fonction publique sont soumis :

- ❖ Les candidats potentiels ont un accès raisonnable et égal à une information adéquate sur le poste, ses exigences et le processus de sélection.
- ❖ Tous les candidats sont jugés sur le mérite à toutes les étapes du processus de sélection.
- ❖ La sélection est basée sur des critères liés à l'emploi et appliqués de façon uniforme à tous les candidats.
- ❖ Les méthodes de sélection sont objectives, fiables et exemptes de biais.

Ces règles s'appliquent autant aux postes à temps plein qu'à ceux à temps partiel. Cependant, dans certaines circonstances détaillées au tableau 25, la dotation peut se faire sans un concours ouvert et basé sur le mérite.

Tableau 25 : Cas particuliers où la dotation dans l'Administration britannique n'est pas basée sur le mérite

❖ Contrat de moins de 12 mois
❖ Renouvellement d'un contrat de moins de 12 mois
❖ Renouvellement récurrent d'un contrat de six mois pour une période de moins de 4 ans
❖ Contrat de courte durée requérant une compétence hautement spécialisée
❖ Contrat de courte durée réservé à un chômeur de longue durée
❖ Assignation temporaire
❖ Réembauche d'un fonctionnaire ayant quitté la fonction publique
❖ Certains cas de transfert dans la fonction publique
❖ Sélection d'un candidat ayant postulé pour un autre poste dans la fonction publique

Source : *Civil Service Commissioners*, 2006.

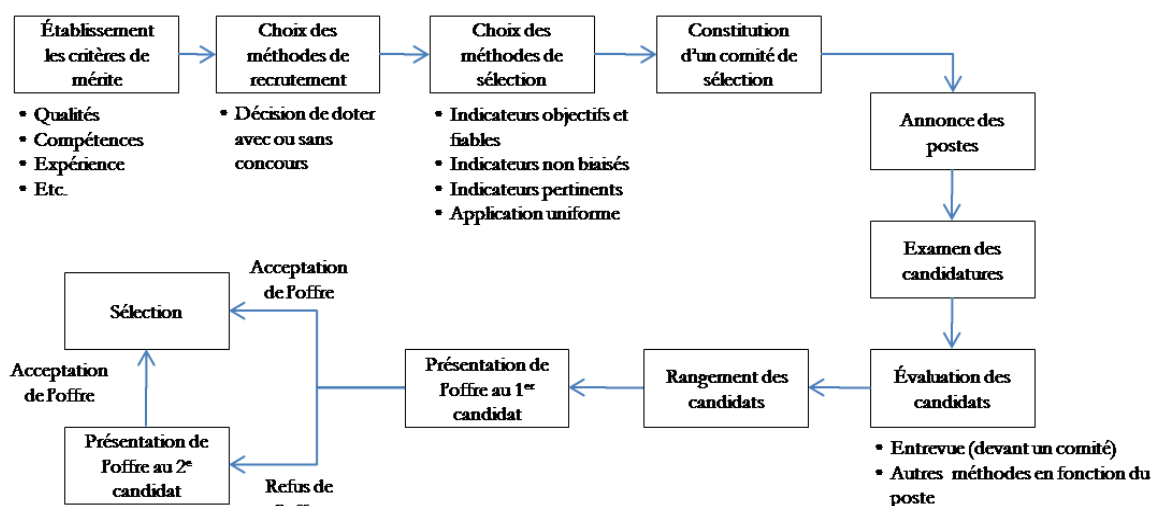
Par ailleurs, une disposition du *Civil Service Order in Council* encourage le recrutement et la sélection des personnes handicapées physiquement ou mentalement. Dans ce cas, les

gestionnaires ne sont pas tenus d'organiser un concours ouvert basé sur le mérite et peuvent offrir des moyens pour encourager les candidats handicapés lors du processus de sélection. Par exemple, ils peuvent garantir à ces candidats une convocation à une entrevue, ou encore modifier les tests de sélection utilisés pour les candidats sans handicap.

2. Les pratiques de dotation

Une fois les principes de dotation établis, le *Civil Service Commissioners' Recruitment Code* ne conçoit pas la stratégie de dotation qui doit être utilisée par les gestionnaires. Il fournit cependant certaines instructions à différentes étapes du processus. Ces étapes sont schématisées ci-dessous.

Figure 9 : Étapes de la dotation dans la fonction publique britannique



L'ensemble de la dotation dans la fonction publique britannique est décentralisée puisque la responsabilité revient aux gestionnaires des ministères concernés qui travaillent en collaboration avec leurs services des ressources humaines si nécessaire. La Commission de la fonction publique (*Civil Service Commissioners*) est l'organe de conseil des ministères et de surveillance des processus. À titre d'exemple, les processus et les activités de dotation doivent être évalués par les ministères qui publient annuellement un rapport sur le sujet, mais le code de recrutement exige que soient archivés tous les documents portant sur les concours, et que ceux-ci puissent être consultés au besoin par la Commission.

2.1. La préparation de la dotation

La planification des effectifs est décentralisée dans les différents ministères; ce sont donc les gestionnaires, aidés si nécessaire du service de ressources humaines du ministère, qui procèdent à la décision de doter un poste. Le gestionnaire est également responsable de

dresser la liste des critères de mérite et de les ordonnancer en fonction de leur importance pour le poste.

Par la suite, le gestionnaire doit déterminer s'il se situe dans un des cas particuliers où la dotation se fait sans concours ouvert; la décision lui appartient mais il peut se faire conseiller par le service des ressources humaines de son ministère. De la même façon, le choix des méthodes de recrutement et de sélection relève de la responsabilité du gestionnaire, mais celui-ci peut être conseillé par son service des ressources humaines.

Finalement, avant de procéder au recrutement, le gestionnaire doit former un comité de sélection composé des personnes les mieux placées pour évaluer les critères de mérite qui ont été identifiés pour le poste.

2.2. Le recrutement

Le code de recrutement n'oblige pas les fonctionnaires à adopter une méthode de recrutement particulière. Il suggère plusieurs modes d'affichage des postes, incluant la presse nationale ou spécialisée, les centres locaux d'emploi ou les sites Internet. Le choix de la stratégie de recrutement dépend du poste à pourvoir.

En revanche, la fonction publique britannique a mis sur pied un guichet unique en matière de recrutement informatisé, le *Civil Service Recruitment Gateway*, (<http://careers.civil-service.gov.uk/>). Ce portail permet aux candidats potentiels de s'informer sur les postes vacants en faisant une recherche par mots clés, par titre d'emploi, par département, par niveau de salaire, par région ou encore par date de parution. Le candidat qui s'enregistre peut également recevoir par courriel les annonces pour les postes qui l'intéressent, ou encore s'inscrire dans une banque de candidats. Dans ce dernier cas, le portail jumelle le profil du candidat avec les emplois disponibles, et envoie alors par courriel les annonces pertinentes à la fréquence choisie par le candidat.

Le portail général ne permet pas de poser directement sa candidature en ligne; les candidats doivent donc contacter chaque agence pour déposer leur candidature, certaines agences possédant leur propre site Internet qui accepte les candidatures. Cependant, le *Civil Service Recruitment Gateway* comporte un lien avec un autre site (<http://www.faststream.gov.uk>) destiné aux candidats à haut potentiel qui souhaitent bénéficier d'un programme de développement professionnel accéléré afin d'obtenir un poste de gestionnaire sénior (*Civil Service Fast Stream*, s.d.). Pour ce programme particulier, les candidats peuvent postuler en ligne et passer des tests de sélection informatisés.

Par ailleurs, le gouvernement encourage la fonction publique à tirer avantage des possibilités de recrutement par Internet. Il a ainsi publié un guide des meilleures pratiques dans le domaine (*Cabinet Office*, 2007) destiné en particulier aux professionnels en gestion des ressources humaines de la fonction publique.

Le *Civil Service Order in Council* requiert que l'étape de recrutement offre aux candidats potentiels suffisamment d'information pour le poste, ses exigences et le processus de sélection. Pour cela, le code de recrutement établit une liste non exhaustive des informations qui doivent figurer dans l'annonce d'un poste, même si cette annonce est publiée par une firme privée de recrutement (*Civil Service Commissioners*, 2006) :

- ❖ l'identification de l'employeur;
- ❖ les tâches et responsabilités du poste;
- ❖ la localisation et la fourchette salariale;
- ❖ le statut permanent ou temporaire du poste;
- ❖ la description des exigences en termes de qualifications, de compétences, d'expérience et de qualités personnelles;
- ❖ la nature du processus de sélection.

À ces informations, s'ajoute tout ce que le gestionnaire peut juger pertinent, comme la date de clôture du concours ou encore l'exigence de nationalité.

La durée de l'affichage doit aussi être suffisante pour que les candidats aient le temps de postuler. Le code de recrutement suggère un affichage de deux à trois semaines, mais certains concours annoncés sur le portail de la fonction publique sont ouverts pendant plusieurs mois.

2.3. La sélection

Le *Civil Service Commissioners' Recruitment Code* est peu explicite sur les méthodes de sélection à privilégier, si ce n'est qu'il précise que les critères de sélection doivent être objectifs et en lien avec l'emploi. Une entrevue devant un comité de sélection est presque toujours requise. En outre, les gestionnaires peuvent utiliser divers outils d'évaluation des candidats, comme des tests ou des exercices, à condition que ceux-ci soient des indicateurs valides de la performance en emploi. Les tests les plus souvent utilisés servent à mesurer les habiletés de rédaction, de communication, de calcul, ou encore les capacités analytique ou la prise de décision; ils peuvent être administrés seuls ou dans le cadre de centres d'évaluation.

Les gestionnaires peuvent également faire appel à des ressources externes qualifiées lors du processus de sélection. Ainsi, la sélection peut comporter des tests psychométriques, mais ceux-ci doivent être administrés et interprétés par des personnes compétentes. Même si des agences de placement ou des compagnies de consultation participent au processus de sélection, le fonctionnaire responsable de la dotation doit s'assurer que l'évaluation des candidats répond aux critères de la fonction publique britannique.

À cet égard, le code stipule que c'est à chaque ministère ou agence gouvernementale que revient la responsabilité de s'assurer que ses pratiques de sélection respectent les normes en vigueur dans la fonction publique. Pour cela, les ministères et agences doivent impérativement garder pendant 12 mois une copie de tous les processus de dotation, incluant les affichages, la liste des critères de mérite, les résultats des tests, les notes prises par

le comité durant l'entrevue, etc. Par ailleurs, chaque ministère et agence doit publier annuellement un rapport sur leurs activités de dotation.

2.4. L'offre d'emploi

À l'issue du processus de sélection, les candidats sont rangés en ordre de mérite. Une offre d'emploi est faite au candidat placé en tête de liste. Si celui-ci refuse l'offre, le candidat placé en deuxième est alors considéré, et ainsi de suite jusqu'à épuisement de la liste des personnes possédant les qualifications requises.

3. Les faits saillants à retenir

Tous les postes permanents dans la fonction publique britannique, qu'ils soient à temps plein ou à temps partiel, doivent être pourvus sur la base du mérite. Ce principe, qui s'applique autant aux candidats de l'externe qu'à ceux de l'interne, signifie :

- ❖ qu'un candidat qui ne possède pas les compétences requises ne peut obtenir un poste; et
- ❖ que si plus d'un candidat possède les compétences requises, le poste est offert au plus compétent.

La compétence est évaluée par concours, en fonction de critères objectifs et fiables. Cependant, les méthodes d'évaluation des critères varient car la dotation est décentralisée et le choix des méthodes appartient à chaque ministère.

Partie 4*
**Exploration des pratiques de dotation
dans trois organisations du secteur privé**

* Cette partie reprend partiellement le rapport n° 1 présenté au Secrétariat du Conseil du trésor le 5 octobre 2007, auquel ont été ajoutées les informations recueillies par communication directe avec les organisations concernées.

Les pratiques de dotation de la Banque nationale du Canada

1. Les valeurs et l'organisation de la dotation

Première banque au Québec, la Banque nationale du Canada est un groupe financier intégré qui fournit des services complets à sa clientèle de particuliers, de PME et de grandes entreprises dans son marché principal, ainsi que des services spécialisés à ses autres clients dans le monde (Banque nationale du Canada, 2007). Le tableau 26 dresse un portrait de la Banque en quelques chiffres.

Tableau 26 : La Banque nationale du Canada en quelques chiffres

❖	Nombre d'employés : 17 169
❖	Nombre de succursales et de points de services : 448
❖	Nombre de guichets automatiques : 815
❖	Nombre de clients particuliers : 2 392 550
❖	Nombre de clients commerciaux : 144 499
❖	Actif : 124,3 milliards \$
❖	Biens sous gestion et administration : 242,3 milliards \$
❖	Cours de l'action ordinaire à la clôture (31 juillet 2007) : 60,93 \$
❖	Capitalisation boursière : 9,6 milliards

En tant que banque à charte, la Banque nationale du Canada est soumise à la législation fédérale en matière de gestion des ressources humaines. Les principales lois qui touchent ses activités de dotation sont listées au tableau 27.

Tableau 27 : Cadre réglementaire de la dotation à la Banque nationale du Canada

❖	Loi canadienne sur les droits de la personne
❖	Loi sur l'équité en matière d'emploi
❖	Loi sur la protection des renseignements personnels et des documents électroniques
❖	Code canadien du travail

Source : Site Internet de Ressources humaines et développement social Canada. <http://www.rhdsc.gc.ca/>

Outre ce cadre législatif, la Banque nationale a implanté au cours des années des politiques de gestion des ressources humaines avantageuses qu'elle met de l'avant dans une optique d'attraction de main-d'œuvre. Ainsi, par exemple, son site Internet décrit ses politiques en matière de formation, de rémunération, d'avantages sociaux et d'équité en matière d'emploi. Le tableau 28 (page suivante) offre un aperçu de ces politiques.

À la Banque nationale, la gestion des ressources humaines relève de la première vice-présidente aux ressources humaines et aux affaires corporatives. Au sein de cette vice-présidence a été créé un service d'attraction et de développement des talents qui donne les lignes directrices en matière de recrutement et de sélection. Les activités de dotation sont

entièrement informatisées au sein du système d'information Taleo, dont il sera question plus loin. Les gestionnaires sont responsables d'afficher les postes vacants, de trier les candidatures et de procéder à la sélection. Le centre d'appels en gestion des ressources humaines de la Banque (nommé « centre des services partagés ») agit comme lieu d'expertise en soutien aux gestionnaires. Ceux-ci peuvent également faire affaire avec des professionnels en ressources humaines généralistes en cas de besoin.

Tableau 28 : Aperçu de quelques politiques de gestion des ressources humaines à la Banque nationale

Politique de formation : Les employés peuvent suivre une variété de programmes de formation : ❖ Programme universitaire Banque nationale, en partenariat avec l'école des sciences de la gestion (UQAM) et l'Institut des banquiers canadiens; ❖ Programme de formation interne, dispensé en salle ou en auto-formation; ❖ Programmes de formation intensive taillés sur mesure ; ❖ Programme d'éducation permanente; ❖ Programme de l'Institut des banquiers canadiens.
Politique de rémunération : ❖ Salaire de base reflétant le niveau de responsabilités, les réalisations et les compétences ❖ Rémunération incitative (prime liée aux résultats personnels, à ceux de l'unité et à ceux de la Banque); ❖ Rémunération spécifique à certaines fonctions du conseil en services financiers (salaire de base compétitif, prime avantageuse et avantages sociaux concurrentiels).
Avantages sociaux : ❖ Assurance-vie, assurance en cas de décès ou de mutilation par accident, rente de survie et remboursement total ou partiel des frais médicaux, d'hospitalisation et des soins dentaires; ❖ Régimes d'invalidité; ❖ Généreuse allocation de vacances; ❖ Programme de conciliation travail-famille, congés sociaux, congés fériés et congés avec ou sans solde; ❖ Grande variété de services bancaires sans frais offerts également au conjoint; ❖ Crédits à taux préférentiels; ❖ Politique d'acquisition d'actions; ❖ Régime de pension automatique (facultatif pour les employés à temps partiel); ❖ Accès à des régimes d'assurance collective (individuelle, conjoint, enfants).
Initiatives d'équité en matière d'emploi : ❖ Programme de bourse et d'emplois d'été pour les étudiants ayant une déficience physique ou sensorielle; ❖ Politique d'accommodement raisonnable; ❖ Commandites et soutien tangible encourageant de nombreux événements et organismes.

Source : Site Internet de la Banque nationale du Canada. <http://www.bnc.ca/>

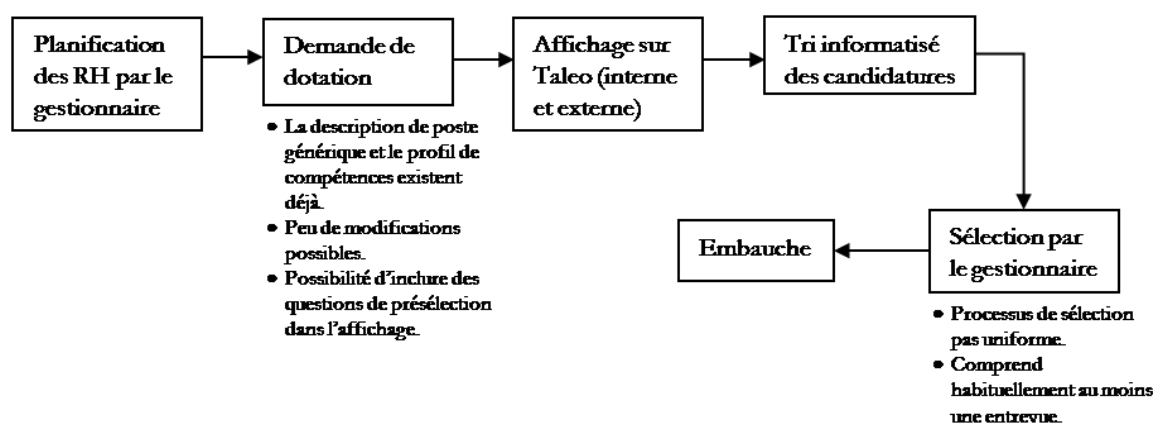
La ligne directrice des actions en matière des ressources humaines s'inscrit dans le respect de deux valeurs fondamentales : la recherche de l'excellence dans une culture de performance et la promotion de la diversité. Par ailleurs, la Banque valorise beaucoup ses ressources humaines; ses efforts ont été récompensés puisqu'elle figure depuis quelques années au

palmarès annuel des 50 employeurs de choix au Canada réalisé par la firme Hewitt et associés (2007). Cette distinction est mise de l'avant dans ses actions de recrutement, comme nous le verrons dans les pages qui suivent.

2. Les pratiques de dotation

Comme la plupart des entreprises privées, la Banque nationale considère d'attraction et la rétention d'employés de talent comme une activité hautement stratégique. Les gestionnaires sont sensibilisés à l'importance des activités de dotation et sont responsabilisés à l'atteinte de leurs objectifs de dotation. La plupart des pratiques de dotation sont donc décentralisées. Le processus de dotation est schématisé à la figure 10.

Figure 10 : Processus de dotation à la Banque nationale du Canada



2.1. La planification des besoins

Chaque gestionnaire est responsable de la planification des effectifs dans son service. Cette planification est faite au niveau de la ligne d'affaire et est ensuite déclinée dans tous les services. Bien que le service des ressources humaines leur fournisse des outils de planification, comme des organigrammes de remplacement, la plupart des gestionnaires réalisent leur planification de façon autonome, et avec leurs propres moyens. Une fois identifié le besoin de dotation, le gestionnaire doit obtenir l'autorisation d'embauche de son supérieur hiérarchique.

Des descriptions de poste génériques, jumelées à un profil de compétences, ont été rédigées et sont mises à jour régulièrement par le service de la rémunération de la Banque afin de procéder à la classification des emplois. Ainsi, lorsqu'un gestionnaire identifie un besoin de dotation, il dispose d'une description des tâches et des responsabilités, ainsi que des profils de qualifications. À partir de ce document, le gestionnaire et le service d'attraction et développement des talents procèdent à rédaction de la description spécifique. Les critères de sélection sont propres à chaque poste.

2.2. Le recrutement

Les activités de recrutement

La Banque nationale participe à de nombreuses activités de recrutement, comme les salons et foires de l'emploi ou encore les journées portes ouvertes. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre et de recherche de la diversité, elle multiplie les initiatives visant à accéder à un bassin de candidats potentiel le plus large possible. À titre d'exemple, le tableau 29 décrit quelques-unes de ces initiatives.

En outre, afin d'attirer les étudiants universitaires et les récents diplômés, la banque prépare une série d'activités de recrutement qui leur est prioritairement destinée. Elle comprend la participation à des journées carrière dans certaines universités et un programme de stages.

Tableau 29 : Quelques initiatives de recrutement axées sur la diversité à la Banque nationale

❖ Feu vert à l'emploi : en 2003, la Banque nationale était le commanditaire principal du Salon de l'emploi de l'arrondissement Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce, un quartier multiethnique de Montréal. ❖ Visites organisées pour les communautés culturelles : La Banque nationale invite des professionnels, membres des minorités visibles, à visiter le siège social et la succursale principale afin d'échanger avec des gestionnaires sur les possibilités de carrière à la Banque. ❖ Partenariat avec des organismes d'intégration en emploi : Depuis plus de 10 ans, la Banque a tissé des liens de partenariat avec différents organismes d'intégration en emploi. Ces liens permettent aux conseillers en recrutement de mieux connaître les besoins des candidats provenant de différents groupes comme les femmes, les autochtones, les minorités visibles, les personnes handicapées, mais provenant aussi de plusieurs autres groupes, comme les nouveaux arrivants. La Banque embauche aussi des stagiaires ayant un handicap intellectuel, référés par des organismes scolaires ou d'intégration à l'emploi. ❖ Recrutement ciblé pour les personnes handicapées : Au printemps 2005, la Banque publiait dans le quotidien montréalais La Presse, ainsi que sur tous les sites Web de recherche d'emploi comme Jobboom et Workopolis et sur son propre site Internet, un affichage consacré au recrutement de personnes ayant une limitation physique ou sensorielle.
--

Source : Site Internet de la Banque nationale du Canada. <http://www.bnc.ca/>

Le message

Outre son positionnement comme employeur de choix favorisant la diversité, la Banque nationale axe son message de recrutement sur la variété des champs d'activité et des emplois disponibles, ainsi que sur la qualité des conditions de travail. Elle met d'accent sur les défis et le dynamisme du milieu des services financiers.

L'affichage et la gestion des candidatures

Bien que le service de ressources humaines de la Banque nationale participe à de nombreuses activités de recrutement, l'affichage de poste et la gestion des candidatures sont centralisés au sein du système d'information Taleo, accessible à partir du site Internet de la Banque. Ce site est utilisé autant par les candidats de l'interne que par ceux de l'externe.

Concrètement, le gestionnaire qui cherche à pourvoir un poste est responsable de l'afficher dans Taleo, en utilisant la description spécifique de poste et le profil de qualifications. Le gestionnaire peut également inclure dans l'affichage des questions de présélection. Par exemple, si le gestionnaire souhaite un candidat qui possède une expérience pointue dans un domaine particulier, il peut ajouter une question spécifique dans l'annonce; cette question facilitera le tri des candidatures. Le tableau 30 résume les informations contenues dans l'affichage.

Tableau 30 : Informations contenues dans l'affichage de poste de la Banque nationale du Canada

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">❖ Lieu du travail❖ Description de l'organisation❖ Nature de la contribution (rattachement hiérarchique et rôle joué)❖ Responsabilités principales❖ Exigences❖ Questions de présélection si nécessaire❖ Mention du programme d'équité en matière d'emploi❖ Mention d'une rémunération incitative et concurrentielle❖ Mention d'un excellent régime d'avantages sociaux❖ Mention d'un programme de formation et de perfectionnement continu❖ Communication uniquement avec les personnes dont la candidature aura été retenue❖ Utilisation du masculin dans le seul but d'alléger le texte |
|---|

À ce stade du processus, le gestionnaire agit de façon autonome. Tous les gestionnaires ont suivi une formation pour utiliser Taleo, mais ils peuvent, s'ils en éprouvent le besoin, obtenir de l'aide auprès des professionnels du centre des services partagés.

Pour sa part, le candidat postule en entrant l'information pertinente à sa candidature dans des champs prédéterminés. Il peut postuler à un emploi particulier, ou encore soumettre une candidature générale pour une catégorie d'emplois. Le système permet également aux candidats de procéder à une recherche des postes disponibles au sein de la Banque. Ceux qui le désirent peuvent également recevoir les annonces pour les postes correspondant à leurs champs d'expertise. À titre d'exemple, la figure 11 (page suivante) présente une page du profil du candidat.

Bien que la saisie des données sur le candidat soit informatisée, les candidats de l'externe sont tout de même encouragés à fournir un curriculum vitae et une lettre d'accompagnement

dans la suite du processus. La Banque leur propose même des conseils pour rédiger un curriculum vitae attrayant (<http://www.bnc.ca/>).

Figure 11 : Site de soumission d'une candidature de la Banque nationale

BANQUE NATIONALE DU CANADA

Nom d'utilisateur : anne.bourhis@hec.ca Page 3 de 7 [Quitter](#) | [Aide](#)

Profil du candidat

Questionnaire
Veuillez répondre aux questions suivantes.

1. Quel est votre plus haut niveau de diplôme obtenu, ou qui est actuellement en cours? Veuillez préciser l'équivalence canadienne si votre diplôme a été obtenu à l'étranger. *
Aucune sélection
2. De quels domaines relèvent vos études complétées ou en cours? *
Aucun diplôme
Actuariat
Administration des affaires
Communications et relations publiques
3. Détenez-vous une accréditation professionnelle? Si oui, veuillez nous indiquer laquelle ou lesquelles. *
Aucune accréditation professionnelle
Cours à l'intention des responsables des contrats d'options (RCO)
Cours sur la négociation des options (CNO)
Cours sur le commerce des valeurs mobilières (CCVM)
4. Détenez-vous un titre professionnel? Si oui, veuillez nous indiquer lequel ou lesquels. *
Aucun titre professionnel
Administrateur agréé (Adm.A)
Agronome
Avocat
5. Êtes-vous légalement autorisé à travailler au Canada? *
☐ Oui
☐ Non

Source : Site Internet de la Banque nationale du Canada. <http://www.bnc.ca/>

Le site Internet est le moyen le plus utilisé pour afficher les postes disponibles à la Banque nationale. Cependant, de façon occasionnelle, le gestionnaire et le service d'attraction et développement des talents peuvent décider d'utiliser d'autres moyens de recrutement, comme une annonce dans la presse écrite ou le recours à une agence de placement. Cette décision est prise en fonction des besoins spécifiques d'un poste ou du contexte particulier du recrutement.

2.3. La sélection

Le tri des candidatures est effectué de façon informatisée, par l'intermédiaire de Taleo. Le gestionnaire est responsable d'interroger le logiciel et de vérifier l'admissibilité des candidats au concours.

Le gestionnaire est également libre d'utiliser les moyens qu'il juge pertinents pour évaluer les candidats. Tous les processus de sélection comprennent au moins une entrevue comportementale, mais l'utilisation d'autres outils de sélection est laissée à la discrétion de chaque gestionnaire, généralement conseillé par le service d'attraction et développement des talents. Les tests de personnalité sont souvent utilisés.

Le choix des outils de sélection utilisé se fait en fonction du poste et des compétences à évaluer. De nombreux outils ont été conçus à l'interne, la Banque ayant à son emploi plusieurs psychologues industriels spécialisés. Cependant, il arrive que des firmes externes soient également utilisées.

2.4. L'évaluation du processus

Le service d'attraction et développement des talents de la Banque est responsable de l'évaluation du processus de dotation. Plusieurs indicateurs sont alors examinés, comme le taux de roulement, le coût par recrutement, etc.

3. Les faits saillants à retenir

L'analyse des pratiques de dotation de la Banque nationale du Canada permet d'établir deux constats :

- ❖ La Banque a mis en place des pratiques de dotation très dynamiques, visant en particulier les jeunes diplômés. Dans ce contexte, l'utilisation d'un message axé sur les conditions de travail et la diversité en emploi répond à son bassin cible de candidats.
- ❖ L'ensemble du processus est très décentralisé mais le recrutement et les critères de sélection sont standardisés par l'utilisation d'un système informatisé de gestion des candidatures.
- ❖ Le service d'attraction et développement des talents donne les grandes orientations et conseille les gestionnaires, mais ceux-ci disposent d'une grande latitude dans leurs pratiques de dotation.

Les pratiques de dotation d'Alcan

1. Les valeurs et l'organisation de la dotation

Reconnue comme l'un des principaux fournisseurs mondiaux de bauxite, d'alumine et d'aluminium, et l'un des fournisseurs de produits usinés et d'emballages de premier plan, Alcan compte aujourd'hui quelque 65 000 employés dans 61 pays et régions.

Les pratiques de gestion d'Alcan, incluant les pratiques de gestion des ressources humaines, sont guidées par les quatre valeurs fondamentales de l'entreprise :

- ❖ Intégrité, comme en fait foi le Code de conduite mondial des employés et de l'entreprise qui s'applique également à ses sous-traitants, à ses consultants et à ses fournisseurs (Alcan, 2006a).
- ❖ Responsabilité, qui se traduit, pour chaque employé d'Alcan, par le fait d'honorer ses engagements et d'assumer la responsabilité de ses actes et comportements.
- ❖ Confiance et transparence.
- ❖ Travail d'équipe.

Ces principes ont été traduits dans le système de gestion intégré d'Alcan (AIMS), qui repose sur quatre piliers (Alcan, 2006b) :

- ❖ la gestion axée sur la valeur;
- ❖ l'environnement, la santé et la sécurité en tête;
- ❖ l'amélioration continue;
- ❖ l'atout humain.

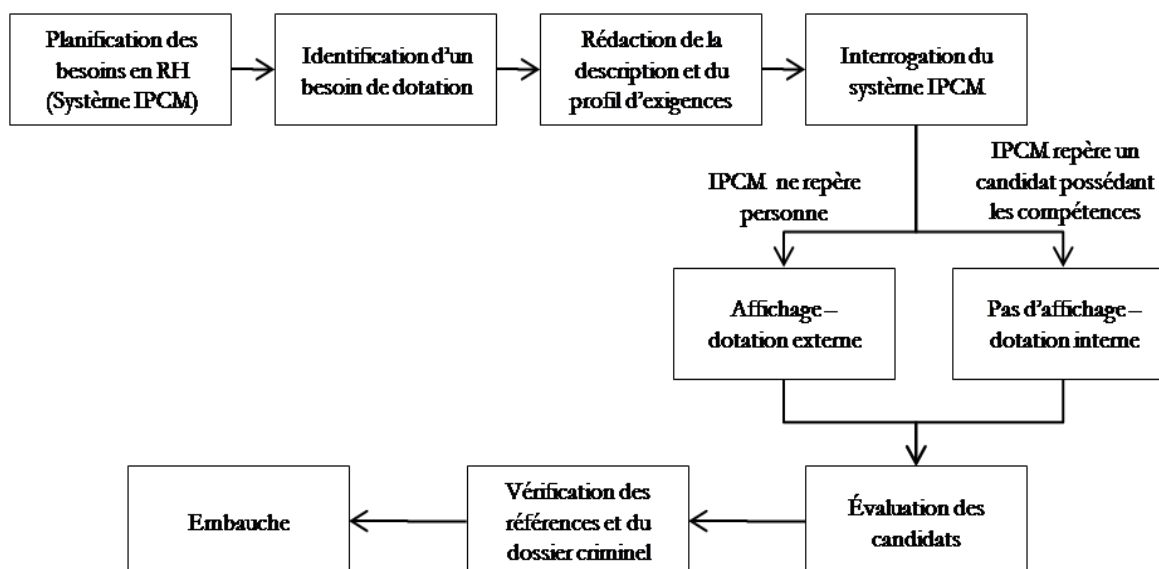
Plus spécifiquement, l'ajout, en 2006, du pilier « l'atout humain » est un moyen « d'offrir une valeur supérieure [aux] employés grâce à des possibilités de carrière attrayantes, à un milieu de travail sûr et stimulant, à un plan efficace de formation et de perfectionnement personnel, ainsi qu'à des programmes de rémunération et de récompense concurrentiels » (Alcan, 2006b, p. 11). Ce pilier permettra également d'établir une meilleure cohérence à l'échelle mondiale, en adoptant un ensemble de pratiques standardisées en ressources humaines. Le deuxième semestre de 2006 a été consacré à définir les principes directeurs, les pratiques standards, les outils et les indicateurs de performance du nouveau pilier. Après le déploiement, son impact sera mesuré au moyen de vérifications internes, de sondages existants auprès des employés ainsi que d'indicateurs clés de performance.

Les activités de dotation ne sont pas exclues du déploiement de ces pratiques standardisées de gestion des ressources humaines. Ainsi, l'usage du système informatisé de recrutement et de gestion des candidatures (<http://www.erecruitment.alcan.com/>), actuellement surtout en vigueur en Europe et aux États-Unis, sera étendu dans le courant de l'automne 2007.

2. Les pratiques de dotation

Le processus de dotation d'Alcan utilise un système de gestion des talents (IPCM) très centralisé. Les gestionnaires sont impliqués au moment de la sélection, mais les phases de planification et de recrutement relèvent principalement du siège social et des divers services des ressources humaines. Le processus de dotation en vigueur chez Alcan peut se représenter schématiquement de la façon suivante :

Figure 12 : Processus de dotation chez Alcan



2.1. La planification des besoins

De façon régulière, les professionnels en ressources humaines du siège social (« groupe ressource ») utilisent le système IPCM pour effectuer une planification des effectifs pour l'ensemble de la compagnie. La planification peut cependant être faite sur demande au niveau d'un service ou d'une division.

À la suite de l'exercice de planification, un processus de dotation est mis en œuvre si on détecte un besoin de dotation. Les activités de dotation s'appuient sur un certain nombre de documents qui existent dans l'organisation. Ainsi, le service de la rémunération a rédigé des descriptions de poste génériques, ainsi que des profils de compétences. Au début du processus de dotation, le gestionnaire concerné peut, s'il le souhaite, ajuster la description et le profil aux besoins de son unité. Les critères de sélection sont définis en fonction du poste, mais deux critères essentiels figurent dans tous les profils : le bilinguisme et l'adhésion aux valeurs d'Alcan.

2.2. Le recrutement

Les activités de recrutement

Dans le but d'attirer les talents, notamment parmi les étudiants et les diplômés universitaires, Alcan participe à de nombreuses activités de recrutement. À titre d'exemple, le tableau 31 montre le calendrier de participation d'Alcan à des visites sur les campus universitaires à l'automne 2007.

Tableau 31 : Calendrier des visites sur campus et forums d'Alcan à l'automne 2007

Québec		France	
18 septembre	Polytechnique Montréal	10 octobre	Mines de St Etienne
20 septembre	Université Laval	23 octobre	ESSEC
25 septembre	HEC Montréal	29 octobre	Mines de Paris
25 septembre	Université McGill - Engineering	8 novembre	EM Lyon
27 septembre	Université McGill - Management	8 novembre	Centrale Lyon
3 octobre	Université de Sherbrooke	13 novembre	HEC
7 novembre	UQAC	14 novembre	EDHEC
7 novembre	Université Laval	20 novembre	ESC Reims
1 ^{er} octobre	Université Concordia - JMSB	10 octobre	Mines de St Etienne
Suisse			
17 octobre	HEC Lausanne		

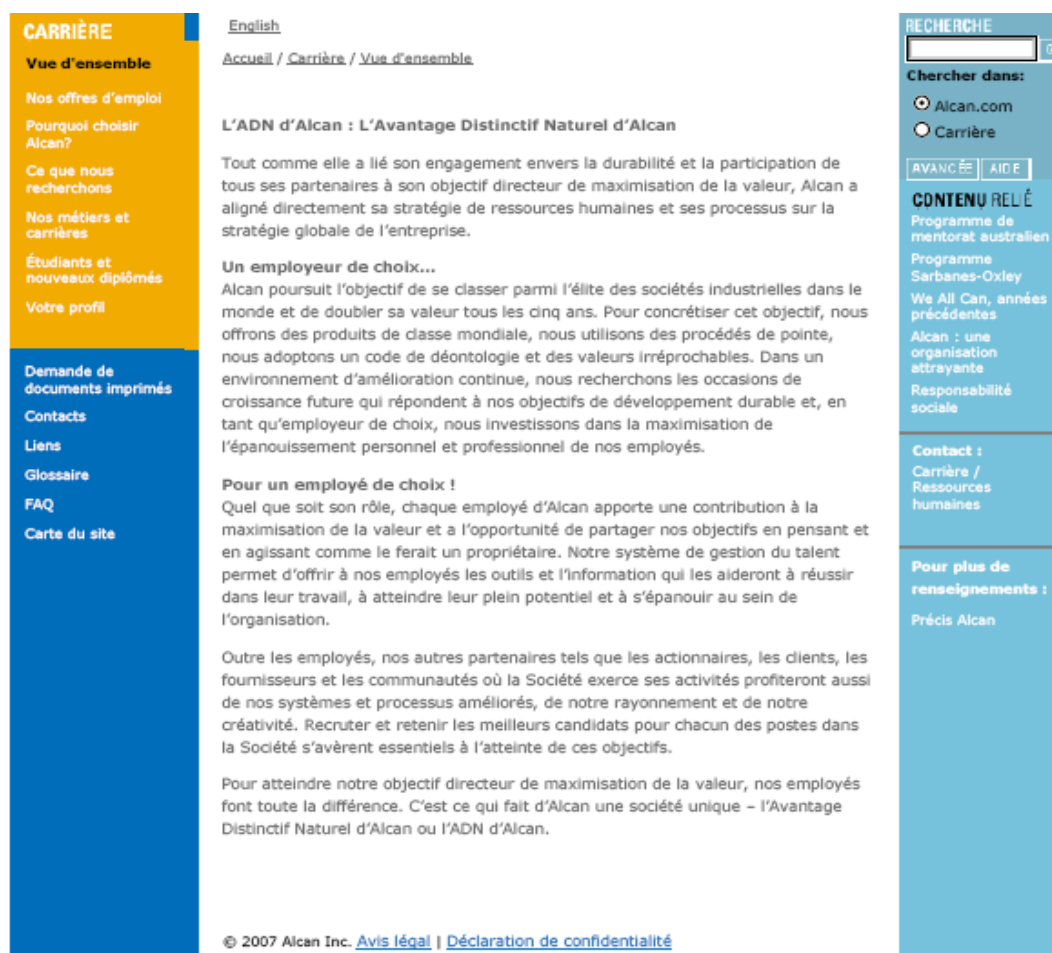
Source : Site Internet d'Alcan. <http://www.alcan.com/>

Outre ces déplacements sur les campus universitaires, Alcan offre des stages internationaux à des étudiants de tous les niveaux d'études. Ces stages couvrent de nombreuses missions relatives aux principaux métiers Alcan : finance et stratégie; ventes et marketing; ingénierie; gestion de procédés; recherche et développement; communication; technologies de l'information; ressources humaines; services logistiques; environnement, santé et sécurité; amélioration continue, approvisionnement. Dans le cadre du programme SOX, Alcan offre également une dizaine de stages de 6 mois comme auditeur interne à Paris.

Le message

Dans l'ensemble de ses activités de recrutement, Alcan met de l'avant ses valeurs liées au développement de l'atout humain. Elle se positionne également comme une entreprise dynamique qui offre aux personnes de talent des défis et des perspectives d'avenir, la mise en valeur de leurs contributions et un milieu de travail stimulant. Le slogan « L'ADN d'Alcan » présenté à la figure 13 illustre ce message dynamique.

Figure 13 : L'ADN d'Alcan : L'Avantage Distinctif Naturel d'Alcan



Source : Site Internet d'Alcan. <http://www.alcan.com/>

Par ailleurs, le site de l'entreprise liste quatre raisons pour choisir Alcan :

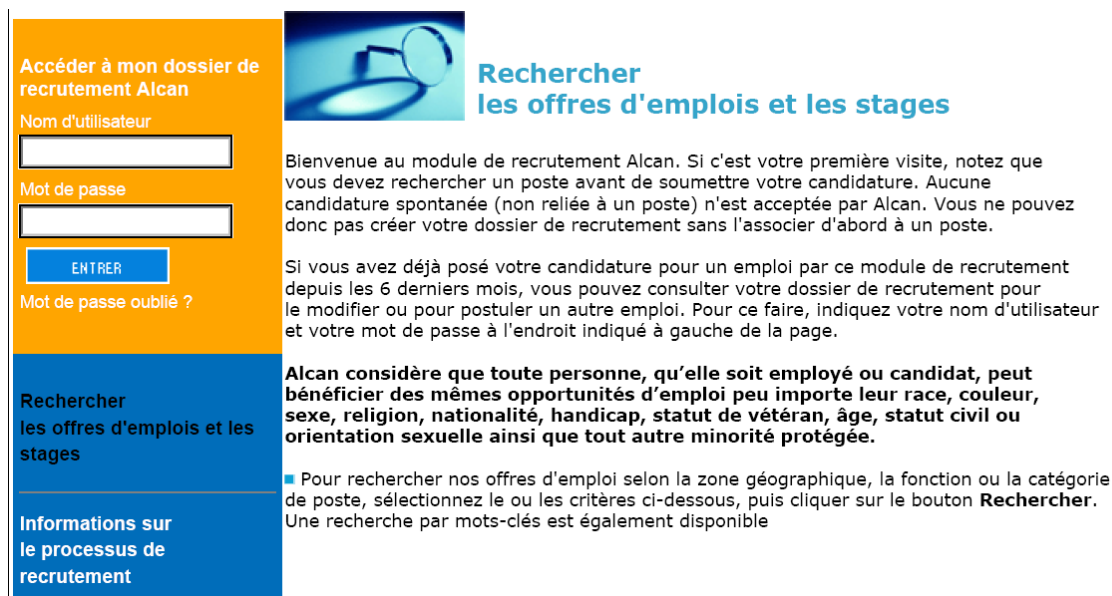
- ❖ un environnement de travail stimulant;
- ❖ la croyance fondamentale dans la valeur des personnes;
- ❖ une rémunération concurrentielle et la reconnaissance de la contribution;
- ❖ des possibilités de développement et de croissance ajustées et diversifiées.

L'affichage et la gestion des candidatures

Lors de l'ouverture d'un poste, les appels de candidature ne sont pas obligatoires. Ainsi, si le système informatisé de gestion des talents indique qu'il existe des personnes prêtes pour occuper ces fonctions, le poste ne sera pas affiché et la dotation aura lieu à l'interne. Seront alors contactées pour l'étape de sélection les personnes dont le profil a été identifié par le IPCM.

Si l’affichage a lieu, le poste est annoncé en premier lieu sur le site de l’entreprise. Le module informatisé de recrutement Alcan (<https://www.erecruitment.alcan.com>) est désormais utilisé de façon uniforme dans l’entreprise, de sorte que l’affichage des postes et la gestion des candidatures se font de façon standardisée dans l’ensemble de l’organisation. La figure 14 présente la page de recherche de postes.

Figure 14 : Page de recherche du module de recrutement informatisé d’Alcan



Accéder à mon dossier de recrutement Alcan

Nom d'utilisateur

Mot de passe

ENTRER

Mot de passe oublié ?

Rechercher les offres d'emplois et les stages

Bienvenue au module de recrutement Alcan. Si c'est votre première visite, notez que vous devez rechercher un poste avant de soumettre votre candidature. Aucune candidature spontanée (non reliée à un poste) n'est acceptée par Alcan. Vous ne pouvez donc pas créer votre dossier de recrutement sans l'associer d'abord à un poste.

Si vous avez déjà posé votre candidature pour un emploi par ce module de recrutement depuis les 6 derniers mois, vous pouvez consulter votre dossier de recrutement pour le modifier ou pour postuler un autre emploi. Pour ce faire, indiquez votre nom d'utilisateur et votre mot de passe à l'endroit indiqué à gauche de la page.

Alcan considère que toute personne, qu'elle soit employé ou candidat, peut bénéficier des mêmes opportunités d'emploi peu importe leur race, couleur, sexe, religion, nationalité, handicap, statut de vétéran, âge, statut civil ou orientation sexuelle ainsi que tout autre minorité protégée.

■ Pour rechercher nos offres d'emploi selon la zone géographique, la fonction ou la catégorie de poste, sélectionnez le ou les critères ci-dessous, puis cliquer sur le bouton **Rechercher**. Une recherche par mots-clés est également disponible

Rechercher les offres d'emplois et les stages

Informations sur le processus de recrutement

Source : Module de recrutement Alcan. <https://www.erecruitment.alcan.com/>

Essentiellement, le module de recrutement permet à chaque gestionnaire qui le souhaite d’afficher un poste sur le site carrières de l’entreprise. Le tableau 32 précise les informations contenues dans les affichages sur le site www.erecruitment.alcan.com. Le gestionnaire, conjointement avec son service des ressources humaines, peut également opter pour d’autres moyens de diffusion (sites spécialisés, journaux, agences de placements, chasseurs de tête). La décision d’utiliser ces moyens alternatifs d’affichage dépend du profil de candidat recherché.

Tableau 32 : Informations contenues dans les affichages de poste sur le site d'Alcan

Informations obligatoires : ❖ Titre du poste ❖ Numéro de référence ❖ Fonction ❖ Catégorie ❖ Diplôme ❖ Discipline ❖ Langues ❖ Description de poste ❖ Qualification de poste ❖ Compétences spécifiques ❖ Envoyer cette offre à un ami ❖ Postuler maintenant
Informations optionnelles : ❖ Durée de mission ❖ Échelon salarial ❖ Contact

Le système informatisé permet au candidat de rechercher le poste qui l'intéresse. Trois moyens de recherche sont proposés :

- ❖ par zone géographique, par fonction ou par catégorie de poste;
- ❖ par mots clés (titre du poste recherché ou numéro de référence);
- ❖ en consultant la liste complète des offres d'emploi proposées chez Alcan.

Une fois que le candidat a sélectionné le poste qu'il l'intéresse, le module de recrutement l'invite à remplir un formulaire qui comprend six champs d'information :

- ❖ informations de base;
- ❖ emploi actuel;
- ❖ historique d'emploi;
- ❖ scolarité;
- ❖ caractéristiques personnelles; et
- ❖ curriculum vitae accompagné d'une lettre de motivation.

Seules les candidatures associées à un poste à pourvoir sont acceptées; il n'est donc pas possible de soumettre une candidature en spécifiant uniquement un intérêt à travailler pour Alcan. Cependant, les candidats qui postulent à un emploi par ce module de recrutement peuvent, lors des candidatures suivantes, accéder à leur dossier de recrutement, le modifier si nécessaire, et postuler pour un autre emploi. Les personnes qui voient une annonce d'emploi peuvent également l'envoyer à un ami.

2.3. La sélection

Après la fermeture du concours, le service des ressources humaines interroge le système pour vérifier que les candidats répondent aux critères de sélection et pour identifier les candidats répondant le mieux au profil recherché.

Les méthodes d'évaluation des candidats sont décidées par le gestionnaire et le service des ressources humaines, en fonction des compétences à mesurer. Les outils d'évaluation comprennent toujours une entrevue, qui peut être complétée par les examens, des tests d'aptitudes, des tests psychométriques, etc. Certains de ces outils, comme les guides d'entrevues, sont conçus et administrés à l'interne, mais Alcan fait parfois affaire avec des firmes extérieures pour concevoir ou administrer certains outils d'évaluation.

Bien que les compétences mesurées varient selon les postes, Alcan ne recrute jamais un professionnel ou un gestionnaire pour un seul poste dans un seul établissement. Tous les candidats embauchés au sein d'Alcan le sont dans une perspective de long terme, c'est-à-dire qu'ils pourront être appelés à travailler dans un établissement partout dans le monde. Dans cette optique, Alcan recherche des profils présentant huit compétences clés conformes à ses valeurs et à sa stratégie. Ces compétences, qui sont définies au tableau 33, constituent donc des critères de sélection pour des postes de professionnels ou de gestionnaires.

Tableau 33 : Compétences recherchés par Alcan

❖ Agir avec intégrité : Être capable de prendre des décisions et de passer à l'action dans le respect constant des valeurs organisationnelles et de l'éthique, et de l'engagement personnel envers l'environnement, la santé et la sécurité. ❖ Attirer et développer des personnes de talent : Être capable d'identifier, d'attirer et de perfectionner la bonne personne, au bon poste et au bon moment. ❖ Comprendre l'entreprise : Être capable de suivre les tendances qui peuvent avoir une incidence importante sur l'entreprise ou l'organisation. Ne jamais perdre de vue qu'il faut aider les clients et leur offrir des solutions à valeur ajoutée. ❖ Diriger les employés et encourager le travail d'équipe : Être capable de créer un environnement où chacun se sent responsable de la qualité de son travail et désire atteindre un haut niveau d'excellence. Coopérer avec les autres, encourager la participation et faire ressortir le meilleur de chacun. ❖ Diriger l'exécution : Être capable de mettre en œuvre des plans stratégiques et d'assumer les responsabilités de l'atteinte des objectifs d'affaires. Être en mesure de créer et de promouvoir un environnement qui prévoit, suscite et soutient le changement. ❖ Façonner une vision : Être capable de formuler et de communiquer une vision claire qui inspire et guide les membres de l'organisation et sert de pivot à l'orientation stratégique et aux objectifs d'affaires. ❖ Faire preuve d'adaptabilité : Être capable de conserver un point de vue positif, de gérer le stress et de travailler sous pression de façon constructive. Réagir avec créativité au changement et à l'ambiguïté. ❖ Utiliser les compétences techniques ou fonctionnelles : Être capable d'utiliser les connaissances et le savoir-faire techniques ou fonctionnels pour le bien de l'entreprise. Travailler activement à améliorer constamment ses compétences.
--

Source : Site Internet d'Alcan. <http://www.alcan.com/>

À l'issue des activités de sélection, les candidats sont classés; les candidatures qui ne sont pas retenues sont néanmoins conservées dans une banque de candidatures qualifiées, à laquelle Alcan pourra recourir dans l'éventualité d'une nouvelle ouverture de poste exigeant les mêmes compétences. La banque de candidature a une durée de six mois mais est mise à jour régulièrement.

2.4. La décision finale

Le service des ressources humaines procède ensuite à la vérification des références professionnelles et du dossier criminel du candidat le plus qualifié. Si les informations recueillies sont acceptables, le candidat peut être embauché. La décision finale revient au gestionnaire, conseillé par le service des ressources humaines de son unité.

3. Les faits saillants à retenir

Dans le cadre de son système de gestion intégré, Alcan a entrepris une initiative d'uniformisation de ses pratiques de gestion des ressources humaines au niveau mondial, qui se traduit notamment par l'utilisation standardisée d'un système informatisé de gestion des candidatures et des talents. La mise en place de ce système à l'automne 2007 a permis de centraliser et de standardiser les activités de dotation, tant internes qu'externes, même si le gestionnaire demeure le décideur ultime.

Par ailleurs, la dotation externe chez Alcan s'appuie sur un message de recrutement cohérent et dynamique, qui vise particulièrement les étudiants et les diplômés universitaires.

Les pratiques de dotation de Bell Canada Entreprises

1. Les valeurs et l'organisation de la dotation

Plus grande entreprise de communications du Canada, Bell Canada Entreprises (ou BCE) fournit un ensemble de services de communications à ses clients de résidence et d'affaires au Canada : services téléphoniques local, interurbain et sans fil; accès Internet haute vitesse et sans fil; services IP-large bande; services des technologies de l'information et des communications; services de télévision directe par satellite et par VDSL. Les intérêts de BCE incluent les marques Bell et Bell Aliant Communications régionales qu'elle détient, de même que Télésat Canada, chef de file mondial dans la gestion et l'exploitation de systèmes par satellite, et une participation dans CTVglobemedia, première société canadienne de médias.

En tant qu'entreprise de télécommunication, BCE est sous compétence fédérale en matière de gestion des ressources humaines et est donc soumise au même cadre législatif que la Banque nationale du Canada.

Selon son site Internet, l'objectif de BCE est d'attirer, de garder et d'inspirer les employés qui font preuve de leadership, d'innovation et d'engagement. Pour cela, l'entreprise mise sur des avantages sociaux concurrentiels et d'excellentes conditions de travail ainsi que des politiques de gestion des ressources humaines visant à favoriser l'acquisition de connaissances, le développement et un comportement conforme à l'éthique (<http://www.bce.ca/>).

Malgré l'affirmation que « Bell encourage l'embauche de récents diplômés universitaires et collégiaux à des postes permanents à plein temps ou la promotion d'un employé non cadre à un poste de cadre » (<http://www.bce.ca/>), le site de BCE ne fait aucunement mention de ses pratiques ou de ses valeurs en matière de dotation. C'est sur le site Internet de Bell Canada (<http://www.bell.ca/>) qu'il faut aller pour obtenir de l'information sur le recrutement et l'embauche de récents diplômés. Ce constat n'est peut-être pas étranger au fait que BCE ait connu, au cours de l'année 2006, une période de restructuration et de rationalisation. L'entreprise a dû se départir de 1 526 postes. Dans un tel contexte, BCE a adopté le programme « Les gens de Bell d'abord », qui privilégie les candidats qualifiés à l'interne avant d'embaucher à l'externe lorsqu'il faut pourvoir des postes vacants. En 2006, un peu plus de 500 employés ont été réaffectés, dans le cadre de ce programme. Une autre initiative vise à favoriser la dotation à l'interne : emplois@bell est un portail libre-service sur la gestion de carrière dans l'intranet de Bell, offert aux employés de l'ensemble de l'entreprise. Les employés peuvent rechercher des postes, faire une demande d'emploi directement en ligne et utiliser des outils en ligne de création de curriculum vitae et de préparation à une entrevue. En 2006, 7 464 employés sont passés d'une unité d'affaires à une autre et plus de 1 712 promotions ont été accordées.

Parmi les valeurs de BCE susceptibles d'affecter les pratiques de dotation se trouve la promotion de la diversité et de l'équité en matière d'emploi. Ainsi, BCE s'engage à offrir un milieu de travail équitable et inclusif qui respecte et met en valeur la contribution et les différences des employés. BCE entend également offrir un milieu de travail sécuritaire et un

environnement de travail où la discrimination, le harcèlement et la violence n'ont pas leur place. À cet égard, le tableau 34 résume certaines initiatives de l'entreprise en matière de diversité.

Tableau 34 : Initiatives de BCE en matière de diversité

❖	Adaptation raisonnable : BCE reconnaît le droit de tout employé et employé potentiel à l'adaptation raisonnable. Ce principe désigne le maintien d'un équilibre entre les besoins des individus et ceux de l'entreprise, conformément aux dispositions de la Loi canadienne sur les droits de la personne et de la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Les demandes des employés en matière d'adaptation raisonnable sont évaluées au cas par cas.
❖	Discrimination : BCE s'est engagée à mettre en œuvre des pratiques destinées à changer les attitudes et qui font valoir le droit de toute personne ou de tout groupe de personnes de se prévaloir des occasions offertes. Divers recours sont offerts aux employés qui estiment avoir fait l'objet de discrimination. Ils comprennent notamment la résolution informelle, les plaintes formelles, l'enquête sur les plaintes et le recours à la Commission canadienne des droits de la personne.
❖	Harcèlement : BCE s'engage à garantir que les employés ne sont pas soumis à des comportements, commentaires ou démonstrations, en privé ou en public, qui les humilient ou les menacent. Cela comprend le harcèlement par les autres employés, des clients, des fournisseurs ou des partenaires.
❖	Harcèlement sexuel : Tout employé a le droit de pouvoir travailler sans être exposé à des comportements, commentaires, gestes ou contacts à caractère sexuel susceptibles de l'offenser ou de l'humilier ou qui pourraient être raisonnablement interprétés comme l'expression d'une condition de caractère sexuel régissant l'embauche ou toute occasion de formation ou de promotion.
❖	Violence en milieu de travail : BCE interdit tout acte de violence par un employé contre un autre employé ou contre toute autre personne.

Source : Site Internet de BCE. <http://www.bce.ca/fr/responsibility/workplace/diversity/policies/>

L'équité en matière d'emploi est un aspect important de la stratégie de diversité de BCE. En se centrant sur les quatre groupes définis par la Loi sur l'équité en matière d'emploi, soit les femmes, les minorités visibles, les autochtones et les personnes handicapées, BCE se conforme aux exigences relatives à l'équité en matière d'emploi, dont l'objectif est d'éliminer les barrières à l'embauche, à l'affectation et à la promotion des membres des groupes désignés. Le tableau 35 monte les résultats de ces efforts de dotation.

Tableau 35 : Diversité au sein de la main-d'œuvre de BCE

	Bell Canada		Bell Mobilité		Bell ExpressVu	
	CP*	DE*	CP	DE	CP	DE
Femmes	47,8 %	39,9 %	44,6 %	54,1 %	38,3 %	59,3 %
Hommes	52,2 %	60,1 %	55,4 %	45,9 %	61,7 %	40,7 %
Personnes handicapées	1,7 %	3,3 %	1,3 %	4,0 %	1,4 %	3,9 %
Autochtones	0,6 %	0,6 %	1,4 %	0,6 %	1,2 %	0,4 %
Membres des minorités visibles	10,3 %	17,7 %	27,4 %	25,5 %	34,6 %	28,6 %

* CP : Composition du personnel ; DE : Disponibilité externe

Source : Site Internet de BCE. <http://www.bce.ca/fr/responsibility/workplace/diversity/index.php>

2. Les pratiques de dotation

2.1. Le recrutement

Les activités de recrutement

Bell Canada a pris de nombreuses initiatives en matière de recrutement, en particulier en ce qui concerne les étudiants et les diplômés universitaires. L'entreprise est très présente lors des journées carrières sur les campus universitaires; au trimestre d'automne 2007 uniquement, elle participera à pas moins de 27 de ces journées (pour une liste complète, voir http://www.bell.ca/home/HomeGnl_Jobs_Events.page#1). Outre cette présence assidue, Bell offre différents programmes visant à attirer les étudiants de tous niveaux. Le tableau 36 en présente un résumé.

Tableau 36 : Programmes d'attraction des étudiants chez Bell

❖ Perspectives de carrière pour étudiants d'été : Bell accepte la candidature des diplômés de 5e secondaire et des étudiants de niveau collégial ou universitaire pour des emplois d'été d'une période de 2 à 4 mois.
❖ Recrutement de diplômés : En 2007, Bell a ajouté un volet à son programme d'embauche de diplômés. Elle offre maintenant à des diplômés du baccalauréat ou de la maîtrise l'occasion d'occuper trois postes par rotation, pendant une période d'environ 12 mois chacun. À la fin de ce programme de trois ans, l'employé sera affecté au secteur fonctionnel dans lequel il a travaillé.
❖ Programmes coopératifs et de stages dans l'entreprise : Bell offre des stages à long terme, habituellement de 12 à 18 mois, dans un domaine directement lié à la discipline de l'étudiant.
❖ Perspectives de carrière pour étudiants d'été : Les étudiants qui travaillent chez Bell l'été peuvent se joindre à l'entreprise comme employés permanents dès l'obtention de leur diplôme.
❖ Avantage carrière : Avantage carrière, un organisme à but non lucratif dont Bell Canada est membre, vise à favoriser l'intégration des étudiants et diplômés sur le marché du travail, par l'expérience en milieu de travail, l'apprentissage, le coaching et le réseautage.

Source : Site Internet de Bell Canada. http://www.bell.ca/home/HomeGnl_Jobs_Program.page

Le message

Le site de recrutement de Bell Canada envoie une image dynamique et positive de l'entreprise, en insistant sur la passion des employés à l'égard de leur entreprise, de son potentiel et de son avenir. Le message insiste sur la position de leader de Bell; par exemple, il indique que l'entreprise recherche des candidats qui possèdent des attributs du leadership et qui ont démontré des « comportements de meneur essentiels au succès de l'entreprise » (http://www.bell.ca/home/HomeGnl_Jobs_Why.page).

Bell y est décrite comme une entreprise axée sur la formation et le travail d'équipe, qui a une « portée incroyable », qui communique avec ses employés et qui soutient la diversité. Le message, de même que l'utilisation de portraits comme le montre la figure 15, renvoie une image très positive et jeune de l'entreprise.

Figure 15 : Étapes du processus d'embauche chez Bell



Source : Site Internet de Bell Canada. http://www.bell.ca/home/HomeGnl_Jobs_Recruit.page

L'affichage et la gestion des candidatures

Les emplois disponibles chez Bell sont affichés sur le portail emploi@bell, accessible à partir du site Internet de l'entreprise. Le candidat potentiel peut y faire une recherche des postes par mots clés, s'inscrire pour que son profil soit enregistré sur le portail, ou encore demander à recevoir par courriel les postes correspondant à ses intérêts. La figure 16 présente la page d'accueil de ce portail.

Figure 16 : Page d'accueil du site emploi@bell

prenez la décision

Joignez-vous à Bell Canada et réalisez votre plein potentiel dans la plus grande société de télécommunications intégrées du Canada. Découvrez la variété et l'envergure des perspectives que nous offrons, dans un milieu qui englobe réseaux, service filaire, service sans fil, Internet et services à large bande.

Liste entière des emplois
Faites une recherche en indiquant les critères de l'emploi désiré.

Entrez des mots-clés

☐ Limiter au titre du poste
☒ Français
☐ Anglais

Entrer un ou plusieurs mots-clés en utilisant ET ou OU ou ET NON. Cliquer ici pour obtenir des conseils et astuces de recherche.

Cliquer [ici](#) pour obtenir des conseils et astuces de recherche

[Recherche avancée](#)

Mon profil
[Inscrivez-vous](#) ou modifiez les renseignements existants.

Alertes!
À la recherche de l'emploi idéal?

Mes CV
Créez et gérez curriculum vitae et lettres d'accompagnement.

Ma liste d'emplois
Sauvegardez les offres d'emploi qui vous intéressent.

Comment
Obtenez des réponses aux questions fréquemment posées sur ce site.

Fin de session

Source : Site Internet emploi@bell. <http://bell.workopolis.com/fr/>

Le gestionnaire ayant un poste à combler reçoit automatiquement les candidatures des personnes ayant postulé pour cet emploi. Il peut également faire une recherche par mots clés dans une des quatre banques de données de profils de candidats (candidats d'expérience, nouveaux diplômés, emplois au centre d'appels et emplois d'été). Commence alors le processus de sélection.

2.2. La sélection

Le gestionnaire procède dans un premier temps à l'examen de la demande d'emploi pour vérifier si la formation et l'expérience correspondent aux compétences exigées dans l'affichage de poste. Seuls les candidats invités à poursuivre le processus de sélection seront contactés; tous les curriculum vitae seront cependant conservés dans la banque de données de Bell.

Le processus de sélection comprend habituellement au moins une entrevue comportant des questions basées sur les expériences passées. Il peut également comprendre des tests ou d'autres formes d'évaluation. Par exemple, dans le cas spécifique des postes au centre d'appels, le processus de sélection comprend des tests visant à déterminer la réaction du candidat dans certaines situations et à connaître son niveau de compétence, ainsi que sa capacité à promouvoir les produits de Bell et à traiter avec les clients. Par la suite, et après avoir obtenu le consentement des candidats, le gestionnaire procède à la vérification de leurs références.

Les candidats retenus reçoivent une lettre de confirmation d'emploi qui précise le salaire, les avantages sociaux et la date d'entrée en fonction; cette lettre doit être signée par le gestionnaire et par le candidat. Les candidats qui n'ont pas été retenus à ce stade-ci sont informés que le poste a été comblé.

Finalement, les candidats sélectionnés débutent leur emploi par une période d'accueil au cours de laquelle ils reçoivent une description de leur poste et des attentes en matière de performance, et assistent à une séance d'information.

3. Les faits saillants à retenir

L'entreprise BCE traverse actuellement une phase de restructuration qui se traduit par l'accent mise sur la mobilité interne des individus. En revanche, Bell Canada affiche un message très dynamique visant à attirer de façon prioritaire des étudiants et des diplômés universitaires. Son système de gestion des candidatures est informatisé et centralisé.

Partie 5

Fiches de synthèse des organisations étudiées

FICHE SYNTHÈSE – GOUVERNEMENT DU CANADA

1. Renseignements généraux

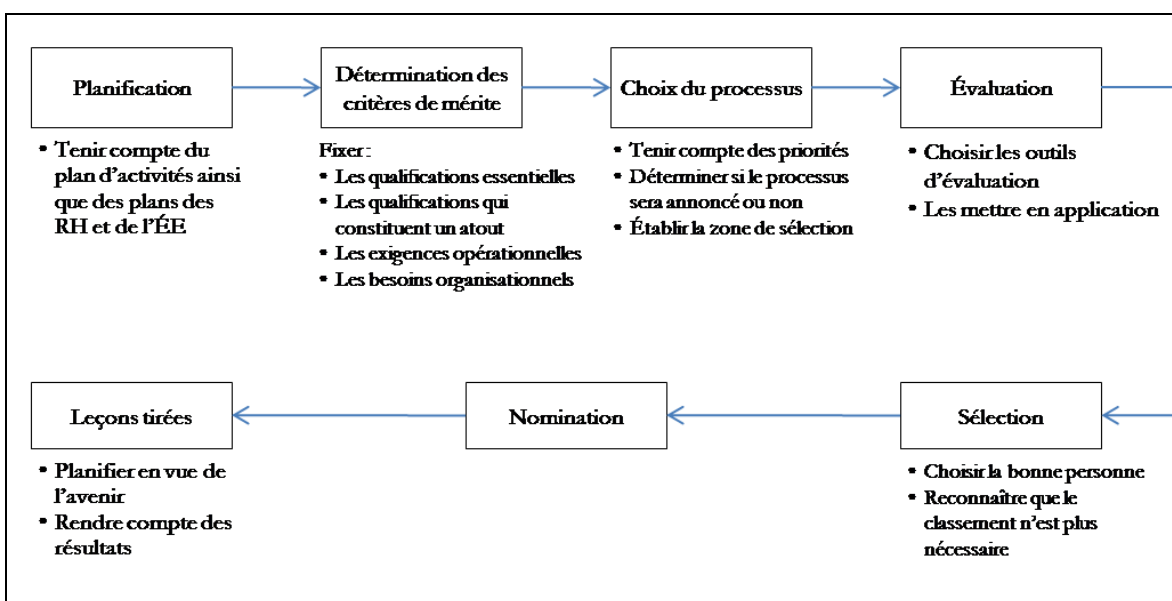
Nom de l'organisation	Gouvernement du Canada
Nombre d'employés	• Total : 380 700 (mars 2006) • Effectif assujetti à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique : ○ Total : 180 986 ○ Permanent : 167 427 ○ Temporaire : 13 559 ○ Occasionnel : 6 946 • Effectif par catégorie d'emplois : ND
Nombre d'emplois <u>dotés</u> annuellement par l'organisation	• Nombre d'emplois permanents ○ Dotation externe : 7 720 ○ Dotation interne : 58 055 • Nombre d'emplois temporaires ○ Dotation externe : 9 979 ○ Dotation interne : 4 591 • Nombre d'emplois occasionnels (dotation externe) : 18 147 • Nombre d'emplois étudiants (dotation externe) : 13 075 • Par catégorie d'emplois ○ Groupe de la direction : 2 265 ○ Scientifique et professionnel : 10 348 ○ Administration et service extérieur : 41 711 ○ Technique : 5 138 ○ Soutien administratif : 13 823 ○ Exploitation : 6 701 ○ Autre : 359
Pourcentage des budgets de GRH alloués à la dotation	• Partage du budget entre les activités de dotation : ND

2. Processus de dotation et mode de fonctionnement

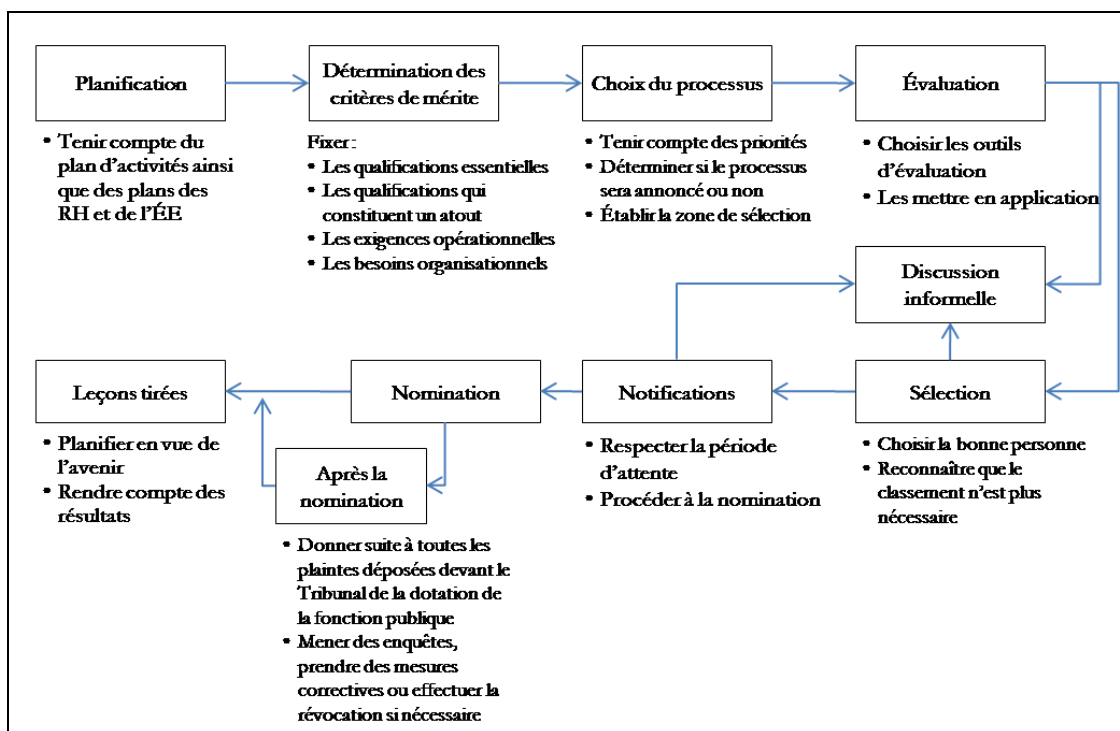
Responsabilités en matière de dotation	• Trois instances interviennent principalement dans les activités de dotation : La Commission de la fonction publique, l'Agence de la fonction publique et le Tribunal de la fonction publique. • La dotation décentralisée dans les agences et ministères mais la Commission de la fonction publique fixe les règles d'application de la Loi sur la modernisation de la fonction publique, et procède à la surveillance. • La dotation relève de la responsabilité des administrateurs généraux qui peuvent la subdéléguer aux gestionnaires en interaction avec leur service RH local et central (Agence de la fonction publique) et qui doivent en rendre compte.
--	--

	• Outils de planification des besoins de ressources humaines conçus par l'Agence de la fonction publique. • Planification intégrée réalisée au niveau des organismes et ministères. • Planification des besoins par les gestionnaires avec les conseils de l'Agence. • Autorisation d'embauche préalable : ND
--	--

3. Schéma du processus de dotation externe



4. Schéma du processus de dotation interne



5. Indicateurs de performance et de satisfaction de la clientèle

Évaluation des processus	• Processus ou activités évalués par les gestionnaires et les services RH locaux. • Vérification par la Commission de la fonction publique. • Outils de suivi : ○ qualitatifs : rapports par les gestionnaires; ○ quantitatifs : nombreuses statistiques sur les activités de dotation.
Indicateurs de performance	• Indicateurs de performance ou de satisfaction de la clientèle : statistiques sur les activités d'embauche, représentation des groupes cibles, etc.

6. Préparation de la dotation

Description des emplois	• Responsabilité de la rédaction : le gestionnaire, aidé de son service RH local (à partir de descriptions existantes). • Description spécifique ou générique : ND
Détermination de critères de sélection	• Critères de sélection essentiels. • Possibilité d'exigences additionnelles selon les besoins : ○ Atouts pour le travail à accomplir;

	○ Exigences opérationnelles actuelles et futures; ○ Besoins actuels ou futurs de l'organisation.
--	---

7. Stratégies de recrutement

Appels de candidatures	• Appel de candidatures obligatoire pour les processus « annoncés ». • Le gestionnaire peut choisir un processus « non annoncé » (sans appel d'offre) selon certaines conditions fixées par l'administrateur général. • Fréquence des appels, durée : selon le poste. • Responsabilité de la diffusion revient au gestionnaire, conjointement avec le service RH de l'unité. • Utilisation du portail obligatoire (http://jobs-emplois.gc.ca). • Présentation des offres d'emplois standardisée sur le site http://jobs-emplois.gc.ca. • Information contenue dans l'appel de candidatures : ○ Titre du poste ○ Nom du ministère ou de l'organisme ○ Lieu ○ Classification ○ Traitement ○ Date limite ○ Numéro de référence ○ Numéro du processus de sélection ○ Durée des fonctions ○ Nombre de postes à pourvoir ○ Site web du ministère ou de l'organisme ○ Informations relatives à l'admissibilité au concours ○ Informations relatives à la citoyenneté ○ Énoncé des critères de mérite (compétences linguistiques, scolarité requise, expérience, atouts, exigences opérationnelles, conditions d'emploi, cote de fiabilité) ○ Renseignements à fournir ○ Façon de postuler (ex., seules les candidatures en ligne sont acceptées) ○ Communication uniquement avec les personnes sélectionnées ○ Note relative à l'équité ○ Note relative aux mesures d'accommodement pour les candidats handicapés
Autres moyens de recrutement	• Pas de possibilité d'envoyer une candidature spontanée sur le portail. • Possibilité de s'inscrire à un système d'« alerte-emploi ». • Possible de s'inscrire dans un bassin de candidats

	(répertoire). Candidatures jumelées avec les emplois disponibles et envoi d'une alerte-emploi.
Moyens de promotion	• Appels de candidatures diffusées par plusieurs méthodes, incluant la presse écrite, les centres locaux d'emploi, les agences ou les sites Internet. • Utilisation du portail gouvernemental jobs-emplois.gc.ca obligatoire. • Choix des moyens utilisés fait par le gestionnaire.
Inscription à un concours ou présentation d'une candidature	• Modalités d'inscription à un concours. • Critère de base : variable selon les postes. • Priorité à la citoyenneté canadienne.

8. Stratégies d'évaluation

Vérification de l'admissibilité au concours	• Vérification de l'admissibilité des candidatures par le gestionnaire. • Documents-preuves exigés à cette étape.
Qualifications / compétences à évaluer	• Nombre et types : variables selon le poste; sont inclus dans la définition du mérite : ○ Expérience ○ Scolarité ○ Connaissances ○ Compétences ○ Qualités personnelles ○ Compétences linguistiques • Processus déterminé par le gestionnaire, conjointement avec le service RH de l'unité.
Choix des outils / moyens d'évaluation	• Utilisation d'outils et de moyens conçus par l'organisation ou externes. • Outils internes mis à la disposition de tous les gestionnaires de l'unité. • Types d'outils : variables selon le poste : ○ entrevues; ○ examen de travaux antérieurs; ○ simulations et exercices de mise en situation; ○ tests écrits et tests de rendement; ○ un centre d'évaluation; ○ vérification des références; ○ examen des évaluations du rendement; ○ évaluation des réalisations passées et de l'expérience; ○ tests standardisés de la Commission de la fonction publique. • Taux d'utilisation variable selon les postes. • Choix des outils et des moyens d'évaluation par le gestionnaire, conjointement avec le service RH de l'unité.
Administration des moyens	• Entrevues administrées à l'interne (gestionnaire et service

d'évaluation	RH de l'unité); autres outils administrés à l'interne ou à l'externe.
Qualification des candidats	• Possibilité de création d'une banque de candidatures qualifiées ; utilisée pour des postes ayant des exigences similaires (processus non annoncés) • Durée de vie des listes ou des banques de candidatures : ND

9. Stratégies d'embauche

Vérifications et enquêtes de sécurité	• Vérifications des informations fournies par le candidat ou dossier criminel : variable selon la cote de fiabilité requise pour le poste. • Consentement préalable du candidat sur le formulaire d'inscription ou au moment de l'offre pour la vérification de fiabilité/sécurité.
Choix de la personne embauchée	• Responsabilité réservée au gestionnaire. • Références de candidats : variable en fonction du poste. • Peu d'implication d'un service RH à cette étape. • Exigence de notification et de discussion informelle lors de la dotation interne.

ND : information non disponible.

FICHE SYNTHÈSE – GOUVERNEMENT DE L'ONTARIO

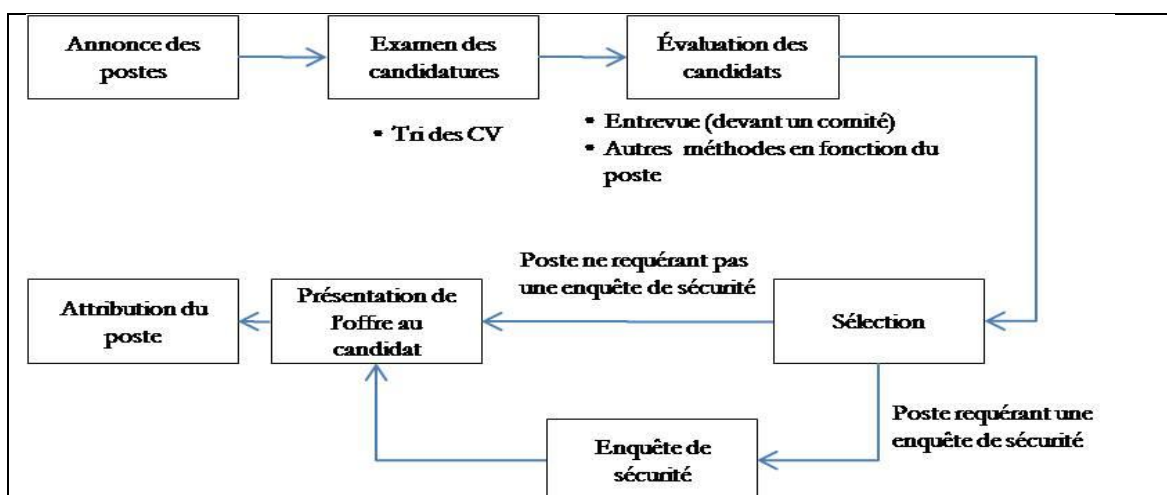
1. Renseignements généraux

Nom de l'organisation	Gouvernement de l'Ontario
Nombre d'employés	• Total : environ 67 000 • Effectif permanent : ND • Effectif temporaire : ND • Effectif par catégorie d'emplois : ND
Nombre d'emplois <u>dotés</u> annuellement par l'organisation	• Nombre d'emplois permanents : ND • Nombre d'emplois temporaires : ND • Par catégorie d'emplois : ND
Pourcentage des budgets de GRH alloués à la dotation	• Partage du budget entre les activités de dotation : ND

2. Processus de dotation et mode de fonctionnement

Responsabilités en matière de dotation	• Deux instances interviennent principalement dans les activités de dotation : la Commission de la fonction publique de l'Ontario et le ministère des Services gouvernementaux, dont elle relève. • Le ministère élabore les politiques et les stratégies de ressources humaines de la fonction publique; la Commission de la fonction publique surveille le rendement du gouvernement à titre d'employeur en mettant l'accent sur la Loi sur la fonction publique et en défendant le principe du mérite. • Service de dotation décentralisé dans les ministères et agences mais affichage centralisé sur le site www.gojobs.gov.on.ca. • Partage des responsabilités : entre le gestionnaire et le service RH du ministère concerné.
Mécanismes de planification des besoins de main-d'œuvre sur lesquels s'appuient les prévisions d'embauche	• Existence de mécanismes de planification des besoins de ressources humaines ou processus sur demande? ND • Planification globale de l'organisation ou uniquement de chaque direction ou service? ND • Participe à l'élaboration de la planification des besoins? ND • Autorisation d'embauche préalable? ND

3. Schéma du processus de dotation externe



4. Schéma du processus de dotation interne

ND

5. Indicateurs de performance et de satisfaction de la clientèle

Évaluation des processus	• Évaluation du processus ou des activités? ND • Outils de suivi qualitatifs et quantitatifs? ND
Indicateurs de performances	• Indicateurs de performance ou de satisfaction de la clientèle ? ND

6. Préparation de la dotation

Description des emplois	• Responsabilité de la rédaction de la description d'emploi? ND • Description spécifique ou générique? ND
Détermination de critères de sélection	• Critères de sélection essentiels? Lesquels? ND • Possibilité d'exigences particulières ou supplémentaires? ND • Les critères de sélection sont-ils normés ou définis selon les besoins? ND

7. Stratégies de recrutement

Appels de candidatures	• Appels de candidatures obligatoires, sauf pour certains postes (ex., police provinciale). • Avis d'emplois affichés régulièrement sur le site web (mis à jour hebdomadairement); affichage minimum de 10 jours. • Qui est responsable de la diffusion? ND • Présentation standardisée des offres d'emplois. • Information contenue dans l'appel de candidatures : ○ Ministère ○ Division ○ Titre du poste ○ Durée ○ Lieu de travail ○ Groupe de rémunération ○ Salaire ○ Type de concours ○ Code de l'emploi ○ Horaire ○ Catégorie ○ Numéro du concours ○ Description du contexte ○ Exigences ○ Date de publication ○ Date de clôture ○ Instructions pour l'envoi de la candidature ○ Communication uniquement avec les personnes convoquées à une entrevue ○ Déclaration relative à l'équité en emploi
Autres moyens de recrutement	• Candidatures acceptées uniquement pour un poste spécifique. • Possibilité de s'inscrire à un système d'« alerte-emploi » ; inscription valable 3 mois. • Possibilité de faire le suivi de sa propre candidature en ligne. • Pas de possibilité de s'inscrire dans un bassin de candidats.
Moyens de promotion	• Utilisation obligatoire du portail internet (www.gojobs.gov.on.ca). Possibilité d'utiliser les médias imprimés selon le poste. • Décision conjointe du service RH de l'unité et du gestionnaire.
Inscription à un concours ou présentation d'une candidature	• Modalités d'inscription : envoi d'une lettre et du CV. • Critères de base : citoyenneté canadienne ou résidence permanente ou autorisation écrite de travail en vertu de la <i>Loi sur l'immigration fédérale</i>.

8. Stratégies d'évaluation

Vérification de l'admissibilité au concours	• Vérification de l'admissibilité au concours faite par le service RH de l'unité. • Documents-preuves exigés : numéro d'assurance sociale; preuve de citoyenneté, de résidence permanente ou d'autorisation de travailler.
Qualifications / compétences à évaluer	• Nombre et types : variable selon le poste; compétences indiquées dans l'avis d'emploi (connaissances, capacités, aptitudes et autres compétences). • Choix du processus à appliquer : gestionnaire et service RH.
Choix des outils / moyens d'évaluation	• Outils et moyens d'évaluation conçus par l'organisation ou externes, en fonction des compétences à évaluer. • Outils et moyens d'évaluation mis à la disposition des gestionnaires ou réservés à un service RH? ND • Types d'outils et taux d'utilisation : variable selon le poste. Entrevue devant un comité de sélection presque toujours utilisée, possibilité d'examens écrits, de tests, d'entrevue téléphonique, évaluation du français, échantillons de travail, jeu de rôle, exercice de panier de courrier. • Outils / moyens d'évaluation choisis conjointement par le gestionnaire et le service RH de l'unité.
Administration des moyens d'évaluation	• Administration des examens ou des entrevues? ND
Qualification des candidats	• Classement des candidats en fonction de leurs qualifications. • Pas de création d'une banque de candidatures à utiliser pour d'autres postes.

9. Stratégies d'embauche

Vérifications et enquêtes de sécurité	• Enquête de sécurité conduite si l'avis d'emploi le prescrit (vérification des données personnelles; vérification des antécédents auprès des employeurs antérieurs; vérification du casier judiciaire; vérification des antécédents de conduite automobile. • Consentement préalable du candidat sollicité au moment de la sélection.
Choix de la personne embauchée	• La responsabilité de choisir la personne embauchée est-elle réservée à un gestionnaire, à un comité de sélection? ND • Vérification des références de candidats en fonction des exigences du poste; le candidat doit fournir les noms de ses employeurs précédents. • Implication d'un service RH? ND

ND : information non disponible.

FICHE SYNTHÈSE – GOUVERNEMENT DES ÉTATS-UNIS

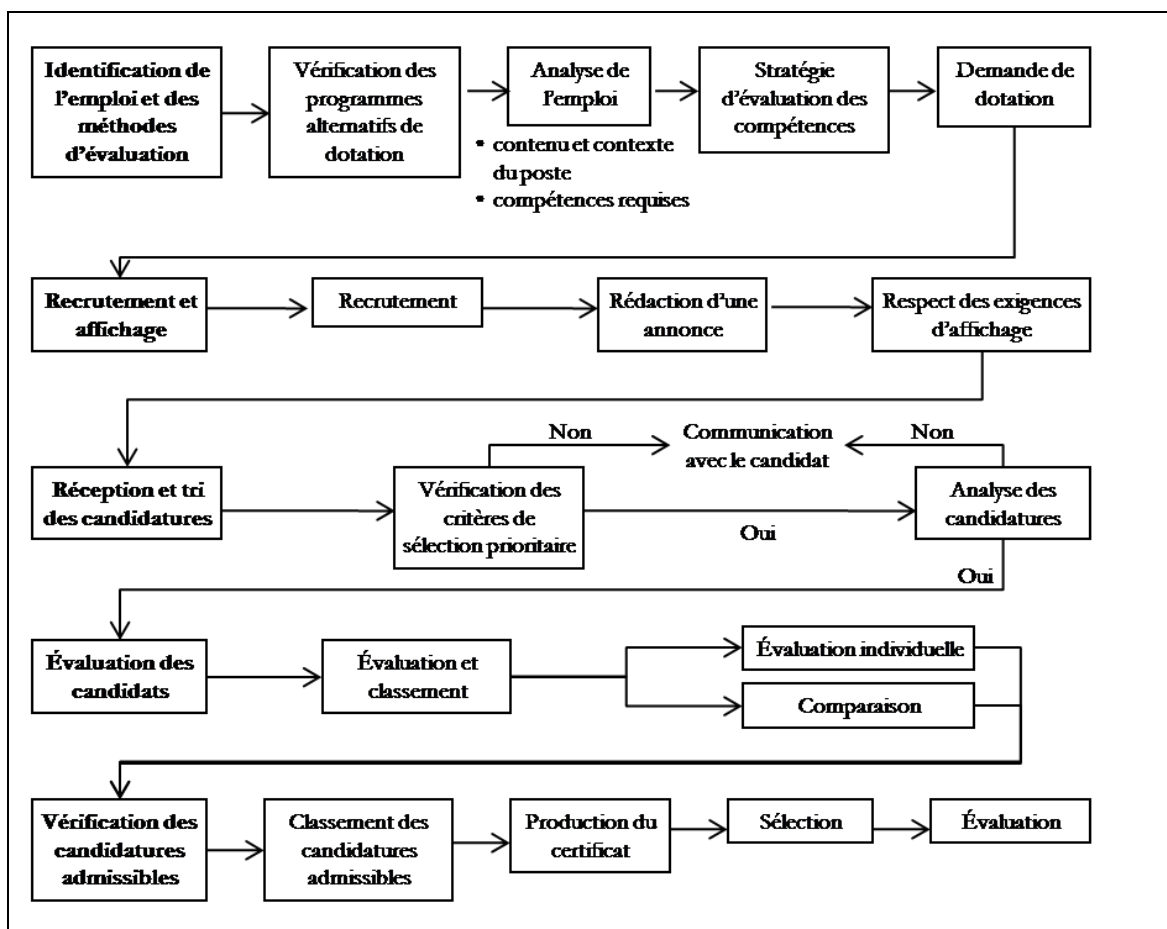
1. Renseignements généraux

Nom de l'organisation	Gouvernement des États-Unis
Nombre d'employés	• Total : 2 670 857 (janvier 2007) • Effectif permanent : ○ Temps plein : 2 302 177 ○ Temps partiel : 148 666 • Effectif temporaire (temps plein) : 124 234 • Effectif occasionnel : 95 780 • Effectif par catégorie d'emplois : ND
Nombre d'emplois <u>dotés</u> annuellement par l'organisation	• Nombre d'emplois dotés par concours, janvier 2007 : 36 124 • Nombre d'emplois dotés sans concours, janvier 2007 : 39 711 • Par catégorie d'emplois : ND
Pourcentage des budgets de GRH alloués à la dotation	• Partage du budget entre les activités de dotation : ND

2. Processus de dotation et mode de fonctionnement

Responsabilités en matière de dotation	• Trois instances interviennent principalement dans les activités de dotation : le <i>U.S. Office of Personnel Management</i> dont relèvent le <i>Office of Merit Systems Oversight and Effectiveness</i> et les centres de services partagés en ressources humaines. • Service de dotation entièrement décentralisé, chaque agence gouvernementale est autonome dans le respect de principes très généraux. • Partage des responsabilités entre l'unité centrale et les services RH : chaque agence peut avoir son service RH. Le <i>U.S. Office of Personnel Management</i> fournit les principes généraux. Ce sont les gestionnaires qui sont ultimement responsables de leurs activités de dotation. • Les cinq centres de services partagés ont un rôle de conseil. • Interaction entre les services RH et le gestionnaire variable selon les agences.
Mécanismes de planification des besoins de main-d'œuvre sur lesquels s'appuient les prévisions d'embauche	• Planification des besoins de ressources humaines au niveau des agences. • Responsabilité conjointe des agences et ministères et des centres des services partagés. • Autorisation d'embauche préalable? ND

3. Schéma du processus de dotation externe



4. Schéma du processus de dotation interne

Identique.

5. Indicateurs de performance et de satisfaction de la clientèle

Évaluation des processus	- Évaluation du processus ou des activités effectuée par le bureau de la gestion du personnel. - Outils de suivi qualitatifs et quantitatifs.
Indicateurs de performance	Indicateurs de performance ou de satisfaction de la clientèle: durée, qualité de la dotation (corrections apportées au processus).

6. Préparation de la dotation

Description des emplois	• Responsabilité de la rédaction de la description d'emploi : le gestionnaire, conseillé par le centre de services partagés. • Il existe des descriptions génériques. • Le gestionnaire rédige une description spécifique mais qui comporte des éléments obligatoires.
Détermination de critères de sélection	• Critères de sélection essentiels : selon le poste. • Possibilité d'exigences particulières ou supplémentaires : varie en fonction du type de poste (ex., certains postes sont réservés aux anciens combattants). • Critères de sélection normés ou définis selon les besoins : varie en fonction des postes (exigences professionnelles).

7. Stratégies de recrutement

Appels de candidatures	• Appels de candidatures obligatoires, sauf pour les postes exemptés. • Fréquence des appels, la durée : varie selon le poste. • Le gestionnaire est responsable de la diffusion. • Présentation assez standardisée des offres d'emplois en raison des informations obligatoires à insérer. • Information contenue obligatoirement dans l'appel de candidatures : ○ Nom de l'agence ○ Numéro de l'annonce ○ Titre du poste ○ Série (classification hiérarchique) ○ Grade et salaire initial ○ Dates d'ouverture et de fermeture du concours ○ Endroit du poste ○ Nombre de postes vacants ○ Description de tâches ○ Qualifications requises ○ Procédure de sélection utilisée ○ Façons de poser sa candidature ○ Éléments à inclure dans la candidature ○ Définition du niveau adéquat de qualification requis ○ Informations pour se prévaloir de la préférence accordée aux anciens combattants ○ Déclaration relative à l'équité en emploi ○ Déclaration relative aux accommodements raisonnables
Autres moyens de recrutement	• Candidature spontanée acceptée en tout temps. • Possibilité de s'inscrire à un système d'« alerte-emploi » • Durée de l'inscription? ND • Possibilité de s'inscrire dans un bassin de candidats.

	Possibilité de faire un suivi de sa propre candidature. • Durée de conservation? ND
Moyens de promotion	• Utilisation obligatoire du portail <i>JobUSA</i>; le gestionnaire est libre de s'adresser également à la presse, aux foires d'emploi, etc. • Le gestionnaire décide du ou des moyens utilisés.
Inscription à un concours ou présentation d'une candidature	• Modalités d'inscriptions à un concours? ND • Critères de base : obligation de citoyenneté. Autres critères en fonction des postes (ex., certains postes réservés aux anciens combattants).

8. Stratégies d'évaluation

Vérification de l'admissibilité au concours	• Vérification de l'admissibilité au concours : faite par le gestionnaire ou le centre de services partagés. • Documents-preuves exigés : ND
Qualifications / compétences à évaluer	• Nombre et types : outils choisis en fonction des compétences, des conséquences d'une erreur de sélection, de la position hiérarchique du poste à pourvoir, de la validité des instruments de mesure, du nombre attendu de candidats, des ressources disponibles, du temps de conception, des coûts. • Le gestionnaire décide du processus à appliquer.
Choix des outils / moyens d'évaluation	• Outils et moyens d'évaluation conçus par l'organisation ou externes, en fonction des compétences à évaluer. • Outils et moyens d'évaluation mis à la disposition des gestionnaires ou réservés à un service RH? Varie selon les agences. • Types d'outils et taux d'utilisation : Variable en fonction des postes (tests d'habiletés cognitives et physiques, tests de connaissances ou de performance, inventaires de données biographiques, entrevues, inventaires de personnalité, test d'honnêteté et d'intégrité, exigences de scolarité et d'expérience, recommandations et vérification des références, centres d'évaluation, examens médicaux, dépistages de drogue et d'alcool.). • Outils / moyens d'évaluation choisis par le gestionnaire, conseillé par le centre de services partagés.
Administration des moyens d'évaluation	• Examens ou entrevues administrés par le gestionnaire sauf s'il fait appel à une firme externe.
Qualification des candidats	• Le gestionnaire peut constituer des banques de candidats qualifiés pour d'autres postes. • Durée de vie des listes ou des banques de candidatures : ND

9. Stratégies d'embauche

Vérifications et enquêtes de sécurité	• Vérification des informations fournies par le candidat : gestionnaire ou le centre de services partagés. • Vérification du dossier criminel (un candidat avec un dossier criminel est exclu du processus). • Consentement préalable du candidat sur le formulaire d'inscription ou au moment de l'offre d'emploi? ND
Choix de la personne embauchée	• La responsabilité de choisir la personne embauchée réservée au gestionnaire. • Vérification des références des candidats en fonction des critères de sélection de l'emploi. • Implication du centre de services partagés.

ND : information non disponible.

FICHE SYNTHÈSE – GOUVERNEMENT D'AUSTRALIE

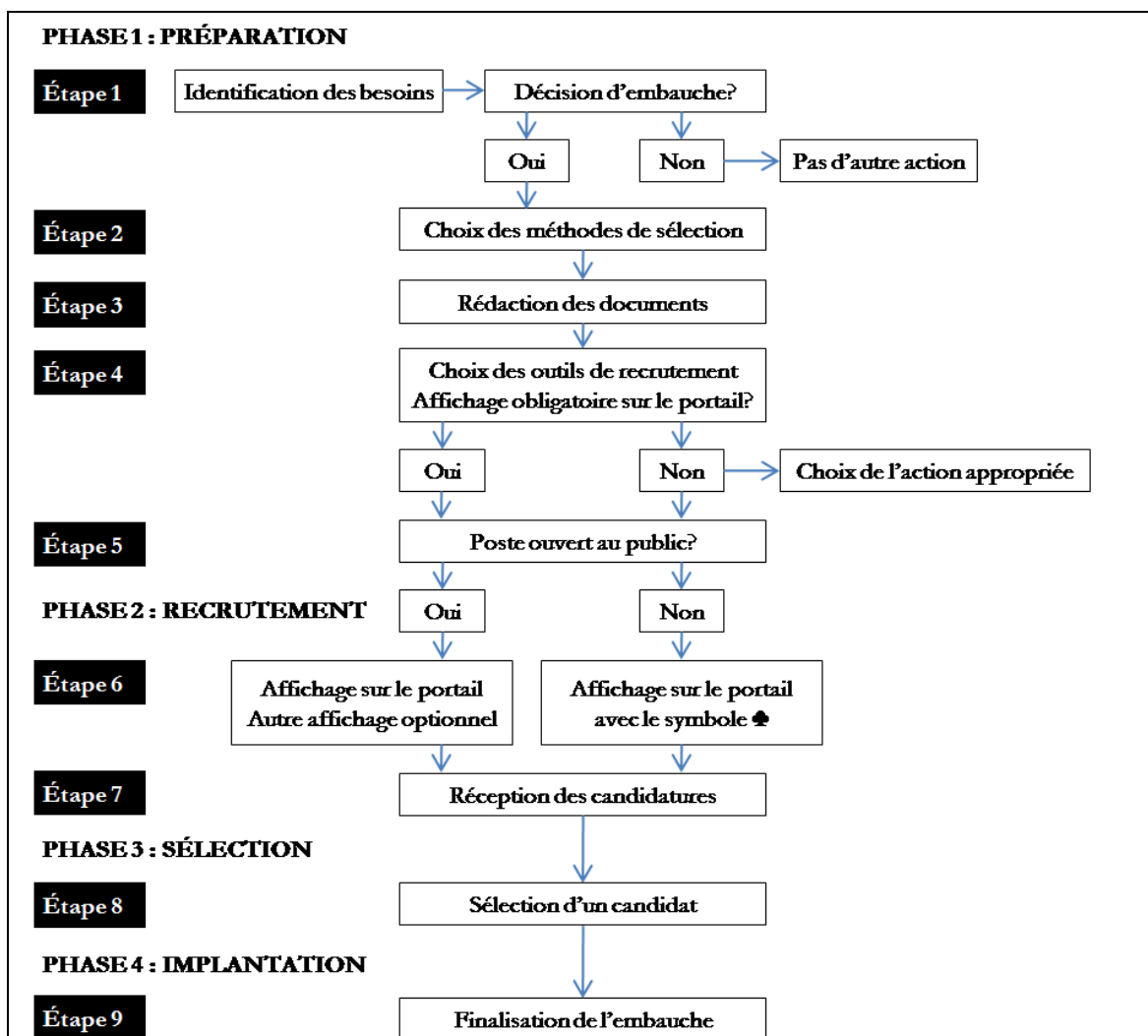
1. Renseignements généraux

Nom de l'organisation	Gouvernement de l'Australie
Nombre d'employés	• Total : 146 400 (juin 2006) • Effectif permanent : 134 600 ○ à temps complet : 119 390 ○ à temps partiel : 15 210 • Effectif temporaire : 11 800 • Effectif par catégorie d'emplois : ○ APS 1 et 2 (postes administratifs généraux, stagiaires) : 6 030 ○ APS 3 et 4 (postes d'entrée administratifs, techniciens) : 48 550 ○ APS 5 et 6 (postes administratifs seniors, professionnels) : 45 460 ○ EL1 et 2 (gestionnaires intermédiaires) : 30 910 ○ SES (gestionnaires, directeurs) : 2 253 ○ Autres : 13 200
Nombre d'emplois <u>dotés</u> annuellement par l'organisation	• Nombre d'emplois permanents : ND • Nombre d'emplois temporaires : ND • Par catégories d'emplois : ND
Pourcentage des budgets de GRH alloués à la dotation	• Partage du budget entre les activités de dotation : ND

2. Processus de dotation et mode de fonctionnement

Responsabilités en matière de dotation	• Une seule instance intervient dans les activités de dotation : la Commission de la fonction publique australienne. • Dotation décentralisée. La Commission de la fonction publique australienne fournit des guides aux gestionnaires des agences et ministères. • Partage des responsabilités : La Commission fournit tous les guides; les gestionnaires des ministères appliquent les directives.
Mécanismes de planification des besoins de main-d'œuvre sur lesquels s'appuient les prévisions d'embauche	• Mécanismes de planification des besoins de ressources humaines fournis par la Commission. • Planification des besoins en RH dans chaque agence ou ministère. • En 2006, 58% des agences faisaient leur planification. • Planification des besoins réalisée dans chaque agence (gestionnaires et service RH). • Autorisation d'embauche préalable : oui.

3. Schéma du processus de dotation externe



4. Schéma du processus de dotation interne

Identique.

5. Indicateurs de performance et de satisfaction de la clientèle

Évaluation des processus	• Évaluation régulière du processus et des activités. • Outils de suivi : ○ Outil de suivi qualitatif : Le gestionnaire doit consigner par écrit les différentes étapes du processus.
--------------------------	---

	○ Outil de suivi quantitatif : Sondage annuel. ● Rapport annuel de la Commission de la fonction publique australienne au Premier ministre.
Indicateurs de performances	● Indicateurs de performance ou de satisfaction de la clientèle : temps moyen de dotation, taux de satisfaction, taux de représentation des femmes, des minorités, etc.

6. Préparation de la dotation

Description des emplois	● Responsabilité de la rédaction de la description d'emploi : le gestionnaire (en partenariat avec le service de RH de l'agence), à partir de descriptions existantes. ● Il s'agit d'une description générique qui est mise à jour régulièrement.
Détermination de critères de sélection	● Critère de sélection essentiel : le mérite. ● Exigences particulières ou supplémentaires : période d'essai, citoyenneté, enquêtes de sécurité et de personnalité, examen médical. ● Critères de sélection définis selon les besoins.

7. Stratégies de recrutement

Appels de candidatures	● Appels de candidatures obligatoires pour les postes permanents (dotation interne ou externe). ● Le gestionnaire est responsable de la diffusion. ● Présentation standardisée des affichages sur le portail www.apsjobs.gov.au. ● Information contenue dans l'appel de candidatures : ○ Titre du poste ○ Ministère ou agence ○ Classification ○ Catégorie d'emploi ○ Statut (permanent/temporaire, temps complet/partiel) ○ Salaire ○ Numéro du concours ○ Localisation ○ Date de clôture du concours ○ Site Internet du ministère ou de l'agence ○ Description des tâches et responsabilités ○ Exigences particulières ○ Documentation relative à la sélection ○ Description du ministère ou de l'agence ○ Instructions pour postuler ○ Déclaration relative à l'équité en emploi
Autres moyens de recrutement	● Candidatures sur le portail acceptées uniquement pour un

	poste spécifique. Certains ministères ou agences peuvent accepter des candidatures spontanées. • Possibilité de s'inscrire à un système d'« alerte-emploi ». • Possibilité de s'inscrire dans un bassin de candidats (durée de 12 mois après l'affichage du poste).
Moyens de promotion	• Appels de candidatures pour des postes permanents diffusés obligatoirement sur le portail www.apsjobs.gov.au. Le gestionnaire peut avoir recours à d'autres moyens de diffusion. • Le gestionnaire décide des moyens utilisés, en partenariat avec le service RH de son unité.
Inscription à un concours ou présentation d'une candidature	• Modalités d'inscription à un concours : Envoi de candidature comprenant habituellement une lettre de présentation, un CV, une liste de références. • Critères de base : citoyenneté généralement exigée, mais certains ministères exigent uniquement un permis de travail. Période d'essai obligatoire.

8. Stratégies d'évaluation

Vérification de l'admissibilité au concours	• Gestionnaire vérifie que les candidatures répondent aux critères de sélection du concours. • Documents-preuves exigés à cette étape : ND
Qualifications / compétences à évaluer	• Nombre et types : Sélection est basée sur le mérite. Toutefois, il faut valider les qualités professionnelles du candidat : habiletés, qualifications, formation, compétences, normes de performance en emploi, réalisations, qualités personnelles, potentiel de développement démontré et capacité à contribuer à la performance de l'équipe. • Le gestionnaire décide du processus à appliquer.
Choix des outils / moyens d'évaluation	• Outils et moyens d'évaluation peuvent être conçus par l'organisation ou externes. • Outils et moyens d'évaluation mis à la disposition des gestionnaires. • Types d'outils et taux d'utilisation variables d'une agence à l'autre. • Outils et moyens d'évaluation choisis par le gestionnaire.
Administration des moyens d'évaluation	• Examens et entrevues administrés par le gestionnaire mais celui-ci peut faire appel à une firme externe.
Qualification des candidats	• Émission de listes ou banques de candidatures qualifiées : ND • Durée de vie des listes ou des banques de candidatures : ND

9. Stratégies d'embauche

Vérifications et enquêtes de sécurité	• Vérification des informations fournies par le candidat ou du dossier criminel. • Selon les postes : nécessité de réussite d'une enquête de sécurité et d'un examen médical; possession de la citoyenneté australienne. • Consentement préalable du candidat sollicité sur le formulaire d'inscription ou au moment de l'offre d'emploi.
Choix de la personne embauchée	• Responsabilité de choisir la personne embauchée : le gestionnaire. • Vérification des références de candidats faite en fonction du poste. La Commission recommande cette vérification. • Implication d'un service RH : non.

ND : information non disponible.

FICHE SYNTHÈSE – GOUVERNEMENT DE NOUVELLE-ZÉLANDE

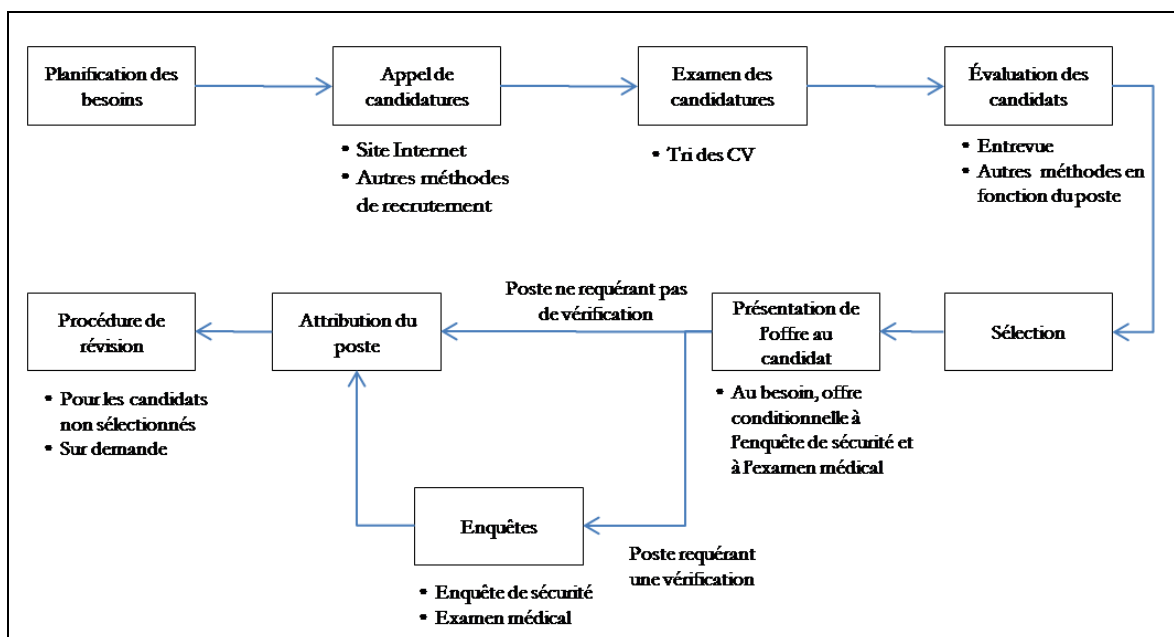
1. Renseignements généraux

Nom de l'organisation	Gouvernement de Nouvelle-Zélande
Nombre d'employés	• Total : 44 300 (novembre 2007) • Effectif permanent : 40 900 • Effectif temporaire : 3 400 • Effectif par catégorie d'emplois : ○ Gestionnaires : 3 912 ○ Professionnels : 17 997 ○ Techniciens : 1 178 ○ Travailleurs communautaires : 5828 ○ Employés de bureau : 14 963 ○ Vendeurs : 12 ○ Opérateurs de machinerie et chauffeurs : 64 ○ Travailleurs manuels : 70 ○ Autres : 311
Nombre d'emplois <u>dotés</u> annuellement par l'organisation	• Environ 10 800 postes dotés en 2006 (en raison des départs et de l'augmentation des effectifs de 5 %). • Nombre d'emplois permanents : ND • Nombre d'emplois temporaires : ND • Par catégorie d'emplois : ND
Pourcentage des budgets de GRH alloués à la dotation	• Partage du budget entre les activités de dotation : ND

2. Processus de dotation et mode de fonctionnement

Responsabilités en matière de dotation	• Une seule instance intervient dans les activités de dotation : La Commission des services de l'État. • La dotation est décentralisée et est gérée individuellement par chaque agence gouvernementale et ministère. La Commission des services de l'État agit uniquement comme conseil. • Chaque agence gouvernementale et ministère est responsable de ses activités de dotation. • Interaction entre les services RH et le gestionnaire? : ND
Mécanismes de planification des besoins de main-d'œuvre sur lesquels s'appuient les prévisions d'embauche	• Planification des besoins de ressources humaines : recommandée par la Commission des services de l'État; appliquée de façon décentralisée dans les ministères et agences. • Planification au niveau des ministères et agences. • Participe à l'élaboration de la planification des besoins : ND • Autorisation d'embauche préalable : ND

3. Schéma du processus de dotation externe



4. Schéma du processus de dotation interne

Identique.

5. Indicateurs de performance et de satisfaction de la clientèle

Évaluation des processus	• Évaluation du processus ou des activités : évaluation du processus dans chaque ministère et agence. La procédure de révision doit être approuvée par la Commission. • Outils de suivi ○ Qualitatifs : perception d'employeur de choix, niveau d'engagement (sondage de satisfaction) ○ Quantitatifs : taux de roulement, proportion des postes comblés. • Existence d'une procédure de révision pour les candidats non sélectionnés.
Indicateurs de performance	• Indicateurs de performance ou de satisfaction de la clientèle ? ND

6. Préparation de la dotation

Description des emplois	• Responsabilité de la rédaction de la description d'emploi? ND • Description spécifique ou générique? ND
Détermination de critères de sélection	• Critère de sélection essentiel pour les postes permanents : être citoyen néo-zélandais ou détenir un permis de résidence permanente (pour les postes temporaires, un permis de travail valide suffit). • Possibilité d'exigences particulières ou supplémentaires, comme le permis de conduire, l'enquête de sécurité, en fonction des postes. • Les critères de sélection normés ou définis selon les besoins? ND

7. Stratégies de recrutement

Appels de candidatures	• Appels de candidatures obligatoires. • Fréquence des appels variable (selon les besoins), durée habituelle d'affichage de deux semaines. • Chaque agence est responsable de sa propre diffusion. • La présentation recommandée par la Commission des services de l'État est standardisée, les affichages sur le site www.jobs.govt.nz sont standardisés. Cependant, chaque agence a ses propres formulaires de candidature. • Information contenue dans les affichages sur www.jobs.govt.nz : ○ Titre du poste ○ Employeur ○ Ville, région ○ Date d'affichage et date de clôture du concours ○ Caractéristiques du contrat (permanent? temps plein?) ○ Description de poste ○ Exigences ○ Site web de l'employeur
Autres moyens de recrutement	• Le site www.jobs.govt.nz ne permet pas les candidatures spontanées ni l'inscription à un système d'« alerte-emploi ». • Il n'est pas possible de s'inscrire dans un bassin de candidats, le site www.jobs.govt.nz permet uniquement de consulter les offres de postes vacants et de postuler à ces emplois. • Certains ministères ou agences ont leur propre site qui permet de postuler en ligne (ex., ministère de la défense).
Moyens de promotion	• Les appels de candidatures sont affichés sur le site www.jobs.govt.nz. • Les autres moyens de diffusion varient d'une agence à

	l'autre. • La décision appartient à chaque organisme.
Inscription à un concours ou présentation d'une candidature	• Modalités d'inscription à un concours : envoi d'un CV et d'une lettre de présentation; certains ministères et agences exigent également un formulaire de candidature. • Critères de base : citoyenneté ou résidence permanente pour les postes permanents, permis de travail pour les postes temporaires.

8. Stratégies d'évaluation

Vérification de l'admissibilité au concours	• Vérification de l'admissibilité au concours : ND • Documents-preuves exigés à cette étape : ND
Qualifications / compétences à évaluer	• Nombre et types : variable en fonction du poste. • Choix du processus : décentralisé au niveau du ministère ou de l'agence. • Formulaire d'évaluation médicale exigé pour certains postes une fois que le candidat a été sélectionné.
Choix des outils / moyens d'évaluation	• Outils et moyens d'évaluation conçus par l'organisation ou externes, au choix des gestionnaires. • Outils et moyens d'évaluation mis à la disposition des gestionnaires ou réservés à un service RH? ND • Types d'outils et taux d'utilisation : variable selon les postes; une entrevue a toujours lieu, divers tests peuvent s'y ajouter. • Choix des outils / moyens d'évaluation laissé au gestionnaire.
Administration des moyens d'évaluation	• Administration des examens ou des entrevues : varie selon les outils de sélection (habituellement, entrevues administrées à l'interne).
Qualification des candidats	• Émission de listes ou banques de candidatures qualifiées? ND • Durée de vie des listes ou des banques de candidatures? ND

9. Stratégies d'embauche

Vérifications et enquêtes de sécurité	• Vérification des informations fournies par le candidat ou du dossier criminel : variable selon les ministères et agences et selon les postes. • Lorsque requis, consentement préalable du candidat sollicité au moment de l'affichage de l'emploi.
Choix de la personne embauchée	• Responsabilité de choisir la personne embauchée est-elle réservée à un gestionnaire, à un comité de sélection? ND

	• Vérification des références de candidats en fonction de quels critères? ND • Implication d'un service RH? ND
--	--

ND : information non disponible.

FICHE SYNTHÈSE – GOUVERNEMENT DE GRANDE-BRETAGNE

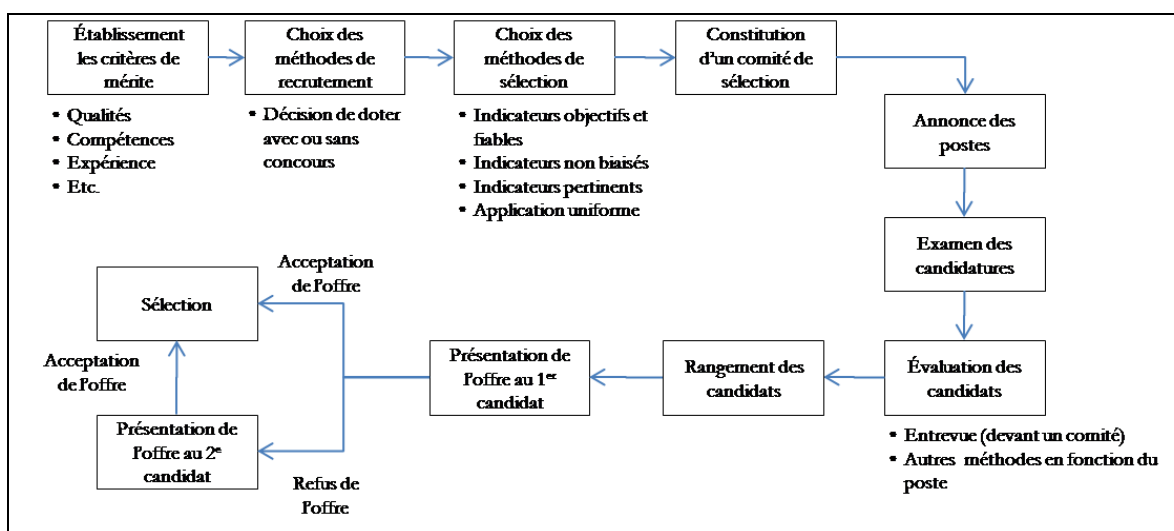
1. Renseignements généraux

Nom de l'organisation	Gouvernement de Grande-Bretagne
Nombre d'employés	• Total : 539 170 (2007) • Effectif permanent : ND • Effectif temporaire : ND • Effectif par catégorie d'emplois : ND
Nombre d'emplois <u>dotés</u> annuellement par l'organisation	• Nombre d'emplois permanents : ND • Nombre d'emplois temporaires : ND • Par catégorie d'emplois : ND
Pourcentage des budgets de GRH alloués à la dotation	• Partage du budget entre les activités de dotation : ND

2. Processus de dotation et mode de fonctionnement

Responsabilités en matière de dotation	• Deux instances interviennent dans les activités de dotation : le <i>Cabinet Office</i> (qui relève du Premier ministre) et la Commission de la fonction publique. • Dotation décentralisée dans les agences et ministères mais la Commission de la fonction publique fixe les règles. • La dotation relève de la responsabilité des gestionnaires en interaction avec leur service RH local (ex., service RH approuve le texte des affichages).
Mécanismes de planification des besoins de main-d'œuvre sur lesquels s'appuient les prévisions d'embauche	• Existence de mécanismes de planification des besoins de ressources humaines ou processus sur demande : ND • Planification globale de l'organisation ou de chaque direction : ND • Participe à l'élaboration de la planification des besoins : ND • Autorisation d'embauche préalable : ND

3. Schéma du processus de dotation externe



4. Schéma du processus de dotation interne

Identique.

5. Indicateurs de performance et de satisfaction de la clientèle

Évaluation des processus	- Processus ou activités évalués par le service RH de l'unité; vérification possible par la Commission. - Outils de suivi : - qualitatifs : archivage de tous les résultats de concours (12 mois); publication d'un rapport annuel sur les activités de dotation. - quantitatifs : ND
Indicateurs de performance	Indicateurs de performance ou de satisfaction de la clientèle : ND

6. Préparation de la dotation

Description des emplois	- Responsabilité de la rédaction : ND - Description spécifique ou générique : ND
Détermination de critères de sélection	- Critères de sélection essentiels : variables selon le poste; certains postes sont réservés aux citoyens britanniques, d'autres sont ouverts aux citoyens de l'Union européenne. - Possibilité d'exigences particulières ou supplémentaires :

	selon le poste. • Critères de sélection habituellement définis selon les besoins.
--	--

7. Stratégies de recrutement

Appels de candidatures	• Appel de candidatures obligatoire sauf cas d'exception (ex., contrat de courte durée). • Fréquence des appels, durée : selon le poste (varie de 2 semaines à quelques mois). • Responsabilité de la diffusion revient au gestionnaire, conjointement avec le service RH de l'unité. • Présentation des offres d'emplois variable, mais une partie de l'information est standardisée. • Information contenue dans l'appel de candidatures : ○ Identification de l'employeur; ○ Tâches et responsabilités du poste; ○ Localisation et fourchette salariale; ○ Statut permanent ou temporaire du poste; ○ Description des exigences (qualifications, compétences, expérience, qualités personnelles); ○ Nature du processus de sélection. • Informations supplémentaires pour les offres d'emplois publiées sur le portail http://careers.civil-service.gov.uk : ○ Numéro de référence; ○ Date de clôture du concours; ○ Exigence nationale.
Autres moyens de recrutement	• Possibilité d'envoyer une candidature spontanée sur le portail http://careers.civil-service.gov.uk. La candidature est versée dans un bassin de candidats. • Possibilité de s'inscrire à un système d'« alerte-emploi » pour une durée de 6 mois (renouvelable). • Possible de s'inscrire dans un bassin de candidats pour une durée de 6 mois. Candidatures jumelées avec les emplois disponibles et envoi d'une alerte-emploi.
Moyens de promotion	• Appels de candidatures diffusées par plusieurs méthodes, incluant la presse écrite, les centres locaux d'emploi, les agences ou les sites Internet. • Utilisation du portail gouvernemental http://careers.civil-service.gov.uk recommandée mais pas obligatoire. • Choix des moyens utilisés fait par le gestionnaire. • Toute annonce (même celles des agences privées) doit être approuvée par le ministère.
Inscription à un concours ou présentation d'une candidature	• Modalités d'inscriptions à un concours : ND • Critère de base : variable selon les postes.

8. Stratégies d'évaluation

Vérification de l'admissibilité au concours	• Vérification de l'admissibilité des candidatures par le gestionnaire. • Documents-preuves exigés à cette étape : ND
Qualifications / compétences à évaluer	• Nombre et types : variables selon le poste; sont inclus dans la définition du mérite : ○ Qualifications ○ Compétences ○ Expérience ○ Qualités personnelles • Processus déterminé par le gestionnaire, conjointement avec le service RH de l'unité.
Choix des outils / moyens d'évaluation	• Utilisation d'outils et de moyens conçus par l'organisation ou externes; seule obligation pour les outils externes : qu'ils répondent aux critères de la fonction publique britannique (liés à l'emploi, appliqués de façon uniforme à tous les candidats, objectifs, fiables, exempts de biais). • Outils internes mis à la disposition de tous les gestionnaires. • Types d'outils : entrevue, examen écrit, entrevue, simulation, test d'aptitudes, tests psychométriques. • Taux d'utilisation variable selon les postes. • Choix des outils et des moyens d'évaluation par le gestionnaire, conjointement avec le service RH de l'unité.
Administration des moyens d'évaluation	• Entrevues administrées à l'interne (gestionnaire et service RH de l'unité); autres outils administrés à l'interne ou à l'externe.
Qualification des candidats	• Émission de listes ou banques de candidatures qualifiées : ND • Durée de vie des listes ou des banques de candidatures : ND

9. Stratégies d'embauche

Vérifications et enquêtes de sécurité	• Vérifications des informations fournies par le candidat ou dossier criminel : ND • Consentement préalable du candidat sur le formulaire d'inscription ou au moment de l'offre d'emploi : ND
Choix de la personne embauchée	• Responsabilité réservée au gestionnaire. • Référence de candidats : variable en fonction du poste. • Peu d'implication d'un service RH à cette étape.

ND : information non disponible.

FICHE SYNTHÈSE – BANQUE NATIONALE DU CANADA

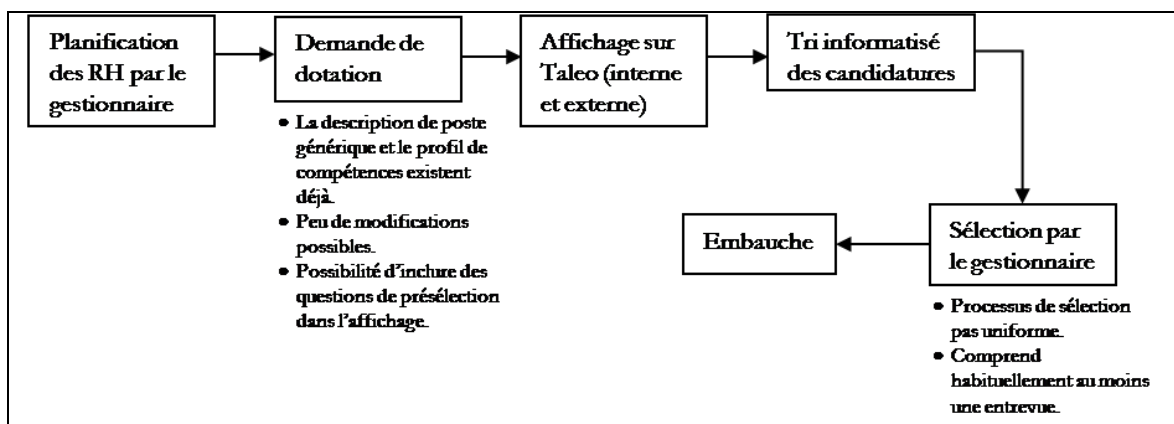
1. Renseignements généraux

Nom de l'organisation	Banque Nationale du Canada
Nombre d'employés	• Total : 17 000 • Effectif permanent : 17 000 • Effectif temporaire : part trop faible pour être comptabilisée • Effectif par catégorie d'emplois : 50 % de cadres
Nombre d'emplois <u>dotés</u> annuellement par l'organisation	• Nombre d'emplois permanents : 1 200 • Nombre d'emplois temporaires : faible part • Par catégorie d'emplois : variable selon les catégories
Pourcentage des budgets de GRH alloués à la dotation	• Partage du budget entre les activités de dotation : ND

2. Processus de dotation et mode de fonctionnement

Responsabilités en matière de dotation	• Service de dotation décentralisé grâce à l'utilisation du logiciel Taleo (logiciel de gestion des candidatures). • Partage des responsabilités entre l'unité centrale et les services RH : le service de rémunération a fait les descriptions génériques des emplois qui figurent dans Taleo; le service d'attraction et développement des talents agit comme conseil auprès des gestionnaires et donne les principes directeurs. • Interaction entre les services RH et le gestionnaire : le gestionnaire est responsabilisé; il peut appeler le centre de services RH pour parler à un généraliste s'il a des questions ou au service d'attraction et développement des talents pour des questions plus spécifiques.
Mécanismes de planification des besoins de main-d'œuvre sur lesquels s'appuient les prévisions d'embauche	• Planification des besoins en ressources humaines : réalisée par le gestionnaire, en fonction des besoins du service et de la ligne d'affaire. Pas de mécanismes systématiques. • Le gestionnaire planifie ses besoins; les lignes d'affaire lui apportent les outils de planification. • Autorisation d'embauche nécessaire au préalable

3. Schéma du processus de dotation externe



4. Schéma du processus de dotation interne

Identique.

5. Indicateurs de performance et de satisfaction de la clientèle

Évaluation des processus	• Évaluation du processus très régulière, faite par le service d'attraction et développement des talents (actuellement en cours). • Outils de suivi qualitatifs et quantitatifs : ND
Indicateurs de performance	• Indicateurs de performance ou de satisfaction de la clientèle : taux de roulement, coût par recrutement, etc. • Réalisation d'entrevues de départ.

6. Préparation de la dotation

Description des emplois	• Responsabilité de la rédaction de la description générique d'emploi : le service de rémunération. • Responsabilité de la rédaction de la description spécifique : gestionnaire et service d'attraction et développement des talents.
Détermination de critères de sélection	• Critères de sélection essentiels : formation, expérience, bilinguisme. • Critères de sélection adaptés à chaque poste. • Critères de sélection normés ou définis selon les besoins : en fonction du poste (normes précises pour certains postes, comme les examens CFA).

7. Stratégies de recrutement

Appels de candidatures (affichage)	• Appels de candidatures obligatoires. • Fréquence des appels, la durée, etc. : variable selon les besoins. • Le gestionnaire est responsable de la diffusion. • Présentation standardisée des offres d'emplois par l'intermédiaire du logiciel Taleo. • Information contenue dans l'appel de candidatures : ○ lieu du travail ○ description de l'organisation ○ nature de la contribution (rattachement hiérarchique et rôle joué) ○ responsabilités principales ○ exigences ○ mention du programme d'équité en matière d'emploi ○ mention d'une rémunération incitative et concurrentielle ○ mention d'un excellent régime d'avantages sociaux ○ mention d'un programme de formation et de perfectionnement continu ○ communication uniquement avec les personnes dont la candidature aura été retenue ○ utilisation du masculin dans le seul but d'alléger le texte
Autres moyens de recrutement	• Candidature spontanée acceptée en tout temps dans Taleo par type de poste (pas de possibilité de postuler sans indiquer le type de poste). • Possibilité de s'inscrire à un système d'« alerte-emploi ». • Durée de l'inscription? ND • Possibilité de s'inscrire dans un bassin de candidats. • Candidature traitée par Taleo. • Durée de conservation : 8 semaines.
Moyens de promotion	• Appels de candidatures diffusés sur le site corporatif. • Autres moyens de promotion de façon occasionnelle, au besoin (Presse, sites Internet de recrutement). • Choix du ou des moyens utilisés : service d'attraction et développement des talents, assisté du gestionnaire.
Inscription à un concours ou présentation d'une candidature	• Modalités d'inscription à un concours : candidature informatisée (page Internet à partir du site corporatif). • Critères de base (citoyenneté, consentement, etc.) : ND

8. Stratégies d'évaluation

Vérification de l'admissibilité au concours	• Vérification de l'admissibilité au concours : faite par le gestionnaire en utilisant le logiciel Taleo. • Documents-preuves exigés à cette étape : ND
---	--

Qualifications / compétences à évaluer	• Nombre et type : en général, 10 compétences maximum. ○ Connaissances : diplôme d'études selon le poste à occuper (ex., baccalauréat ou maîtrise) ○ Expérience : au moins une expérience pertinente, parfois plusieurs expériences liées au poste (ex., en relations du travail) ○ Comportement : esprit d'équipe et collaboration • Décision du processus à appliquer : gestionnaire.
Choix des outils / moyens d'évaluation	• Outils et moyens d'évaluation conçus par l'organisation ou par des firmes externes. Le service RH a une équipe de psychologues industriels à l'interne. • Outils et moyens d'évaluation mis à la disposition des gestionnaires; parfois réservés au service RH (ex., administration de tests). • Types d'outils et taux d'utilisation : ○ Premier outil : entrevue comportementale ○ Test de personnalité (très fréquent) ○ Centre d'évaluation à l'interne si nécessaire ○ Simulation (parfois) ○ Aucun examen écrit prévu • Outils / moyens d'évaluation choisis de façon partagée entre le gestionnaire et le service d'attraction et développement des talents. Le service d'attraction et développement des talents donne les lignes directrices et le gestionnaire les opérationnalise.
Administration des moyens d'évaluation	• Administration des examens ou des entrevues : service RH, gestionnaire, parfois firme externe.
Qualification des candidats	• Émission de listes ou banques de candidatures qualifiées? ND • Quelle est la durée de vie des listes ou des banques de candidatures? ND

9. Stratégies d'embauche

Vérifications et enquêtes de sécurité	• Vérification des informations fournies par le candidat. • Consentement préalable du candidat sur le formulaire d'inscription ou au moment de l'offre d'emploi? ND
Choix de la personne embauchée	• Responsabilité de choisir la personne embauchée réservée au gestionnaire. • Vérification des références des candidats en fonction de critères limités. • Implication du service RH? ND

ND : information non disponible.

FICHE SYNTHÈSE - ALCAN

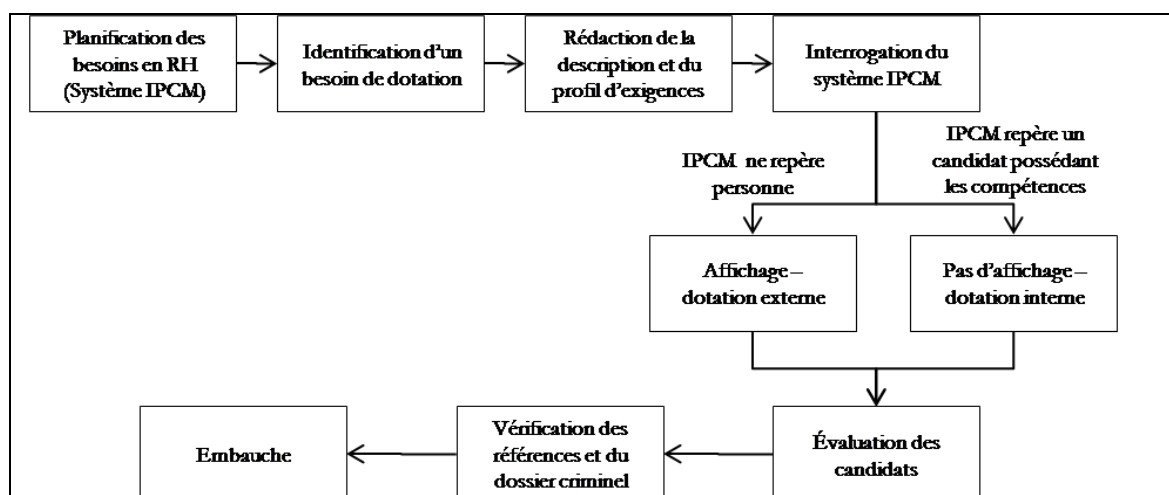
1. Renseignements généraux

Nom de l'organisation	Alcan
Nombre d'employés	• Total : Plus de 88 000 employés • Effectif permanent : ○ Temps complet : 75 % ○ Temps partiel : 10 % • Effectif temporaire : ○ Occasionnel ou durée déterminée temps complet : 40 % ○ Occasionnel ou durée déterminée temps partiel : 0
Nombre d'emplois <u>dotés</u> annuellement par l'organisation	• Nombre d'emplois permanents : ND • Nombre d'emplois temporaires : ND • Par catégorie d'emplois : ND
Pourcentage des budgets de GRH alloués à la dotation	• Partage du budget entre les activités de dotation : ND

2. Processus de dotation et mode de fonctionnement

Responsabilités en matière de dotation	• Service de dotation centralisé à l'aide d'un système de gestion des talents : IPCM. • Responsabilités partagées entre l'unité centrale et les services RH. • Interactions régulière entre les services RH et le gestionnaire, variables en fonction des besoins.
Mécanismes de planification des besoins de main-d'œuvre sur lesquels s'appuient les prévisions d'embauche	• Planification systématique des besoins en ressources humaines par le biais du système IPCM ou sur demande. • Planification des besoins en RH faite au niveau global (chaque employé d'Alcan figure dans le système). • La planification des besoins est effectuée par un groupe ressource. • Autorisation d'embauche préalable non requise.

3. Schéma du processus de dotation externe



4. Schéma du processus de dotation interne

Identique.

5. Indicateurs de performance et de satisfaction de la clientèle

Évaluation des processus	• Les processus et activités sont évalués. • Outils de suivi qualitatifs et quantitatifs : consultation des gestionnaires.
Indicateurs de performance	• Indicateurs de performance ou de satisfaction de la clientèle : taux de rétention, satisfaction, coût du recrutement, temps moyen pour combler un poste, etc.

6. Préparation de la dotation

Description des emplois	• Responsabilité de la rédaction de la description d'emploi : responsabilité conjointe du service de rémunération et du service qui a un besoin en RH. • Le service de rémunération rédige le générique; le service demandeur rédige le spécifique.
Détermination de critères de sélection	• Les critères de sélection essentiels sont le bilinguisme et l'adhésion aux valeurs d'Alcan. • Exigences particulières ou supplémentaires (expériences, diplômes) varient en fonction du poste.

	• Les critères de sélection peuvent être normés ou définis selon les besoins, en fonction du poste.
--	---

7. Stratégies de recrutement

Appels de candidatures	• Les appels de candidatures ne sont pas obligatoires. • Alcan procède en moyenne à 60 appels de candidature par an. • Le service des RH est responsable de la diffusion. • Présentation standardisée des offres d'emplois. • Information contenue dans l'appel de candidatures : exigences, description, date, niveau du poste, lieu de travail.
Autres moyens de recrutement	• Les candidatures spontanées ne sont pas acceptées en tout temps, il faut répondre à une offre. • Il n'est pas possible de s'inscrire à un système d'« alerte-emploi ». • Il n'est pas possible de s'inscrire dans un bassin de candidats.
Moyens de promotion	• Appels de candidatures diffusés de différentes façons : Internet (site corporatif ou site spécialisés), journaux, agence de placement, chasseurs de têtes. • Le choix du moyen de diffusion se fait conjointement entre le service des RH et le gestionnaire.
Inscription à un concours ou présentation d'une candidature	• Modalités d'inscriptions à un concours : ND • Critères de base : ND

8. Stratégies d'évaluation

Vérification de l'admissibilité du candidat	• Le service des RH vérifie si les candidatures répondent aux critères de sélection du concours. • Documents-preuves exigés : diplômes, références.
Qualifications / compétences à évaluer	• Nombre et types : en fonction du niveau du poste (en moyenne 5). • Le service des RH et le gestionnaire décident du processus.
Choix des outils / moyens d'évaluation	• Outils et moyens d'évaluation conçus par l'organisation ou externes, en fonction des besoins. • Outils et moyens d'évaluation mis à la disposition des gestionnaires ou réservés à un service RH, en fonction des besoins. • Types d'outils et taux d'utilisation : varient en fonction du poste ○ Examens, entrevues, tests d'aptitudes, tests psychométriques, etc. ○ Pas de simulations.

	• Choix des outils et moyens d'évaluation partagé entre le gestionnaire et le service des RH.
Administration des moyens d'évaluation	• Administration des examens ou les entrevues variable en fonction du poste (service des RH et gestionnaire).
Qualification des candidats	• Émission de listes ou banques de candidatures qualifiées. • Durée de vie des listes ou des banques de candidatures : 6 mois, mise à jour régulière.

9. Stratégies d'embauche

Vérifications et enquêtes de sécurité	• Vérification des informations fournies par le candidat et du dossier criminel. • Consentement préalable du candidat sollicité sur le formulaire d'inscription ou au moment de l'offre d'emploi.
Choix de la personne embauchée	• La responsabilité de choisir la personne embauchée revient au gestionnaire, mais le service des RH le conseille. • La vérification des références de candidats est faite en fonction de l'expérience et des diplômes. • Le service des RH est impliqué dans cette vérification.

ND : information non disponible

FICHE SYNTHÈSE – BELL CANADA ENTREPRISES

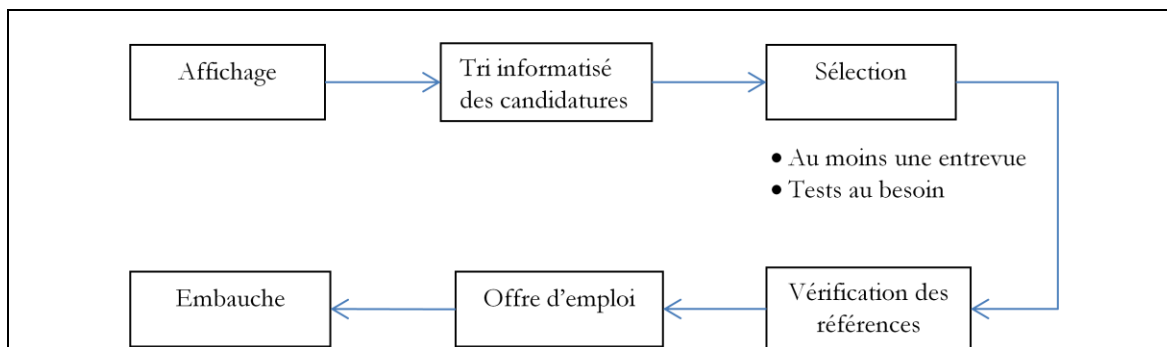
1. Renseignements généraux

Nom de l'organisation	Bell Canada Entreprises
Nombre d'employés	• Total : Plus de 44 000 employés • Effectif permanent : ND ○ Temps complet : ND ○ Temps partiel : ND • Effectif temporaire : ○ Occasionnel ou durée déterminée temps complet : ND ○ Occasionnel ou durée déterminée temps partiel : ND
Nombre d'emplois <u>dotés</u> annuellement par l'organisation	• Nombre d'emplois permanents : ND • Nombre d'emplois temporaires : ND • Par catégorie d'emplois : ND • Nombre de mutations (2006) : 7 464 • Nombre de promotions (2006) : 1 712
Pourcentage des budgets de GRH alloués à la dotation	• Partage du budget entre les activités de dotation : ND

2. Processus de dotation et mode de fonctionnement

Responsabilités en matière de dotation	• Service de dotation décentralisé grâce à l'utilisation du portail emploi@bell. • Partage des responsabilités entre l'unité centrale et les services RH? ND • Interaction entre les services RH et le gestionnaire? ND
Mécanismes de planification des besoins de main-d'œuvre sur lesquels s'appuient les prévisions d'embauche	• Existence de mécanismes (outils et variables) de planification des besoins de ressources humaines ou processus sur demande? ND • Si oui, permettent-ils une planification globale de l'organisation ou uniquement de chaque direction ou service? ND • Qui participe à l'élaboration de la planification des besoins? (gestionnaire, service RH de l'unité, service RH central, autres) ND • Autorisation d'embauche préalable? ND

3. Schéma du processus de dotation externe



4. Schéma du processus de dotation interne

ND

5. Indicateurs de performance et de satisfaction de la clientèle

Évaluation des processus	• Processus ou activités évalués ou non? ND • Outils de suivi qualitatifs et quantitatifs? ND
Indicateurs de performance	• Indicateurs de performance ou de satisfaction de la clientèle : ND

6. Préparation de la dotation

Description des emplois	• Responsabilité de la rédaction : ND • Description spécifique ou générique : ND
Détermination de critères de sélection	• Critères de sélection essentiels : oui • Possibilité d'exigences particulières ou supplémentaires : selon les postes. • Critères de sélection normés ou définis selon les besoins : ND

7. Stratégies de recrutement

Appels de candidatures	• Obligatoire ou non? ND • Fréquence des appels, durée : Affichages faits régulièrement. • Responsabilité de la diffusion : ND • Présentation standardisée des offres d'emplois sur le portail. • Information contenue dans l'appel de candidatures : ◦ Gestionnaire de projets ◦ Code du concours ◦ Titre d'emploi ◦ Type d'emploi (temps plein, temps partiel) ◦ Lieu ◦ Catégorie d'emploi ◦ Secteur d'activité ◦ Nombre d'années d'expérience requis ◦ Nombre de postes à pourvoir ◦ Date d'affichage ◦ Sommaire du poste ◦ Principales responsabilités ◦ Connaissances/études spécialisées ◦ Compétences comportementales - Personne contact
Autres moyens de recrutement	• Candidature spontanée acceptée en tout temps; elle est alors versée dans un bassin de candidatures. • Possibilité de s'inscrire à un système d'« alerte-emploi ». Durée indéterminée (aussi longtemps que le candidat le souhaite). • Possibilité de s'inscrire dans un bassin de candidats; la candidature est alors accessible à tous les recruteurs de Bell pendant 6 mois.
Moyens de promotion	• Appels de candidatures diffusés sur le portail emploi@bell. • Autres moyens de diffusion : ND • Choix du ou des moyens utilisés : ND
Inscription à un concours ou présentation d'une candidature	• L'inscription à un concours se fait par l'envoi de la candidature à partir du portail. • Critère de base (citoyenneté, consentement, etc.) : ND

8. Stratégies d'évaluation

Vérification de l'admissibilité du candidat	• Le gestionnaire vérifie si les candidatures répondent aux critères de sélection du concours. • Documents-preuves exigés : ND
Qualifications / compétences à évaluer	• Nombre et types : en fonction du niveau du poste. • Qui décide du processus à appliquer? ND

Choix des outils / moyens d'évaluation	• Outils et moyens développés par l'organisation ou externes? ND • Mis à la disposition des gestionnaires ou réservés à un service RH? ND • Types d'outils et taux d'utilisation : variables selon le poste; une entrevue a toujours lieu; possibilité d'ajouter des tests. • Choix des outils / des moyens d'évaluation par le gestionnaire? le service RH de l'unité? un service RH central? Responsabilité partagée? ND
Administration des moyens d'évaluation	• Administration des examens ou les entrevues : gestionnaire ou service des RH.
Qualification des candidats	• Émission de listes ou banques de candidatures qualifiées : ND • Durée de vie des listes ou des banques de candidatures : ND

9. Stratégies d'embauche

Vérifications et enquêtes de sécurité	• Vérification des informations fournies par le candidat : par le gestionnaire. • Consentement préalable du candidat sollicité au moment de l'entrevue.
Choix de la personne embauchée	• La responsabilité de choisir la personne embauchée revient au gestionnaire, mais le service des RH le conseille. • La vérification des références de candidats est faite en fonction de l'expérience et des diplômes.

ND : information non disponible

Conclusion

L'étude des processus de dotation des neuf organisations analysées dans le cadre de ce rapport permet de tirer plusieurs conclusions.

Dans un premier temps, force est de constater que les pratiques de dotation constituent, en particulier dans les entreprises privées, une source d'avantage concurrentiel stratégique et que les organisations sont réticentes à partager leurs pratiques. Des informations sont mises à la disposition des candidats, mais l'opérationnalisation des principes de planification, de recrutement et de sélection reste le plus souvent confidentielle, sauf pour les organisations gouvernementales qui s'imposent un devoir de transparence. Par ailleurs, nos contacts personnels nous ont permis de constater que de nombreuses informations ne sont simplement pas disponibles au sein des organisations (par exemple, les budgets de dotation ou le nombre de postes pourvus annuellement).

Le deuxième constat porte sur le partage des responsabilités en matière de dotation. Cette étude fait émerger clairement la dualité entre la décentralisation des décisions de dotation au niveau des gestionnaires et la centralisation des principes directeurs. Ainsi, l'organisation centrale (siège social dans les entreprises privées, organisme chargé de la fonction publique dans les gouvernements) énonce les principes directeurs, comme l'instauration de critères de mérite, et offre un soutien aux gestionnaires. Ce soutien peut prendre plusieurs formes : guides, formation, outils de recrutement ou de sélection, services de ressources humaines décentralisés. En revanche, les gestionnaires ont la responsabilité des décisions à plusieurs étapes du processus : choix des critères de sélection, choix des modes d'affichage, choix des outils d'évaluation, décision finale de dotation. Cette responsabilité peut être partagée par des professionnels en ressources humaines au niveau local.

De cette grande responsabilité accordée aux gestionnaires découle notre troisième constat : en dépit de l'existence de principes directeurs centralisés, il existe une très grande variété dans les processus de dotation entre les organisations, mais également au sein même des organisations analysées. Ainsi, par exemple, les méthodes d'affichage, les outils de sélection, les compétences évaluées, varient en fonction des postes et des gestionnaires. Une telle disparité n'est cependant pas surprenante étant donné, d'une part, la très grande taille des organisations étudiées, et d'autre part, la volonté affirmée de donner plus de flexibilité aux gestionnaires afin que les méthodes de dotation correspondent à leurs besoins.

La comparaison des pratiques observées avec les tendances émergentes est elle aussi riche en enseignement. Le tableau 37, présenté à la page suivante, indique que dans plusieurs domaines, les organisations étudiées suivent les tendances des meilleures pratiques en matière de dotation. C'est particulièrement vrai en ce qui a trait à l'utilisation d'un profil de compétences rigoureux et de multiples méthodes d'évaluation pour sélectionner les candidats. Il est intéressant de constater que toutes les organisations étudiées ont mis en place un système de dotation basé sur le critère du mérite, qui sert de point de départ à l'élaboration du profil de compétences.

Tableau 37 : Comparaison des pratiques aux tendances émergentes

	Marque employeur	Profil de compétences		Outils de sélection			Informatisation			
		Analyse de l'emploi	Variété du profil	Entrevues structurées	Mises en situation, simulations	Tests cognitifs et de personnalité	Affichage sur Internet	Gestion informatisée des candidatures	Recherche active de candidatures	Recherche d'informations sur les candidats
Gouvernement canadien	=	+	+	ND	+	+	+	+	-	-
Gouvernement ontarien	=	ND	ND	+	+	+	+	=	-	-
Gouvernement américain	-	+	+	+	+	+	+	+	-	-
Gouvernement australien	-	+	+	ND	ND	ND	+	+	-	-
Gouvernement néo-zélandais	=	ND	ND	ND	ND	ND	+	+	-	-
Gouvernement britannique	-	=	ND	ND	+	+	+	+	-	-
Banque nationale du Canada	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-
Alcan	+	+	+	ND	+	+	+	+	-	-
BCE	+	ND	ND	+	+	+	+	+	-	-

+ : Très bon positionnement sur cette dimension; l'organisation utilise la pratique.

= : Efforts déployés mais des progrès peuvent encore être faits.

- : Peu d'efforts déployés sur cette dimension.

ND : Données non disponibles pour évaluer cette dimension.

En ce qui concerne l'informatisation des pratiques de dotation, on peut également remarquer une grande uniformité entre les neuf organisations étudiées. Toutes possèdent un site leur permettant d'afficher leurs offres d'emploi et, dans la très grande majorité des cas, de recevoir les candidatures. Bien que les sites varient dans leur niveau de convivialité ou de sophistication, les neuf organisations s'inscrivent dans la tendance de l'utilisation de sites transactionnels.

En revanche, elles se positionnent moins bien en ce qui a trait à une utilisation plus proactive d'Internet pour rechercher des candidatures. Aucune ne nous a indiqué utiliser les annuaires électroniques de membres d'associations ou de groupes d'intérêt, les sites de réseautage ou encore les blogues. Selon certains sondages, il s'agit pourtant d'une pratique utilisée par les recruteurs dans les entreprises américaines particulièrement performantes en matière de dotation (Aberdeen Group, 2007; SHRM, 2007). Les mêmes sondages indiquent qu'un nombre grandissant d'organisations utilisent un moteur de recherche pour vérifier l'information au sujet d'un candidat (Aberdeen Group, 2007; SHRM, 2007); dans ce domaine encore, les organisations étudiées ont des progrès à faire puisqu'aucune ne nous a fait part de cette pratique.

Mais c'est au sujet de la création d'une marque employeur que les résultats sont les plus intéressants. Alors que les écrits indiquent que le fait d'avoir une image de marque forte en tant qu'employeur est un atout pour attirer les talents (Collas & Marier, 2007; McDougall, 2007), plusieurs des organisations qui ont fait l'objet de cette recherche tirent de l'arrière dans ce domaine. De toute évidence, les trois entreprises du secteur privé déploient des efforts pour projeter une image claire, facilement identifiable et en phase avec les besoins de la main-d'œuvre qu'elles souhaitent attirer. En revanche, les gouvernements semblent avoir pris du retard dans ce domaine. Si les gouvernements canadien, ontarien et néo-zélandais ont entamé une refonte de leurs pratiques de dotation et de leur image qui se traduit par un plus grand pouvoir d'attraction de talents, en revanche les gouvernements américain, australien et britannique ne semblent pas encore projeter une image d'employeur de choix.

Bibliographie

Gouvernement du Canada

AGENCE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA (2004a, juillet). **La loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP) - Trousse d'information de la mise en œuvre (Partie 1)**. Gouvernement du Canada, 48 p.

AGENCE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA (2004b, septembre). **La loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP) - Trousse d'information de la mise en œuvre (Partie 2)**. Gouvernement du Canada, 11 p.

AGENCE DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA (2005a). **Guide du gestionnaire pour la planification et la gestion des transitions des effectifs**. 39 p.

AGENCE DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA (2005b). **Trousse d'information sur la gestion des ressources humaines dans la fonction publique**. http://www.psagency-agencefp.gc.ca/common/fs-fi/menu_f.asp (document consulté le 22 novembre 2007).

AGENCE DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA (2007). **Guide de la planification intégrée**. http://www.psagency-agencefp.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/guidebook-guide/guide1_f.asp (document consulté le 8 décembre 2007).

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA (2000). **Aperçu des récentes réformes de la fonction publique au Canada, au Royaume-Uni, en Australie, en Nouvelle-Zélande et aux États-Unis**. http://www.psc-cfp.gc.ca/research/pdf_f.htm (document consulté le 20 septembre 2007).

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA (2002). **La voie future : Défis du recrutement et du maintien en poste à la fonction publique**. http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/reports-rapports/ra-vf/index_f.htm (document consulté le 20 septembre 2007).

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA (2007a). **Législation**. Site Internet de la Commission. <http://www.psc-cfp.gc.ca> (document consulté le 20 septembre 2007).

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA (2007b). **Le Projet de modernisation de la dotation de la fonction publique (PMDFP)**. http://www.psc-cfp.gc.ca/pssmp-pmdfp/index_f.htm (document consulté le 20 septembre 2007).

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA (2007c). **Rapport annuel**. <http://www.psc-cfp.gc.ca/arp-rpa/2006/rpt-fra.pdf> (document consulté le 18 janvier 2008).

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA (2007c). **Rapport annuel 2006-07**. 194 p. <http://www.psc-cfp.gc.ca/arp-rpa/2007/rpt-fra.pdf> (document consulté le 8 décembre 2007).

GOUVERNEMENT DU CANADA (2006). **Trousse de dotation du gouvernement du Canada à l'intention des gestionnaires**. http://www.psagency-agencefp.gc.ca/hrmm-mgrh/psma-lmfp/centre/topics-sujets/staffingtoolkit02_f.asp? (document consulté le 20 septembre 2007).

NACZK, Katarzyna (2007, mars). **Tendances de l'emploi dans la fonction publique fédérale**. Statistique Canada, n° 11-621-MIF, 12 p.

Gouvernement de l'Ontario

GOUVERNEMENT DE L'ONTARIO (2007). **Document d'information - La Loi sur la fonction publique de l'Ontario**. <http://www.gov.on.ca/MGS/fr/News/160624.html> (document consulté le 22 septembre 2007).

MINISTÈRE DES SERVICES GOUVERNEMENTAUX (2007). **Une fonction publique de l'Ontario moderne - Cadre d'action 2007**. <http://www.gov.on.ca/MGS/graphics/121596.pdf> (document consulté le 22 septembre 2007).

THE ONTARIO PUBLIC SERVICE EMPLOYEES UNION et THE CROWN IN RIGHT OF ONTARIO (2005). **Convention collective des employés de la fonction publique de l'Ontario**. <http://www.opseu.org/ops/collective/collective.htm> (document consulté le 22 septembre 2007).

Gouvernement fédéral des États-Unis

U.S. DEPARTMENT OF LABOR (2000). **Testing and Assessment: An Employer's guide to Good Practices**. http://www.onetcenter.org/dl_files/empTestAsse.pdf (document consulté le 23 septembre 2007).

U. S. OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT (s.d.) **Recruitment One Stop**. <http://www.opm.gov/egov/e-gov/ros/> (document consulté le 23 septembre 2007).

- U.S. OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT (2001). *Strategic Plan 2002-2007*. <http://www.opm.gov/gpra/opmgpra/sp2002/> (document consulté le 22 septembre 2007).
- U.S. OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT (2002). *A white paper. A fresh start for federal pay: The case for modernization*. <https://www.opm.gov/strategiccomp/whtpaper.pdf> (document consulté le 22 septembre 2007).
- U.S. OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT (2006a, juin). *Human Resources Line of Business. Performance Model, Version 1*. http://www.opm.gov/egov/documents/architecture/HRLOB_PM_6.30.06.pdf (document consulté le 15 novembre 2007).
- U.S. OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT (2006b, septembre). *Human Resources Line of Business. Target Requirements for Shared Services Centers, Version 2.0*. <http://www.opm.gov/egov/documents/requirements/> (document consulté le 15 novembre 2007).
- U.S. OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT (2007a). *Principles of Assessment. Working for America*. Document de formation des gestionnaires. <http://apps.opm.gov/ADT/ContentFiles/PrinciplesOfAssessment062507.ppt> (document consulté le 23 septembre 2007).
- U.S. OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT (2007b). *Assessment Decision Guide*. <http://apps.opm.gov/ADT/ContentFiles/AssessmentDecisionGuide071807.pdf>
- U.S. OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT (2007c). *Delegated Examining Operations Handbook: A Guide for Federal Agency Examining Offices*. Manuel de procédures de dotation. http://www.opm.gov/deu/Handbook_2007/DEO_Handbook.pdf (document consulté le 23 septembre 2007).

Gouvernement fédéral d'Australie

- AUSTRALIAN PUBLIC SERVICE COMMISSION (2002). *Values in the Australian Public Service*. <http://www.apsc.gov.au/publications02/values.pdf> (document consulté le 1^{er} octobre 2007).
- AUSTRALIAN PUBLIC SERVICE COMMISSION (2005). *Ongoing Employment. Recruitment and Related Issues*. <http://www.apsc.gov.au/publications04/ongoingemployment.pdf> (document consulté le 1^{er} octobre 2007).

AUSTRALLAN PUBLIC SERVICE COMMISSION (2006). *State of the Service Report 2005-06*. <http://www.apsc.gov.au/stateoftheservice/0506/downloads.htm> (document consulté le 1^{er} décembre 2007).

AUSTRALLAN PUBLIC SERVICE COMMISSION (2007). *Better, Faster. Streamlining recruitment in the APS*. <http://www.apsc.gov.au/publications07/betterfaster.pdf> (document consulté le 1^{er} octobre 2007).

GOVERNMENT OF AUSTRALIA (1999). *Public Service Act of 1999*. <http://www.comlaw.gov.au/ComLaw/Legislation/Act1.nsf/asmade/bytitle/0FD183C189797052CA256F7200093B94?OpenDocument> (document consulté le 1^{er} octobre 2007).

Gouvernement de Nouvelle-Zélande

STATE SERVICES COMMISSION (1997). *EEO Policy to 2010*. http://www.ssc.govt.nz/upload/downloadable_files/eeopolicy.pdf (document consulté le 1^{er} octobre 2007).

STATE SERVICES COMMISSION (1998a). *New Zealand's State Sector Reform: A Decade of Change*. <http://www.ssc.govt.nz/display/document.asp?docid=2384&PageType=toc&displaytype=pf> (document consulté le 1^{er} décembre 2007).

STATE SERVICES COMMISSION (1998b). *Managing to be fair. Human Rights and Public Service Employment*. 35 p.

STATE SERVICES COMMISSION (2005). *Planning and Managing for Results*. http://www.ssc.govt.nz/upload/downloadable_files/planning-and-managing-for-results-crown-entities-guidance.pdf (document consulté le 23 novembre 2007).

STATE SERVICES COMMISSION (2006a, juin). *Guidelines for Public Service Departments for Review of Appointment Procedures*. http://www.ssc.govt.nz/upload/downloadable_files/guidelines-review-of-public-service-appt-procedures.pdf (document consulté le 1^{er} décembre 2007).

STATE SERVICES COMMISSION (2006b, juillet). *State of the Development Goals Report 2006*. http://www.ssc.govt.nz/upload/downloadable_files/sdg-report06.pdf (document consulté le 1^{er} octobre 2007).

STATE SERVICES COMMISSION (2007, novembre). *Human Resource Capability Survey of Public Service Departments*. http://www.ssc.govt.nz/upload/downloadable_files/hrscs2007.pdf (document consulté le 1^{er} décembre 2007).

TRANSPARENCY INTERNATIONAL (2006). *Transparency International Corruption Perceptions Index 2006*.

http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2006 (document consulté le 1^{er} octobre 2007).

Gouvernement de Grande-Bretagne

CABINET OFFICE (2007). *E-Recruitment Projects in the Public Sector: A Government Guide to Best Practice*. 2^{nde} édition. [http://careers.civil-](http://careers.civil-service.gov.uk/index.asp?txtNavID=322&635132)

[service.gov.uk/index.asp?txtNavID=322&635132](http://careers.civil-service.gov.uk/index.asp?txtNavID=322&635132) (document consulté le 2 octobre 2007).

CIVIL SERVICE COMMISSIONERS (2006). *Civil Service Commissioners' Recruitment Code*.

http://www.civilservicecommissioners.gov.uk/publications_and_forms/recruitment_code.aspx (document consulté le 2 octobre 2007).

CIVIL SERVICE FAST STREAM (s.d.). *What is the Fast Stream?*

<http://www.faststream.gov.uk/index.asp?txtNavID=44> (document consulté le 2 octobre 2007).

CIVIL SERVICE RECRUITMENT GATEWAY (2007). *Nationality requirements*.

<http://careers.civil-service.gov.uk/index.asp?txtNavID=164&635132> (document consulté le 2 octobre 2007).

Banque nationale du Canada

HEWITT ET ASSOCIÉS (2007). *50 employeurs de choix au Canada – 2007*.

http://www.hewittassociates.com/Lib/assets/NA/fr-CA/pdf/BE_list_07_fr.pdf (document consulté le 2 octobre 2007).

BANQUE NATIONALE DU CANADA (2001). *Préparer l'entrevue*.

http://www.bnc.ca/bnc/cda/productfamily/0,2664,divId-2_langId-2_navCode-13428,00.html (document consulté le 2 octobre 2007).

BANQUE NATIONALE DU CANADA (2007). *En bref - Données au 31 juillet 2007*.

http://www.bnc.ca/bnc/files/bncpdf/fr/2/EnBref_T3_31juillet07_FR.pdf (document consulté le 2 octobre 2007).

Alcan

ALCAN (2006a). *Code de conduite mondial des employés et de l'entreprise*.

[http://www.alcan.com/web/publishing.nsf/content/About+Alcan+-+Publications/\\$file/Code_Francais2006.pdf](http://www.alcan.com/web/publishing.nsf/content/About+Alcan+-+Publications/$file/Code_Francais2006.pdf) (document consulté le 2 octobre 2007).

ALCAN (2006b). *Liée à la planète, revue annuelle 2006*.

<http://www.alcan.com/web/publishing.nsf/Content/About+Alcan+->

[+Publications/\\$file/Alcan+Annual+Review+2006+FR.pdf](#) (document consulté le 2 octobre 2007).

ALCAN (s.d.) **Veiller à notre avenir.**

[http://www.alcan.com/web/publishing.nsf/Content/Corporate+Brochure/\\$file/Alcan+Brochure+French.pdf](http://www.alcan.com/web/publishing.nsf/Content/Corporate+Brochure/$file/Alcan+Brochure+French.pdf) (document consulté le 3 octobre 2007).

Autre

ABERDEEN GROUP (2007). *The global war for talent : Getting what you want won't be easy*. Rapport de recherche, 20 p.

AKYEAMPONG, E. B. (2006, mai). « La présélection des candidats à un emploi ». **L'emploi et le revenu en perspective**, Statistique Canada, n° 75-001-XIF, p. 5-11.

ALLAIN, C. (2005). **Génération Y. L'enfant-roi devenu adulte**. Montréal : Éditions Logiques, 175 p.

ATHEY, R. (2007). **Nous sommes en 2008: Savez-vous où se trouve votre talent?** Étude de Deloitte Research, 18 p.

AXEL, H. (1996). « *Competing as an employer of choice* ». *HR Executive Review*, vol. 3, n° 4, p. 3-17.

BELLAN, M. (2004, 21 septembre). « Une “marque employeur” pour séduire les jeunes salariés ». **Les Échos**, Dossier Management, p. 8.

BIDDLE, D. A. et NOOREN, P. M. (2006). « *Validity generalization vs. Title VII : Can employers successfully defend tests without conducting local validation studies?* ». *Labor Law Journal*, vol. 57, n° 4, p. 216-237.

BOSSUT, D. (2006, 16 mars). **Chiffres clés du 16 mars 2006**. Montréal : La Toile des recruteurs [en ligne, site consulté le 4 novembre 2007].
<http://www.latoiledesrecruteurs.com/newsletter/le-site-specialise-parmi-les-trois-methodes-les-plus-efficaces-pour-recruter-l-fr-i-446.html>

BOURHIS, A. (2007). **Recrutement et sélection du personnel**. Montréal : Chenelière Éducation, 562 p.

BOWLBY, G. (2007, février). « Définir la retraite ». **L'emploi et le revenu en perspective**, Statistique Canada, n° 75-001-XIF, p. 17-21.

BOYATZIS, R. E. (1982). *The Competent Manager: a Model for Effective Performance*. New York : Wiley, 308 p.

- CATANO, V. M., CRONSHAW, S. F., WIESNER, W. H., HACKETT, R. D. & METHOT, L. (1997). *Recruitment and selection in Canada*. Toronto : Nelson, 488 p.
- CATANO, V. M., WIESNER, W. H., HACKETT, R. D. & METHOT, L. (2005). *Recruitment and selection in Canada*, 3rd edition. Toronto : Nelson, 499 p.
- CASNER-LOTTO, J. (2006). *Are they really ready to work?* Rapport de Conference Board, Partnership for 21st Century Skills, Corporate Voices for Working Families, Society for Human Resource Management, 35 p.
- CHAMINADE, B. (2003). *Guide de l'employeur de référence*. Saint-Denis: AFNOR, 283 p.
- CHAMPAGNE, S. (2005, 23 décembre). « Abbott Canada, 50e position. Nous vous écoutons ». *La Presse*, Cahier Affaires, p. 2.
- CLARKE, K. F. (2001). « *What businesses are doing to attract and retain employees – Becoming an employer of choice* ». *Employee Benefits Journal*, vol. 26, n° 1, p. 21-23.
- COLLAS, P. et MARIER, C. (2007). « Pourquoi est-on fier de son entreprise? ». *Effectif*, vol. 10, n° 3, p. 28-32.
- CONFERENCE BOARD (2006, septembre). « *Global talent management: How businesses attract, develop, and retain the best* ». *Executive Action*, n° 209, 5 p.
- GALANAKI, E. (2002). « *The decision to recruit online : a descriptive study* ». *Career Development International*, vol. 7, n° 4, p. 243-251.
- GOUVERNEMENT DU CANADA (2000). *Guide d'interprétation des profils de compétences essentielles*. Ottawa, Ressources humaines et développement des compétences Canada.
- GRENIER, A. (2007). *Le marché du travail, l'emploi sectoriel et l'emploi professionnel au Québec. Perspectives de long terme 2006-2015*. Information sur le marché du travail, Emploi-Québec, 27 p.
- ILOGOSRESEARCH (2002). *Where the Jobs Are*. Rapport de recherche, San Francisco (CA), Taleo, 64 p.
- ILOGOSRESEARCH (2003). *Global 500 Website Recruiting 2003 Survey*. Rapport de recherche, San Francisco (CA), Taleo, 16 p.

- HAUSDORF, Peter A. et Dale DUNCAN (2004). « *Firm size and Internet recruiting in Canada: A preliminary investigation* ». ***Journal of Small Business Management***, vol. 42, no 3, p. 325-334.
- HEWITT & ASSOCIÉS (2007). **La parole aux employés**. Étude du classement des 50 employeurs de choix au Canada [en ligne, site consulté le 1^{er} novembre 2007].
http://was7.hewitt.com/bestemployers/canada/french/talking_to_employees.htm
- HORNUNG, D. M. (2007). « Quatre clés pour gérer efficacement sa marque employeur ». **Effectif**, vol. 10, n° 3, p. 24-27.
- KETHLEY, R. B. et TERPSTRA, D. E. (2005). « *An analysis of litigation associated with the use of the application form in the selection process* ». ***Public Personnel Management***, vol. 34, n° 4, p. 357-375.
- LAMBERT-CHAN, M. (2007, 3 novembre). « Les dangers de Facebook et de MySpace ». **La Presse**, Carrières et emplois, p. 2.
- LA TOILE DES RECRUTEURS (2002). **Le recrutement sur Internet des PME québécoises**. Document hors série, Les Affaires.
- LA TOILE DES RECRUTEURS (2007, 22 août). **Pour recruter des jeunes, sortez des sentiers battus ! Bon à savoir** [en ligne, site consulté le 1^{er} novembre 2007].
<http://www.latoiledesrecruteurs.com/newsletter/pour-recruter-jeunes-sortez-sentiers-battus-l-fr-i-607.html>
- LIEVENS, P., VAN DAM, K. et ANDERSON, N. (2002). « *Recent trends and challenges in personnel selection* ». ***Personnel Review***, vol. 31, n° 5-6, p. 580-601.
- LOWE, G. S. et SCHELLENBERG, G. (2002). « *Employees' basic value proposition: Strong HR strategies must address work values* ». ***Canadian HR Reporter***, vol. 15, n° 13, p. 18.
- MARCUS, L. (2006, 23 novembre). **Le profil virtuel : un nouvel outil pour les recruteurs**. Bon à savoir. La Toile des recruteurs. [en ligne, site consulté le 1^{er} novembre 2007]. <http://www.latoiledesrecruteurs.com/newsletter/profil-virtuel-nouvel-outil-pour-recruteurs-l-fr-i-508.html>
- MATHIEU, A. (2001). « Employeurs de choix, employés de talent ». **Effectif**, vol. 4, n° 5, p. 44-48.
- McDOUGALL, M. (2007). « Selon Hewitt & Associés, les 50 Employeurs de choix au Canada parviennent à mieux relever les défis liés à la pénurie de main-d'œuvre ». [en ligne, site consulté le 1^{er} novembre 2007].
<http://www.hewittassociates.com/Intl/NA/fr-CA/AboutHewitt/Newsroom/PressReleases/2007/01-03-07.aspx>

- McCLELLAND, D. C. (1973). « *Testing for competence rather than for intelligence* ». **American Psychologist**, vol. 28, n° 1, p. 1-14.
- MOHAMED, A. A., ORIFE, J. N. et WIBOWO, K. (2002). « *The legality of key word search in a personnel selection tool* ». **Employee Relations**, vol. 24, n° 5, p. 516-522.
- MORGESON, F. P., CAMPION, M. A. DIPBOYE, R. L., HOLLENBECK, J. R., MURPHY, K. et SCHMITT, N. (2007). « *Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts* ». **Personnel Psychology**, vol. 60, n° 3, p. 683-729.
- MORIN, S. et LAMOTHE, M.-C. (2007). « La marque Deloitte: un employeur de choix ». **Effectif**, vol. 10, n° 3, p. 36-39.
- PELLETIER, B. (2007). **Portrait statistique des conventions collectives analysées au Québec en 2006**. Québec : Ministère du travail, Direction de l'information sur le travail, 192 p.
- PETTERSEN, N. (2000). **Évaluation du potentiel humain dans les organisations**. Ste-Foy (Qc) : Presses de l'Université du Québec, 374 p.
- PETTERSEN, N. et DURIVAGE, A. (2006). **L'entrevue structurée pour améliorer la sélection du personnel**. Québec : Presses de l'Université du Québec, 272 p.
- POSTHUMA, R. A., MORGESON, F. P. et CAMPION, M. A. (2002). « *Beyond employment interview validity : A comprehensive narrative review of recent research and trends over time* ». **Personnel Psychology**, vol. 55, n° 1, p. 1-81.
- PRINCE, J. B. (2005). « *Career-focused employee transfer processes* ». **Career Development International**, vol. 10, n° 4, p. 293-340.
- RITCHIE, J. B. (2007). « La marque employeur : l'importance de son leadership ». **Effectif**, vol. 10, n° 3, p. 18-23.
- ROSSE, J. G. et LEVIN, R. L. (1997). **High-impact hiring : A comprehensive guide to performance-based hiring**. San Francisco : Jossey-Bass, 336 p.
- RYAN, A. M. et TIPPINS, N. T. (2004). « *Attracting and selecting : what psychological research tells us* ». **Human Resource Management**, vol. 43, n° 4, p. 305-318.
- RYNES, S. L., COLBERT, A. E., BROWN K. G. (2002). « *HR professionals' beliefs about effective human resource practices : Correspondence between research and practice* ». **Human Resource Management**, vol. 41, n° 2, p. 149-174.
- SALMON, M. (2006, 3 mars). « Être un employeur de choix ». **Les Affaires.com**, Expert.

- SEARCHCIO.COM (2007, mai). ***Applicant tracking system***. [en ligne, site consulté le 5 novem-bre 2007].
http://searchcio.techtarget.com/sDefinition/0,,sid19_gci858647,00.html
- SIMARD, S. (2007). **Génération Y. Attirer, motiver et conserver les jeunes talents**. Boucherville, Qc : Posteritas, 203 p.
- SHRM (2006). ***SHRM Workplace Forecast. 2006-2007 Executive Summary***. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 8 p.
- SHRM (2007). ***2007 Advances in e-recruiting : Leveraging the .jobs domain***. Alexandria, VA : Society for Human Resource Management, 38 p.
- TERPSTRA, D. E. (1996). « *The search for effective methods* ». ***HR Focus***, vol. 73, n° 5, p. 16-17.
- VAN LEEUWEN, B., PIETERS. J. et CRAWFORD, T. (2005). « *Building Philips' employer brand from the inside out* ». ***Strategic HR Review***, vol. 4, n° 4, p. 16-19.
- ZELLER, S. (2005). « *The perfect candidate* ». ***Government Executive***, vol. 37, n° 11, p. 40-46.