

3 Processus de recrutement

Page 44	1. INTRODUCTION
	2. RECRUTEMENT : LES PRINCIPALES ÉTAPES
	2.1. Introduction
	2.2. Processus de recrutement – les étapes
Page 53	2.3. Réforme de la politique de recrutement d'une administration douanière : étude de cas de l'Autorité fiscale de Gambie
Page 55	ANNEXES



3 Processus de recrutement

1. INTRODUCTION

Une organisation qui souhaite définir clairement le type de personnel et de compétences dont elle a besoins actuellement et dont elle aura besoin dans un proche avenir doit établir de solides politiques de gestion du personnel. Le recrutement et la fidélisation de personnel compétent peuvent être réalisés de diverses manières. On peut choisir de développer des compétences parmi le personnel existant ou, si cela prend trop de temps ou n'est pas possible pour d'autres raisons, on peut choisir de recruter du personnel doté des compétences requises. Le recrutement peut s'opérer en interne (promotion du personnel existant) ou en externe (sur le marché de l'emploi). Si l'on peut constater des différences de procédures entre les recrutements internes et externes, le « processus de recrutement » lui-même peut se diviser en étapes applicables aux deux types de recrutement.

Les méthodes de recrutement des Membres peuvent se répartir en deux types distincts : on constate tout d'abord une forme de recrutement régulier ou périodique sur le marché de l'emploi, reposant sur un examen mené par le gouvernement ou par l'administration douanière. Le second type de recrutement est justifié par une vacance de poste. Ce type peut lui-même être subdivisé en deux catégories : un recrutement à partir de ressources internes (promotion du personnel existant) et un recrutement sur le marché externe (acquisition de personnel sur le marché de l'emploi). Il peut exister des différences de procédures entre les recrutements interne et externe : les étapes/processus de base sont toutefois les mêmes et peuvent s'appliquer à la fois aux méthodes de recrutement interne et aux méthodes de recrutement externe. Cette partie s'attache exclusivement au processus de recrutement motivé par une vacance de poste, souvent appliqué pour les promotions comme pour les recrutements.

Les organisations se voient parfois dans la nécessité de recruter afin d'accroître, de maintenir ou de réajuster leur personnel en fonction des besoins en RH. En tant que systèmes ouverts, les organisations ont besoin de cet équilibre dynamique pour assurer leur pérennité, leur survie et leur croissance. Elles veulent être les plus attractives possibles mais, par ailleurs, elles souhaitent faire le bon choix parmi les employés potentiels.

Lorsque le besoin d'embauche se fait sentir, un processus de recrutement méthodologique et structuré aidera les administrations douanières à choisir le(la) candidat(e) le plus adapté. Pour ce faire, la liste de contrôle pour le recrutement, la sélection et la prise de fonctions (Annexe 1) peut être très utile. Ce document fait également référence à certaines autres Annexes utiles.

Le plan ou la politique de dotation en personnel est l'un des outils reconnus pour procéder au recrutement de personnel nouveau. Un plan ou une politique de dotation bien conçu(e) et approfondi(e) aide vraiment une organisation à définir ses besoins en personnel et à entreprendre le recrutement du personnel « nécessaire ». Un système de recrutement performant permet de sélectionner les bonnes personnes aux bons postes, l'objectif étant de doter les administrations douanières des compétences dont elles ont besoin, compte tenu des prévisions à la fois à court et à long terme. Le recrutement entraîne souvent beaucoup d'investissements et il est important que le(la) candidat(e) convienne à l'organisation, non seulement aujourd'hui mais aussi demain. Il est souvent difficile de prévoir comment l'employé(e) évoluera au fil du temps. Certains outils pratiques de recrutement permettent toutefois de faire face aux situations imprévisibles. Quelques-uns sont présentés aux pages suivantes. Ils seront mis à jour à l'avenir, à travers le recueil de pratiques supplémentaires auprès des Membres de l'OMD.

2. RECRUTEMENT : LES PRINCIPALES ÉTAPES

2.1. Introduction

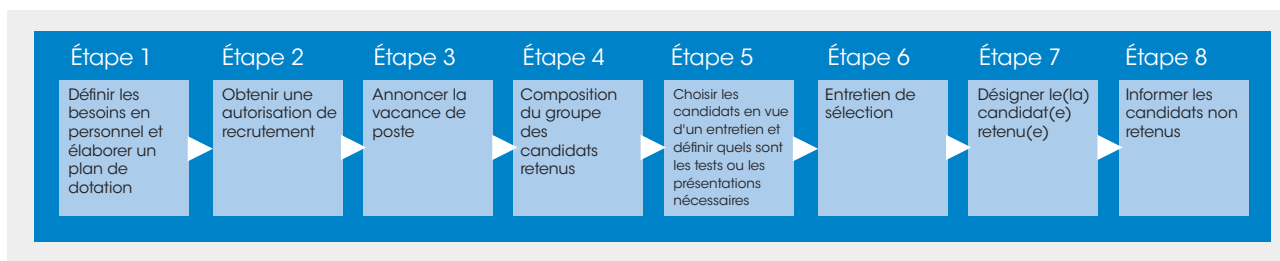
Le chapitre ci-dessous vise à fournir un aperçu des principales étapes à prendre en compte lors du recrutement (interne ou externe) de nouveaux membres du personnel. Il peut être utilisé :

- comme directive générale lors d'un recrutement ;
- comme point de départ, pour l'élaboration d'une procédure de recrutement ; ou
- pour réviser une procédure de recrutement existante.

2.2. Processus de recrutement – les étapes

Ce processus suppose que l'organisation gère et contrôle elle-même le recrutement.

Lorsque ce n'est pas le cas, il importe d'analyser et de déterminer par un débat en interne dans quelle mesure le service des RH pourrait être davantage impliqué dans des activités futures de recrutement de personnel pour l'organisation. C'est un élément important, qui permet de s'assurer que les personnes retenues disposent des compétences, des connaissances et de l'expérience requises pour remplir les fonctions prévues, et d'éviter de nommer de personnes incompetentes ou de recruter des personnes sur de mauvais critères (politiques, par exemple....).



Étape 1 - Définir les besoins en personnel et élaborer un plan de dotation

La première étape pour s'assurer que le recrutement d'un nouvel employé est pertinent pour l'organisation consiste à mener à bien une analyse des carences et des besoins en personnel, sur la base du plan stratégique et des objectifs de la mission de l'organisation. Cette analyse doit constituer le document fondamental sur lequel repose l'élaboration du plan de dotation de l'organisation. De même, le plan de dotation et l'analyse des carences et des besoins en personnel sont des ressources essentielles en vue de la création par l'organisation de nouvelles descriptions de postes ou de la mise à jour des descriptions existantes.

Plan de dotation :

Le plan de dotation définit quelles sont les ressources humaines requises pour parvenir aux objectifs voulus. Le plan de dotation doit énoncer les ensembles de compétences appropriés pour mener à bien les tâches/activités qui permettront d'obtenir les résultats attendus spécifiés.

- Pourquoi est-ce important ?

Pour une organisation, il importe d'accomplir ses objectifs de manière aussi efficace que possible. Il convient pour cela d'affecter les ressources existantes avec intelligence et perspicacité. Une fois défini le champ d'action d'une organisation ou d'un service, les décisions des dirigeants concernant l'affectation des ressources sont des facteurs importants pour assurer la réalisation des objectifs fixés.

Les administrations des douanes de Singapour, de Jordanie et de Bulgarie ont créé une méthode approfondie pour définir leurs besoins en personnel, comme l'indiquent les encadrés ci-après.

Administration des douanes de Singapour - Analyse en six étapes des carences en personnel

- Étape 1 : examiner l'orientation et le plan stratégique de l'administration des douanes.
- Étape 2 : passer en revue l'environnement interne et externe.
- Étape 3 : établir une projection des besoins futurs en personnel.
- Étape 4 : établir des stratégies visant à combler les carences en personnel.

L'Administration des douanes de Singapour, soucieuse de garantir une amélioration permanente, complète son analyse des carences et ses stratégies pour les combler à travers les deux étapes suivantes :

- Étape 5 : mise en œuvre de stratégies visant à combler les carences, notamment par la communication de ses stratégies aux parties concernées.
- Étape 6 : surveillance et évaluation des stratégies visant à combler les carences.

Administration des douanes de Jordanie - Facteurs utilisés pour mener à bien une analyse des carences en personnel

- Facteur 1 : exigences en ressources humaines liées à la mise en œuvre et à la réalisation du plan stratégique et des objectifs de la mission.
- Facteur 2 : élément de fluctuation du personnel, par exemple :
 - taux de perte (décès, départs à la retraite, démission, ...)
 - rotation du personnel (promotions, détachement, ...)
 - maternités et arrêts prolongés.
- Facteur 3 : les unités administratives font part chaque année de leurs besoins et de leurs exigences, qui sont pris en compte au moment de l'analyse des carences en personnel.

La méthode d'analyse utilisée et les résultats obtenus (prévisions de carence en personnel...) sont surveillés et évalués chaque année pour garantir l'exactitude des analyses futures des carences en personnel.





L'Administration des douanes de Bulgarie utilise également, en plus des facteurs mentionnés ci-dessus pour l'Administration des douanes de Jordanie, les modifications intervenues dans la législation et l'introduction d'installations techniques et des méthodes de travail nouvelles comme facteurs à prendre en compte pour leur propre analyse des carences en personnel. Ces facteurs méritent évidemment d'être mentionnés ici.

- d'obtenir l'approbation et le soutien des membres clés du personnel au sein de l'organisation avant de solliciter à l'extérieur l'autorisation de recruter.

Cette autorisation garantit également que les ressources nécessaires (humaines, financières et matérielles) seront disponibles pour mener à bien le recrutement et embaucher le personnel requis.

Étape 2 - Obtenir une autorisation de recrutement

Une fois que l'analyse des carences et des besoins en personnel a été réalisée et que le plan de dotation a été élaboré, il importe de s'assurer de l'approbation de la hiérarchie concernant ces travaux. En effet, cette approbation est nécessaire pour obtenir l'autorisation de recruter. Une organisation peut être amenée à solliciter l'autorisation de recruter auprès d'un organe externe, en fonction de sa structure hiérarchique et des interdépendances avec d'autres services gouvernementaux. Il est donc très important :

- d'élaborer un plan de dotation « sain » ainsi qu'une stratégie de communication destinée à présenter le plan aux décideurs de manière convaincante ; et

Étape 3 - Annoncer la vacance de poste

Une organisation doit choisir entre un recrutement interne ou un recrutement externe. Cette décision conditionne les moyens employés pour annoncer les vacances de postes.

Dans l'idéal, il convient de recourir en priorité aux talents « maison ». Si une organisation entreprend des démarches aux fins d'un recrutement externe sans prendre en compte les désirs, les capacités et le potentiel des employés existants, ce choix peut entraîner des coûts à court et à moyen terme. Un recrutement en interne peut toutefois comporter certains inconvénients qui doivent être pris en considération. Les différents avantages et inconvénients sont précisés dans le tableau ci-dessous.

Avantages et inconvénients d'un recrutement en interne

Avantages	Inconvénients
Coûts moindres	Procédure moins formelle et moins objective
Procédures plus rapides	Ouverture de nouveaux postes
Capacité accrue à se faire une opinion sur ce que donnera le(la) futur(e) employé(e) dans ses nouvelles fonctions	Frustration possible due au rejet ou à la concurrence
Socialisation plus rapide	Risque de « consanguinité », aveuglement interne
Contribue à l'évolution de la carrière	Principe de Peter : les employés sont promus jusqu'à ce qu'ils ne soient plus capables d'assumer les fonctions qu'ils occupent ; promotion jusqu'au point d'incompétence.
Motivant, permet de retenir les employés	

Moyens efficaces de communiquer les vacances de postes en interne :

- Annonce publiée dans les magazines ou bulletins d'information internes ;
- Annonce publiée sur la page web d'un réseau interne ;
- Diffusion des vacances de poste par le biais de circulaires et de courriers électroniques aux employés.

Voir à l'Annexe 3 un exemple de Formulaire de demande d'emploi pour les candidatures internes.

Avant de décider d'un recrutement externe, une organisation peut passer par une phase intermédiaire. En effet, les organisations disposent souvent de «réserves de recrutement». Ces réserves se composent de candidats refusés lors de procédures antérieures ou de personnes ayant déposé une candidature à un autre moment. Il est assez peu onéreux de communiquer les vacances de postes à ces groupes de personnes et il peut donc être intéressant d'opter pour cette démarche avant de rendre la procédure publique.

Lorsque l'organisation décide finalement de procéder à un recrutement externe, il convient de choisir par la suite le moyen d'approcher les candidats potentiels.

Moyens efficaces de communiquer les vacances de postes en externe :

- Campagnes médiatiques ;
- Annonces destinées à du personnel spécifique, publiées dans des magazines professionnels et dans des journaux nationaux et régionaux ;
- Site web public de l'organisation et sites web professionnels ;
- L'organisation en informe son propre réseau de contacts ;
- Recourir à des parties externes, par exemple des agences de recrutement.

Il convient, pour choisir parmi toutes ces possibilités, de se poser la question suivante : quel est le groupe ciblé par l'organisation ? Plus le groupe ciblé est réduit, plus l'annonce de vacance du poste et de recrutement doit être spécifique.

Lors de la publication d'une annonce de vacance de poste, il est essentiel de décrire clairement l'emploi à pourvoir (voir la section sur les descriptions de postes), d'indiquer précisément comment postuler et de préciser les critères de sélection. Le modèle d'annonce suivant de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) est un bon exemple. Voir l'intégralité de l'annonce à l'Annexe 6.

Fonctionnaire stagiaire de l'ASFC - Modèle d'annonce pour un poste à pourvoir

Introduction	Brève présentation des missions de l'ASFC
Liste préliminaire des exigences minimales requise	Liste des exigences minimales sous la forme d'alinéas seulement
Renseignements concernant le poste vacant	Nom de l'agence qui recrute (ASFC) Situation géographique du poste Classement/niveau de poste (précision du niveau du poste et liens pour plus d'informations) Échelle de salaires Délai de dépôt des candidatures Numéro de référence Numéro du processus de sélection Durée du contrat Nombre de postes vacants
Site web à consulter pour plus d'informations sur le poste	
Conditions d'admissibilité	Renseignements détaillés concernant les conditions minimales d'admissibilité
Critères	Renseignements détaillés concernant les critères. La préférence sera donnée aux candidats qui remplissent un, plusieurs ou l'ensemble de ces critères plutôt qu'à ceux qui répondent uniquement aux conditions d'admissibilité
Critères opérationnels	Critères opérationnels que les candidats doivent obligatoirement remplir
Conditions d'emploi	Conditions à remplir et à accepter avant et durant la période d'emploi

Renseignements concernant les difficultés physiques et psychologiques liées au poste

Processus de sélection

Renseignements concernant la procédure et les conditions de la sélection

Renseignements à fournir lors de la candidature

Renseignements importants :

Renseignements sur les modalités de dépôt des candidatures
Renseignements sur les retours fournis aux candidats
Renseignements destinés aux candidats qui présentent un handicap
Note de remerciement aux candidats
Engagements de l'ASFC à appliquer une procédure de recrutement juste, transparente et basée sur le mérite des candidats.
Formules d'encouragement aux femmes et aux membres de minorités ethniques pour les inciter à postuler.

Étape 4 - Composition du groupe des candidats retenus

Selon le poste à pourvoir et le but de la présélection (par exemple : première sélection sur CV, groupe soumis à un entretien, groupe retenu pour le comité de sélection finale), le groupe en question pourra être composé différemment. Dans un souci de respect des meilleures pratiques en matière d'égalité des chances, les groupes retenus devront représenter un mélange approprié de genres et d'origines ethniques.

L'encadré ci-dessous montre un exemple intéressant de la structure des comités du Service des recettes du Botswana chargés des nominations et des promotions.



Service unifié des recettes du Botswana - Structure des comités chargés des nominations et des promotions

Comité chargé des nominations aux postes de dirigeants

Postes de dirigeants - < numéro de description et/ou code du niveau du poste, place occupée dans la classification des postes >

- | | |
|---|--------------|
| • Membre du Comité des ressources humaines (ou son(sa) représentant(e)) | Président(e) |
| • Commissaire général | Membre |
| • Commissaire | Membre |
| • Directeur/Directrice des ressources humaines (ou son(sa) représentant(e)) | Secrétaire |

Comité chargé des nominations et des promotions aux postes de cadres supérieurs

Postes de cadres supérieurs - < numéro de description et/ou de code du niveau du poste, place occupée dans la classification des postes >

- | | |
|--|--------------|
| • Commissaire général ou son(sa) représentant(e) | Président(e) |
| • Chef de la Division concernée | Membre |
| • Directeur/Directrice des ressources humaines | Membre |
| • Responsable des ressources humaines (ou son(sa) représentant(e)) | Secrétaire |

Comité chargé des nominations et des promotions aux postes de cadres moyens

Postes de cadres moyens - < numéro de description et/ou de code du niveau du poste, place occupée dans la classification des postes >

- | | |
|--|--------------|
| • Directeur/Directrice des ressources humaines, ou son(sa) représentant(e) | Président(e) |
| • Directeur/Directrice ou responsable général (du service concerné) | Membre |
| • Directeur/Directrice ou responsable général d'un autre service | Membre |
| • Coordinateur du recrutement (ou son(sa) représentant(e)) | Secrétaire |

Comité général chargé des nominations et des promotions

Tous les autres postes - < numéro de description et/ou de code du niveau du poste, place occupée dans la classification des postes >

- | | |
|--|--------------|
| • Directeur/Directrice des ressources humaines, ou son(sa) représentant(e) | Président(e) |
| • Responsable (du service concerné) | Membre |
| • Responsable (d'un autre service) | Membre |
| • Fonctionnaire des RH | Secrétaire |

Étape 5 - Choisir les candidats en vue d'un entretien et définir quels sont les tests ou les présentations nécessaires

Comme pour toutes les autres pratiques en vigueur dans le domaine de la GRH, l'organisation se doit de choisir entre les différentes techniques disponibles. Qu'est-ce qui convient le mieux à l'organisation, compte tenu de sa mission, de sa culture, des types de gestion qu'elle a adoptés etc. ? Il est bien sûr important de tenir compte de la validité des techniques, de leur dimension éthique, des coûts qu'elles engendrent et du temps nécessaire pour leur mise en oeuvre.

Afin de s'assurer que les meilleurs candidats soient retenus pour le poste à pourvoir et de garantir un processus objectif et non discriminatoire, il conviendrait dans l'idéal que le jury chargé des entretiens effectue une présélection ou que cette présélection soit réalisée par un membre au moins du jury et une autre personne appropriée. Ainsi, chaque candidature serait évaluée par plusieurs personnes, afin que les opinions personnelles ou les préjugés ne prennent pas le pas. Les personnes chargées de la présélection se rencontreraient pour échanger leurs points de vue sur les candidatures. Les stéréotypes devraient être évités, de même que les suppositions sur le fait qu'une personne conviendra ou non en fonction de son âge, de son genre ou de son handicap, par exemple.

S'agissant du nombre optimal de candidatures à retenir dans la présélection, il est difficile de fixer les limites car chaque poste est différent et peut intéresser un nombre très variable de candidats qualifiés. Il est toutefois conseillé de réduire le nombre des entretiens effectués par une organisation à cinq ou six par jour. Si l'organisation souhaite présélectionner davantage de candidats, il est recommandé de réaliser des entretiens sur deux jours, et il peut être envisagé de recourir à un processus de sélection en deux étapes pour réduire le nombre des candidats invités à un entretien.

On pourra également retenir jusqu'à deux candidatures de réserve, pour le cas où des candidats sélectionnés en première instance feraient défaut. L'organisation devra toutefois être en mesure de préciser pourquoi ils n'ont pas été retenus en première instance en indiquant dans quelle mesure ils répondent aux critères requis. L'Administration des douanes de Samoa a conçu un « formulaire de présélection des candidats » intéressant, figurant à l'Annexe 7 du présent chapitre

Avant de choisir les candidats retenus pour les entretiens et pendant l'élaboration du profil de poste, l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) définit les critères (critères minimum et atouts) auxquels devront satisfaire leurs « candidats idéaux ». Ces critères seront décisifs pour établir une présélection.



ASFC – Critères de sélection – Représentation du candidat idéal

CBSA ASFC

Le candidat idéal

ÉTUDES

- Le candidat idéal est titulaire d'un diplôme collégial ou universitaire parce que les études postsecondaires :
 - Permettent aux personnes embauchées de devenir des penseurs stratégiques pouvant faire une différence
 - Accroissent la possibilité d'apprendre et de réfléchir de manière analytique
 - Donnent une expérience culturelle et sociale riche

CONDITIONS

- Citoyenneté canadienne
- Diversité culturelle
- Soud du service à la clientèle
- Expérience de vie
- Fiabilité et tâches exécutées de façon consciencieuse
- Capacités linguistiques diverses : français, anglais et autres langues

CAPACITÉS INTELLECTUELLES

- Raisonnement analytique
- Adaptabilité
- Personne d'initiative
- Soud du service à la clientèle
- Communication interactive efficace (à l'oral et par écrit)
- Capacité de composer avec des situations difficiles
- Bon processus de prise de décisions conforme à l'éthique

CAPACITÉS PHYSIQUES

Capacité de répondre aux exigences physiques d'un poste d'agent de l'ASFC, notamment les suivantes :

- Endurance
- Travail dans des situations exigeantes sur le plan physique
- Imposition de la conformité dans des situations de combativité
- Utilisation et déploiement d'équipement de défense, notamment le recours à une arme à feu

ATTESTATION

- Permis de conduire
- Certificat de secourisme
- Vérification du soud du service à la clientèle
- Cours canadien de sécurité dans le maniement des armes à feu
- Réussite des tests MMPI et 16 PF
- Examen médical de catégorie III comprenant la vue et l'audition
- Cote de sécurité de niveau secret

ENGAGEMENTS PERSONNELLS

- Travail par quarts, horaire variable
- Port d'un uniforme
- Accepte un poste n'importe où au Canada
- Apprentissage continu
- Heures supplémentaires au besoin

PROTECTION - SERVICE - INTEGRITY

Étape 6 - Entretien de sélection et évaluations supplémentaires

L'entretien de sélection est le plus utilisé des différents indices. Lors d'un entretien de sélection, l'organisation s'efforce d'en savoir autant que possible sur le(la) candidat(e). Ce type d'entretien peut se présenter de manière très structurée ou non, en fonction du style privilégié par la personne qui mène l'entretien et de l'organisation.

Dans le cas d'un entretien structuré, la comparaison entre les différents candidats est plus facile. Ce type d'entretien peut toutefois sembler un peu artificiel, entraînant une confiance moindre de la part des deux parties et une perte éventuelle de renseignements. En outre, ils ne dévoilent que certains des aspects de la personne, tandis qu'un entretien non structuré permet de mieux connaître la personne dans son ensemble.

Évaluations supplémentaires :

Tests

D'une manière générale, l'intelligence du(de la) candidat(e) est un bon indice de sa réussite professionnelle. La notion d'intelligence fait l'objet de débats acharnés entre les psychologues. Existe-t-il une compétence générale sous-jacente que l'on peut appeler « intelligence » ? Est-il plus pertinent d'évoquer plutôt différents types d'intelligence ? Quoi qu'il en soit, de nombreuses recherches établissent qu'un bon niveau d'intelligence générale augure d'une performance professionnelle ultérieure satisfaisante, de connaissances liées au poste occupé et de bonnes performances lors des formations. Cette corrélation est plus forte pour certains postes, par exemple pour les responsables qui doivent improviser afin de résoudre des problèmes mal définis.

Lors de l'utilisation d'un test d'intelligence, il convient de s'assurer que le test a été validé pour le pays spécifique dans lequel il est employé, car certains tests peuvent ne pas être appropriés dans des régions spécifiques. Il est également important de considérer les résultats des tests comme un simple indicateur et non comme une vérité intangible. Toutefois, combinés à d'autres méthodes, les tests constituent une bonne manière de sélectionner des employés à distance, par exemple.

Tests de personnalité

Le terme « personnalité » désigne un ensemble relativement durable de sentiments, de pensées et de comportements qui caractérisent une personne. Il a pu être établi que la personnalité a une influence sur le choix de carrière, la satisfaction professionnelle, le stress, le leadership et certains aspects des performances professionnelles. Il semble donc justifié de prendre en compte cet élément lors du processus de sélection. Les chercheurs ont identifié de nombreux traits de personnalité et la plupart des psychologues conviennent que ces traits peuvent être organisés de manière hiérarchique. Le modèle créé à cet égard fait ressortir cinq grands traits généraux de personnalité occupant le sommet de cette hiérarchie : extraversion, tendance à la névrose, caractère agréable, esprit consciencieux et ouverture aux expériences. Ce modèle est universel. Il permet de décrire la personnalité des personnes quels que soient leur race, leur âge, leur genre, leur origine ethnique, leur pays ou leur milieu socio-économique.

En termes de performances d'ensemble, l'esprit consciencieux constitue l'indice le plus important. Il montre à quel point une personne est organisée, autodisciplinée et attentive. Pour des types spécifiques d'emploi, certains traits de personnalité peuvent constituer de bons indices. Au-delà des performances, certains traits peuvent être jugés importants lorsqu'ils correspondent à une culture souhaitée pour l'organisation.

Centre d'évaluation

Le centre d'évaluation est une méthode et non un endroit. Cette méthode consiste à réunir différents instruments et techniques afin d'accroître la validité du processus de sélection. Son développement et sa mise en œuvre exigent un certain investissement en temps et en argent. Elle pourrait donc être utilisée pour les fonctions qui présentent le plus de risques au vu des performances attendues. Il s'agit souvent de responsables occupant des postes de niveau intermédiaire ou élevé. L'importance d'un choix pertinent parmi ces groupes de candidats compense largement les coûts induits par la méthode.

Le contenu d'un centre d'évaluation diffère selon la fonction et l'organisation concernées mais il existe toutefois des caractéristiques similaires entre ces centres. À cet égard, on note en particulier que l'aspect pratique est privilégié. La méthode devrait donc intégrer des éléments importants de la tâche qui devra être effectuée au sein de l'organisation. Il s'agit ici d'élaborer un exercice pratique réaliste destiné à susciter chez la personne soumise à ce test un comportement semblable à celui qu'elle aurait dans l'exercice de ses éventuelles fonctions futures. Des acteurs ou des évaluateurs peuvent parfois être amenés à donner la réplique dans des jeux de rôle. D'autres tests peuvent être réalisés en groupe. Par exemple, chaque personne d'un groupe détiendrait des informations et devraient s'efforcer de convaincre les autres membres du groupe de leur véracité. Un autre test consiste à confier un certain nombre de tâches à la personne testée, qui doit les exécuter en respectant une contrainte de temps.

Comme nous l'avons déjà indiqué, différentes techniques sont employées afin de garantir une plus grande validité des tests. Le comportement lors du test est alors évalué par une équipe. Cette équipe doit connaître les techniques d'observation et éviter les partis pris. Par ailleurs, des critères précis doivent être élaborés afin de juger correctement la performance de la personne testée.

Données biographiques /Curriculum vitae

Les données biographiques d'une personne, comme son âge, son genre, sa situation géographique ou sa taille, peuvent par exemple constituer un facteur à prendre en compte lors de la procédure de sélection, notamment si l'organisation est à la recherche d'une certaine diversité.

Le curriculum vitae est l'un des critères de sélection les plus utilisés. Les performances passées constituent un bon indice des performances futures. Toutefois, il convient de ne pas oublier que, parfois, certains curriculums peuvent être édulcorés.

Références

Les vérifications de références et les recommandations reposent sur les opinions des autres en vue d'évaluer ce que le candidat

a fait par le passé et comment il l'a fait. Pour que leur apport soit significatif, elles doivent satisfaire certaines conditions préalables. La personne qui formule la recommandation doit avoir réellement eu la possibilité d'observer le(la) candidat(e), elle doit avoir les compétences requises pour formuler une telle évaluation et elle doit pouvoir demeurer ouverte et sincère. Certaines personnes estiment que les recommandations écrites ont peu de valeur, car elles comportent rarement des informations négatives.



ASFC - Stratégie d'évaluation - Aperçu

Le nouveau programme de recrutement de l'ASFC a démarré en février 2012 pour les fonctionnaires débutants. La stratégie d'évaluation pour le nouveau processus comporte des outils rénovés d'évaluation ainsi que des normes intégrées et elle se compose de multiples étapes destinées à accroître la probabilité de choisir les meilleurs candidats. Après chaque étape du processus de sélection, qui commence par un test non surveillé sur Internet, les candidats recevront une lettre indiquant s'ils ont ou non été sélectionnés pour la phase suivante du processus d'évaluation. Les candidats qui ne réussissent lors d'aucune étape du processus devront patienter. La durée de leur attente dépend de la raison pour laquelle le(la) candidat(e) a été écarté(e), elle sera donc variable selon s'il a échoué à un test normalisé de la Commission de la fonction publique (CFP), s'il n'a pas les compétences requises ou s'il a volontairement renoncé. Les phases du processus de sélection sont les suivantes pour les fonctionnaires débutants :

Phase 1 : évaluation initiale par le biais du Système de ressource de la fonction publique (SRFP)

- Responsabilité : l'Unité de recrutement des agents est chargée de sélectionner des candidatures au moyen du SRFP.
- Délai : une à trois semaines (en fonction du volume)

Phase 2 : test non surveillé sur Internet

- Responsabilité : l'Unité de recrutement des agents est chargée d'administrer le test, de délivrer les invitations, de suivre les notes obtenues et de répondre aux questions.
- Délai : 3 semaines

Phase 3 : tests normalisés de la CFP et vérification des qualifications essentielles

- Responsabilité : l'Unité de recrutement des agents coopère avec les RH régionales pour la réservation et la gestion des salles, et elle prépare les tests ainsi que les documents administratifs pour chaque session de tests. Les RH régionales devront fournir des surveillants pour les sessions de tests.
- Délai : quatre semaines

Lors de la phase 3, les candidats seront invités à participer à une session de tests pour passer deux tests normalisés de la CFP :

- test de compétence générale (TCG) de niveau 2 (aptitude cognitive) et,
- examen de compétence en communication écrite (ECCE) (aptitude à communiquer par écrit).

Phase 4 : entretiens

- Responsabilité : l'Unité de recrutement des agents réserve les salles, avec l'assistance des RH régionales, établit le programme et prépare les dossiers d'entretien qui seront envoyés si nécessaires aux endroits où se dérouleront les entretiens.
- Délai : 9 semaines

Les entretiens se dérouleront devant un jury de trois membres. Deux des membres du jury disposeront d'une expérience opérationnelle régionale et le troisième membre pourra se prévaloir d'une expérience en ressources humaines. Dans l'idéal, le jury chargé des entretiens comprendra les représentants suivants :

- représentant ayant une expérience opérationnelle dans la région où l'entretien a lieu,
- un représentant ayant une expérience opérationnelle dans une région adjacente, et
- un représentant de l'Unité de recrutement des agents.

Phase 5 : exigences supplémentaires

- Responsabilité : l'Unité de recrutement des agents coordonne le programme des candidats et l'administration des résultats des tests avec l'aide d'autres ressources liées aux RH.
- Délai : des délais généraux ont été inclus pour chaque exigence supplémentaire ; toutefois, les délais peuvent être conditionnés par des facteurs propres à chaque candidat(e). Veuillez noter que les dates fixées pour ces exigences peuvent se chevaucher ou être simultanées.

Les candidats retenus après l'entretien devront donc s'acquitter des exigences supplémentaires suivantes :

- Évaluation médicale de catégorie 3 (CAT3) – 6 semaines
- Examen de sécurité – Secret – environ 11 semaines
- Inventaire multiphasique de la personnalité du Minnesota (MMPI) – 2 semaines, et
- Évaluation de la seconde langue : écrit (2 semaines) et oral (4 à 6 semaines) – 8 semaines
- Le CAT 3 et l'examen de sécurité ont lieu en premier car ils durent plus longtemps.

Phase 6 : Sélection des candidats retenus pour participer au Programme de formation de base des agents (PFBA)

Les candidats qui ont franchi les cinq étapes précédentes intègrent un réservoir de personnes partiellement qualifiées, en attendant d'être désignés pour participer au PFBA de l'ASFC. Le Comité permanent des ressources humaines détermine la taille des classes. Les candidats sont choisis dans le réservoir sur la base de certains critères, dont les suivants :

- équité de l'emploi et besoins linguistiques, et
- notes obtenues à l'ECCE et au TCG-2.

Les critères tels que les diplômes universitaires et l'expérience professionnelle précédente au sein d'organismes chargés de faire appliquer la loi seront également pris en compte pour établir la liste finale des participants au PFBA.

Étape 7 - Nommer le(la) candidat(e) retenu(e)

Prendre une décision de sélection

Lorsque l'organisation a vu l'ensemble des candidats, elle devra déterminer dans quelle mesure chacun répond aux critères de sélection, sur la base des réponses qu'ils(elles) ont apportées aux questions posées et de tests ou exercices effectués. Il est très tentant de comparer les candidats les uns aux autres mais la bonne pratique (qui minimise en outre les risques de discrimination) consiste à s'efforcer de s'en tenir à étudier comment chacun répond aux spécifications requises et à sélectionner la personne dont le profil correspond le mieux.

Certains comités préfèrent s'appuyer sur un système de notation. Il peut d'ailleurs être assez simple, pour chacun des critères, d'attribuer la note « Rempli », « Partiellement rempli » ou « Non rempli ». Avant de lancer le processus, l'organisation devra décider des éléments qui constituent une preuve pour chaque catégorie. Il n'est pas essentiel de se conformer à cette sorte de système. Toutefois, il peut être utile de justifier les décisions et de les rendre aussi objectives que possible.

Il importe avant tout de savoir si l'organisation sera en mesure de justifier sa décision, en donnant brièvement les raisons du succès ou de l'échec des candidats. De nombreux jurys d'entretien choisissent un(e) second(e) candidat(e) approprié(e) pour l'emploi, au cas où le(la) premier(première) candidat(e) déclinerait l'offre.

Formuler une offre

Une fois que le comité a pris sa décision, le poste doit être proposé au(à la) candidat(e) retenu(e). Lorsqu'une offre verbale d'emploi est formulée, l'ensemble des renseignements pertinents doivent être communiqués et les principaux sont les suivants :

- l'échelle de salaires et l'échelon auquel sera nommé le(la) candidat(e), qui comprend une indemnité spéciale en fonction du lieu d'affectation ;
- la date de départ et les horaires/ le style de travail ;
- vérification de certaines qualifications le cas échéant ;
- période d'essai de <x> mois.



Service unifié des recettes fiscales du Botswana - Procédures pour formuler et communiquer une offre

Une fois reçus les résultats des contrôles de sécurité pour les candidats externes et une fois que les résultats des vérifications de références pour les candidats internes et externes se révèlent satisfaisants, une lettre d'offre d'emploi doit être rédigée et communiquée dans les deux jours suivants la réception des résultats des contrôles de sécurité. L'offre doit être signée par l'autorité appropriée chargée des nominations à ce niveau, conformément au paragraphe 17 de ces procédures. Le(La) futur(e) employé(e) doit être informé(e) que l'offre est conditionnée par la présentation d'un certificat médical d'aptitude émanant d'un médecin agréé.

Le salaire proposé est conforme aux procédures salariales relatives à un premier emploi.

Au début des négociations salariales, des documents justificatifs (avis de l'employeur actuel, par exemple) doivent être produits.

La lettre d'offre d'emploi destinée à un(e) candidat(e) externe peut être envoyée par la poste ou le(la) candidat(e) peut être appelé(e) par téléphone afin de récupérer la lettre, ce qui accélère la procédure de recrutement.

Pour un(e) candidat(e) interne, la lettre d'offre d'emploi devrait être transmise par l'intermédiaire du Chef de service du(de la) candidat(e) et une copie de la lettre devrait être communiquée au Chef du service d'accueil (afin de fixer la date où l'employé(e) sera disponible), une autre copie à l'Unité administrative pour l'affectation du lieu de travail et une dernière au service financier, qui enregistrera les nouvelles données.

Les personnes qui ont reçu une offre d'emploi doivent répondre dans les sept jours afin de faire savoir s'ils acceptent ou non le poste. L'offre deviendra automatiquement caduque en l'absence de réponse sept jours après la date de la lettre. La lettre d'offre d'emploi doit préciser le poste à pourvoir, le titre, le salaire et les avantages y afférents.

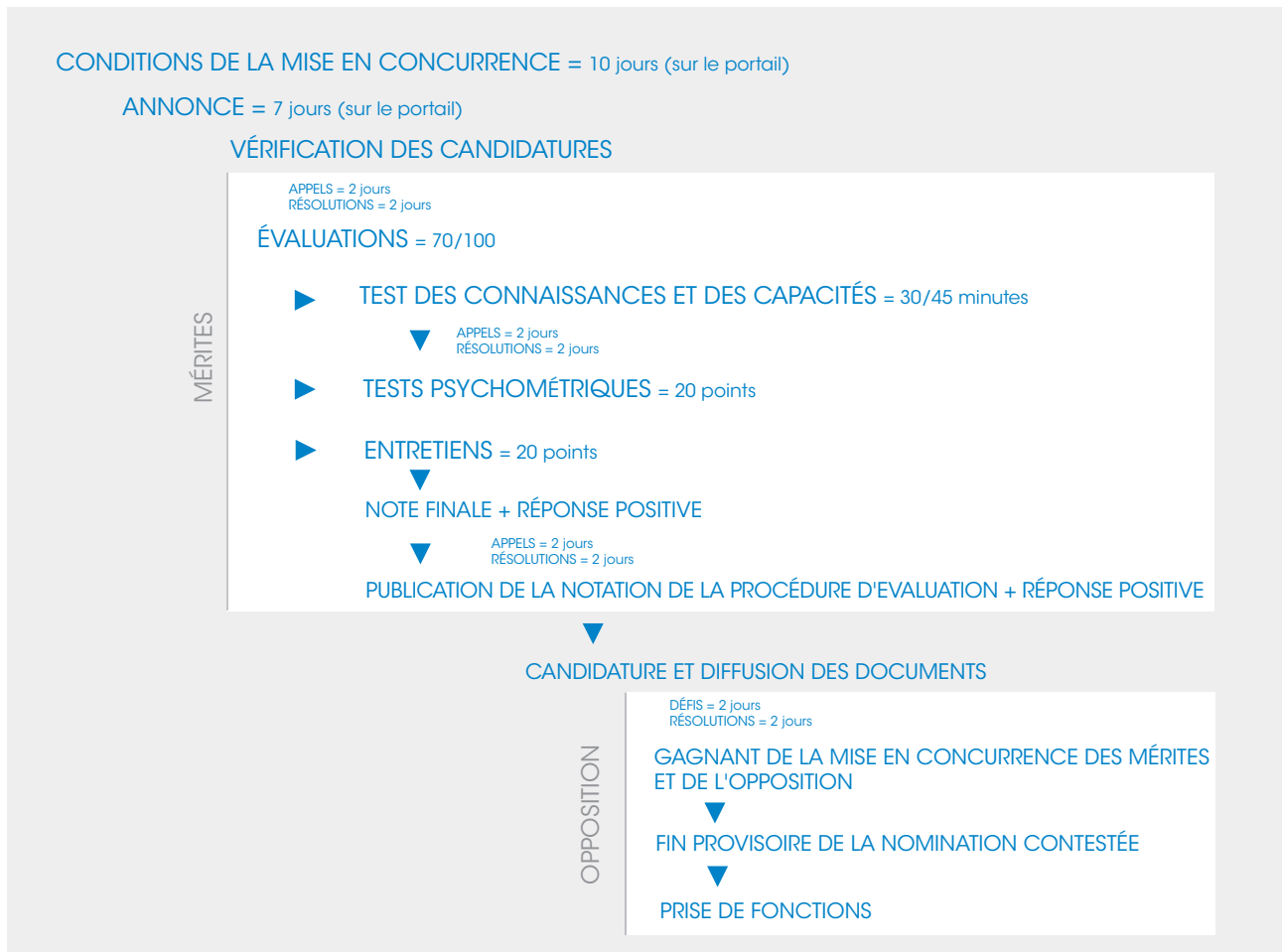
Étape 8 - Informer les candidats non retenus

Dès lors que le(la) candidat(e) retenu(e) en premier a fait part de son acceptation, une lettre de refus définitif est envoyée à tout candidat(e) retenu(e) en second lieu, le cas échéant. Si le(la) candidat(e) retenu(e) en premier lieu n'accepte pas le poste, alors le service de GRH ou le président du comité de sélection en est informé et il est décidé soit de proposer le poste à un(e) autre candidat(e), soit de publier une annonce une nouvelle fois¹.

À mesure que le processus de sélection se déroule, certaines candidatures ne sont pas retenues. Les candidats concernés peuvent être amenés à solliciter des renseignements complémentaires concernant les motifs de leur non sélection et certains peuvent même souhaiter contester les décisions du comité de sélection. Le cas de l'Équateur est très intéressant à cet égard, car il permet au(à la) candidat(e) non retenu(e) de contester les résultats d'une évaluation initiale. En offrant une telle possibilité à ces candidats, l'Administration des douanes de l'Équateur montre qu'elle est disposée à expliquer les résultats de son évaluation initiale mais aussi à remédier à tout éventuel manquement constaté lors des procédures d'évaluation.

¹ Voir Annexe 9 - Exemple de lettre de notification adressée aux candidats non retenus

Administration des douanes de l'Équateur – Procédure de contestation des mérites et d'opposition



2.3. Réforme de la politique de recrutement d'une administration douanière : étude de cas de l'Autorité fiscale de Gambie



Grâce au projet de modernisation des administrations douanières d'Afrique de l'Ouest, financé par la Suède, l'Autorité fiscale de Gambie (GRA) est engagée avec succès depuis juillet 2013 dans une phase de réforme et de modernisation en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Ce projet a permis à la GRA d'atteindre deux résultats : renforcer les capacités de l'Unité GRH à agir comme un partenaire stratégique au sein de la GRA et améliorer la qualité de ses services de recrutement.

Entre la mi-juillet 2013 et octobre 2014, la GRA a pu ainsi préparer l'adoption et de la mise en œuvre d'une approche de GRH basée sur les compétences, adaptée à la réalité locale et fondée sur les meilleures pratiques en matière de RH (référentiels de compétences de l'UE, principes de gestion basée sur les résultats, etc.).

Pour aboutir aux deux résultats indiqués, le projet de modernisation a assisté la GRA dans les activités suivantes :

- élaboration d'un référentiel de compétences et d'un dictionnaire des compétences, basés sur les meilleures pratiques douanières internationales et adaptés aux modèles stratégiques et opérationnels de la GRA ;
- élaboration d'un catalogue de postes contenant tous les postes de la GRA par domaine fonctionnel ;
- élaboration de descriptions de postes, en appliquant une approche de gestion basée sur les compétences et sur les résultats ;
- élaboration d'un projet de plan de dotation en personnel, basé sur une analyse de l'environnement et des carences en compétences ;
- élaboration d'une stratégie de RH formulée d'après les objectifs stratégiques de la GRA ;
- élaboration d'un ensemble de formations pour formateurs sur la formulation des descriptions de postes, le filtrage des CV et les entretiens STARR, via un processus à plusieurs niveaux visant à doter le comité de recrutement de la GRA des capacités nécessaires pour mettre en œuvre en pratique les techniques de recrutement basé sur les compétences ; et
- élaboration de nouvelles procédures de recrutement et rationalisation des procédures existantes.
- établissement d'un comité de modernisation sur la GRH, regroupant des partenaires stratégiques ;

Éléments clés du projet

Cinq critères de réussite majeurs ont été recensés. La Direction générale de la GRA a apporté un soutien continu à la modernisation de la GRH (fourniture des ressources financières et humaines nécessaires, dégagement de temps pour mener à bien cette modernisation). Les Directeurs et les Chefs d'Unités de la GRA travaillent en collaboration avec l'Unité GRH. Celle-ci a fait preuve d'un dévouement permanent pour parvenir au niveau de changement voulu. Elle a fait appel à des compétences de haut niveau pour pérenniser les capacités de la GRA s'agissant de la mise en œuvre du changement et de l'assimilation des techniques et outils de GRH développés. Le projet a renforcé les capacités du Comité de modernisation de la GRA en matière de GRH afin qu'il développe et mette à jour tous les outils de GRH et assure donc l'appropriation et la pérennité de la modernisation de la GRH à la GRA.

Outre l'identification et la mise en place de processus et d'outils de recrutement efficaces, l'un des éléments clés du projet de modernisation visait à équiper l'Unité GRH et les principaux responsables du renforcement des capacités de la GRA d'un ensemble de compétences et de techniques adéquates. Comme indiqué ci-dessus, le projet de la GRA comprenait des ateliers et des activités de formation des formateurs, assurant le déroulement optimal des étapes 5 et 6 du processus de recrutement.

Il est indispensable de responsabiliser durablement le personnel de la GRA participant au recrutement afin de s'assurer de sélectionner les candidats les plus performants aux postes vacants, en appliquant l'approche basée sur les compétences et puisant au maximum dans les ressources disponibles. Le filtrage des CV et les méthodes de sélection STARR ont été présentés aux jurys de recrutement de la GRA afin qu'ils les utilisent systématiquement.

Technique majeure de l'étape 5, le filtrage des CV est une méthode de sélection permettant de présélectionner précisément les candidats qui seront invités au prochain cycle d'entretiens. Solution juste et efficace compte tenu des ressources humaines et financières limitées des administrations douanières, cette méthode définit quatre principales phases de sélection des candidats présélectionnés :

- création d'un jury de filtrage des CV afin d'assurer l'objectivité du processus ;
- fixation du nombre cible de CV à sélectionner (et donc du nombre d'entretiens à conduire en fonction des ressources disponibles, si la prochaine étape est celle des entretiens) ;
- analyse des descriptions de postes pour établir les quelques critères essentiels (compétences, qualifications et/ou expérience indispensable pour une performance élevée du poste) et les critères souhaitables ;
- exclusion de tous les CV ne répondant pas aux critères essentiels ;
- deuxième filtrage d'après les critères souhaitables (si nécessaire) ;
- classement des candidats.

Cette méthode a été développée par rapport à l'analyse objective des descriptions de postes basées sur les compétences.

Pour renforcer les capacités visant à conduire des entretiens efficaces et basés sur les compétences pendant l'étape 6, des ateliers de formation des formateurs ont été organisés à la GRA. Ces ateliers sont axés sur les techniques nécessaires pour répondre aux objectifs des entretiens de sélection, à savoir : recueillir des informations sur les comportements précédents des candidats afin de prévoir leurs comportements futurs et de déterminer s'ils conviennent au poste vacant.

En développant des scénarios basés sur les compétences, il est possible de parer efficacement aux difficultés et aux limites des entretiens. Les jurys de recrutement appliquent un système où ils posent des questions basées sur les compétences, afin de réunir le maximum de preuves sur les comportements passés des candidats, susceptibles de montrer dans quelle mesure ils possèdent les compétences adéquates pour le poste. Des questions de comportement sont alors posées d'après les indicateurs comportementaux des principales compétences (comme indiqué dans le dictionnaire des compétences du référentiel de compétences).

La technique STARR (Situation, Tâches, Actions, Résultats, Réflexion) est appliquée lors des entretiens et pour réunir des preuves que le(la) candidat(e) a déjà mis en pratique les compétences visées. La méthode STARR propose également des lignes directrices sur les entretiens, où une succession de questions permet de recueillir des éléments sur la Situation pendant laquelle la compétence a été utilisée, sur la Tâche qui doit être accomplie, sur l'Action du(de la) candidat(e), sur le Résultat obtenu et sur la Réflexion et les enseignements tirés de toute son expérience.



ANNEXES



ANNEXE 1 : Liste de contrôle pour le recrutement, la sélection et la prise de fonctions

Généralités

Les nouveaux employés sont-ils réellement nécessaires ou existe-t-il d'autres solutions possibles (par exemple : nouvelle répartition du travail) ?

Utiliser l'outil Analyse des besoins en personnel.

Quels coûts représente le recrutement ?

Utiliser l'outil Estimation des coûts du recrutement.

Le cas échéant, le poste est-il toujours le même ou a-t-il changé ? (Cela peut constituer une occasion de réorganiser certaines tâches.)

Comment s'inscrit la réduction du personnel dans la planification générale du personnel et les objectifs d'ensemble de l'entreprise ? Le poste concerné est-il probablement amené à disparaître ? (Dans l'affirmative, quand ?)

Quand avez-vous besoin du nouvel employé ? Pour quelle durée ?

Pour combien d'heures/de jours par semaine/mois ?

Poste (la Liste de contrôle pour la description du poste peut constituer une aide complémentaire)

Une description appropriée et mise à jour du poste existe-t-elle ?

Dans quelle unité de l'organisation sera employé le nouvel arrivant/la nouvelle arrivante ?

Quel est l'intitulé du poste ?

Quelles sont les tâches à accomplir ?

Quel est le salaire attribué (évaluation du poste) ?

Quels seront les pouvoirs et les responsabilités du nouvel employé ?

Quel est le niveau d'études requis ?

Quelles sont les connaissances et les compétences professionnelles souhaitées ?

Quelles sont les compétences souhaitées ?

Combien d'années d'expérience sont nécessaires ?

Quelles sont les caractéristiques personnelles requises ?

L'organisation a-t-elle besoin d'un employé dont la carrière évoluera rapidement ?

Comment se présente l'environnement de travail (ambiance de travail, conditions de travail, collègues, clients, équipement, etc.) ?

Qu'attendez-vous de ce poste dans trois ans ? Vos exigences risquent-elles de changer d'ici là ?

Offre

L'organisation propose-t-elle un contrat permanent ou un contrat temporaire ?

Quels seront les jours et les horaires de travail du nouvel employé ?

Quel est le salaire proposé et quelle est la marge de négociation ?

Quelles sont les conditions de travail (secondaires) ?

Quelles sont les possibilités d'évolution de carrière ?

Procédures

Qui est impliqué dans les procédures ?

Qui fait quoi ?

Qui prend la décision finale ?

Quel est le calendrier appliqué ? On pourra utiliser l'exemple d'un calendrier de recrutement.

Le poste fera-t-il l'objet au préalable d'une annonce en interne ?

De quelle(s) manière(s) l'employeur procédera-t-il à un recrutement en externe ? Voir aussi le Formulaire d'annonce d'emploi.

Comment s'effectuera la procédure de sélection ?

Combien de candidats seront conviés ? Voir également les lettres de demande d'un formulaire de candidature et les lettres de demande d'un formulaire de notation.

Combien de cycles d'entretiens seront organisés ? Voir également la Liste de contrôle pour l'entretien d'embauche.

La procédure suivie comporte-t-elle des tests (tests psychologiques, évaluations) ?

Un examen médical est-il nécessaire ?

Les références citées sont-elles vérifiées ? Voir également le Formulaire de documentation sur la vérification des références.

Les candidats seront-ils conservés sur une liste en vue d'éventuelles ouvertures de postes futures ?

Comment s'organise la prise de fonctions ? Voir également la Liste de contrôle pour la prise de fonctions.

Outre tous les formulaires mentionnés ci-dessus (Annexes du Recueil de l'OMD visant à développer le RC), un Formulaire d'entretien, un Formulaire d'entretien/d'évaluation individuelle et le formulaire intitulé Questions concernant le candidat pourraient être utilisés durant le processus de recrutement.

ANNEXE 2 : Études de cas sur le processus de recrutement (1)

**Douane du Royaume-Uni (HMRC) - Processus de recrutement**

Le nombre d'employés dans l'ensemble des services gouvernementaux est en nette diminution, en raison des mesures d'austérité prise par le gouvernement. Le HMRC pourvoit aux postes vacants dans un ordre strict de priorité afin d'éviter les doublons parmi ses propres employés et le personnel des autres services. Les postes vacants sont proposés dans l'ordre suivant :

- aux employés surnuméraires du HMRC (qui ont quitté un emploi permanent suite à une réorganisation) ;
- aux autres employés du HMRC qui changent de niveau ;
- aux employés surnuméraires des autres services gouvernementaux (qui ont quitté un emploi permanent suite à une réorganisation) ;
- à tout employé d'un service gouvernemental qui change de niveau ou qui est promu ; et
- à des personnes recrutées en externe.

Le processus de recrutement est le même, qu'il s'agisse d'un recrutement interne ou externe, et quelle que soit l'étape concernée dans l'ordre de priorité.

- Chaque domaine d'activité du HMRC élabore un plan annuel des ressources précisant le nombre de personnes dont le service a besoin à un poste donné pour atteindre ses objectifs opérationnels annuels. Il s'agit donc d'une planification du personnel.
- Si le nombre d'employés est inférieur au nombre fixé dans le plan du personnel, des vacances de postes sont ouvertes et le HMRC procède à un recrutement dans l'ordre de priorité décrit ci-dessus. Tout employé qui ne dispose pas d'un emploi permanent est considéré comme surnuméraire et sera prioritaire en cas de vacance de poste.
- Pour la plupart des emplois existants, le HMRC dispose d'une description normalisée du poste, description qu'il utilise pour annoncer les vacances de postes. Cependant, de nouvelles descriptions de poste sont établies pour les postes spécialisés nouveaux ou uniques.
- Le responsable du service dans lequel un poste est à pourvoir décide des attitudes et des compétences requises pour le poste concerné et choisit les critères de sélection auxquels devra satisfaire le futur titulaire du poste.
- Le responsable du service dans lequel un poste est à pourvoir prend des dispositions afin qu'un agent du HMRC chargé du recrutement passe une annonce destinée à susciter les candidatures appropriées. L'annonce comprend une description du poste, des aptitudes et des compétences requises, mais aussi des critères et du processus de sélection.
- Les candidats déposent leur candidature en ligne et fournissent notamment des renseignements sur leur passé professionnel, accompagnés d'exemples décrivant comment ils ont acquis les compétences et les aptitudes requises.

ANNEXE 2 : Études de cas sur le processus de recrutement (2)



AGENCE DES SERVICES FRONTALIERS DU CANADA (ASFC), PROGRAMME DE RECRUTEMENT D'UN FONCTIONNAIRE

Le Programme de formation de base des agents de l'ASFC marque le début d'une nouvelle époque pour l'Agence, qui modernise ainsi la façon dont les employés se lancent dans cette aventure au sein de l'ASFC et le soutien dont ils disposent tout au long de leur évolution professionnelle. Il représente un véritable changement culturel, grâce auquel les agents seront en mesure de remplir le rôle en intégrant une nouvelle vision des frontières, à travers notamment des capacités analytiques et stratégiques accrues.

Grâce au nouveau processus de recrutement, l'ASFC dispose d'une population ciblée de candidats qui se situe d'un bout à l'autre d'une évaluation basée sur des compétences, pouvant être associée à des attentes et à des performances professionnelles.

Principaux éléments novateurs du Programme :

Recrutement national :

Repose sur les besoins et les activités au niveau national

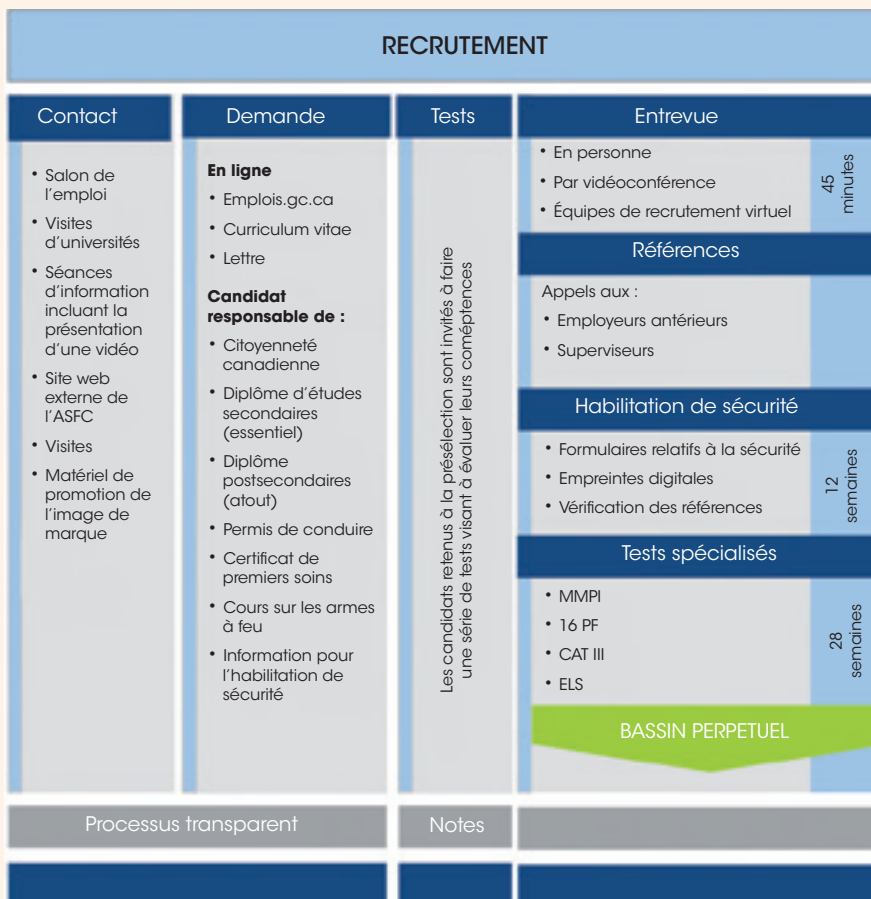
Inventaire de candidats renouvelés en permanence, avec une gestion en flux tendu du réservoir national

Conçu pour apporter une plus grande souplesse à l'ASFC :

- plate-forme répondant aux besoins des LO,
- offre la possibilité d'une meilleure représentation de l'EE, et
- permet le déploiement d'agents en armes dans les secteurs du Canada qui en ont le plus besoin.

Réorganisation de la Déclaration du mérite, en y incluant de nouvelles compétences et un niveau supérieur de capacités préalables requises.

Stratégie novatrice de test et d'évaluation, avec des normes nationales et cohérentes qui permettent un traitement plus rapide et plus efficace tout en fournissant des candidats de grande qualité.



PROGRAMME DE RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ASFC : Création d'un répertoire de candidats préqualifiés

EN COURS

Le programme de recrutement renforce les niveaux en amont afin de mieux réussir à former et à attirer des candidats de qualité, possédant à la fois l'expérience, les capacités et les compétences nécessaires pour constituer la base du personnel de l'ASFC à l'avenir.

Terminé	En cours
<ul style="list-style-type: none"> • Nouveaux programme de recrutement et processus de sélection lancés le 12 février 2012 • Nouvelle stratégie d'évaluation nationale et intégrée pour le processus de sélection : <ul style="list-style-type: none"> • Nouvelles méthodes de test de plus haut niveau avant la phase de formation • Niveaux nationaux cohérents (ex : formation commune des évaluateurs pour assurer une notation cohérente) • Stratégie développée en partenariat avec la Commission de la fonction publique (CFP) • Préconisée au niveau régional • Cadre d'affectation des tâches transformé 	<ul style="list-style-type: none"> • 498 candidats au stade des entretiens – 19 entretiens à réaliser d'ici la mi-octobre • Conditions préalables : MMPI, CATIII, ELS et processus d'autorisation sécuritaire (HIPSS) en cours • Groupe et niveau de l'agent stagiaire de l'ASFC (classement selon la négociation collective qui sera signée) <p>Défis :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mise en oeuvre du point central du HIPSS dans le processus de recrutement a généré des retards, empêchant d'obtenir les documents complets des candidats en temps voulu. • Nombre limité de candidats bilingues • Financement suffisant pour assurer le processus de recrutement en cours
Résultats	
<ul style="list-style-type: none"> • Répertoire de plus de 18 000 candidatures au 14 septembre 2012 • 3191 candidatures tirées du répertoire le 13 mars 2012 • 2240 candidats ont avancé et passé les tests • 498 sont arrivés au stade des entretiens, qui ont démarré le 18 juin, la majorité devant être terminée début août. Taux de réussite d'environ 55% aux entretiens • Le PBFA (1 pilote) sera axé sur le recrutement bilingue pour combler les lacunes de l'ASFC en matière de langues officielles. • Partenariat réussi avec la CFP : évaluation des tests normalisés, analyse statistique et analyse des tendances (compétences, tests et comportements au travail), gestion des priorités, collaboration pour une amélioration du système (inventaires du SRFP). 	
3	

PROTECTION – SERVICE – ÉTHIQUE

ANNEXE 3 : Formulaire de demande d'emploi à l'attention des candidats internes

Pour le poste de : _ _ _ _

Renvoyer ce formulaire avant le : _ _ _ _

À: Administration des douanes
Boîte postale
Ville**1. Informations personnelles**

Nom _ _ _ _
 Prénom(s) en entier _ _ _ _
 Sexe Homme Femme
 Age _ _ _ _ ans
 Adresse _ _ _ _
 Code postal _ _ _ _
 Ville _ _ _ _
 Numéro de téléphone Domicile : _ _ _ _
 Travail : _ _ _ _
 Emploi Plein temps
 Mi-temps, _ _ _ _ heures
 Mentions particulières Non Oui
 Dans l'affirmative, veuillez préciser :
 _ _ _ _
 _ _ _ _

2. Formation en dehors de l'administration des douanes

Quels cours avez-vous suivi en dehors de l'administration des douanes ?

	Cours	Certificat obtenu	Nombre d'années	Sujets
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

3. Formation à l'intérieur de l'administration des douanes

Quels cours avez-vous suivi au sein de l'administration des douanes ?

	Cours	Durée	Année de fin
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

4. Formations internes ou externes/ séminaires, etc.

Quelles formations internes et externes et/ou cours particuliers avez-vous suivis, autres que ceux exigés par le service ?

	Cours	Année de fin
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

5. Expérience professionnelle en dehors de l'administration des douanes

Quels emplois pertinents avez-vous occupés en dehors de l'administration des douanes ?

	Emploi (description)	Organisation	Durée
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

6. Emplois occupés au sein de l'administration des douanes

Quels emplois pertinents avez-vous occupés au sein de l'administration des douanes ?

	Emploi (description) et unité	Niveau	Durée
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

7. Autres postes occupés à l'intérieur ou à l'extérieur de l'administration des douanes

Quels autres postes pertinents avez-vous occupés à l'intérieur ou à l'extérieur de l'administration des douanes ? Par exemple, postes de président(e), postes d'enseignant(e), postes de conseiller(ère).

	Autres postes (description)	Durée
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

8. Groupes de travail/projet au sein de l'administration des douanes

À quels groupes de travail/projet et/ou comités de l'administration des douanes avez-vous participé ou participez-vous ?

	Groupe de travail/projet (description)	Durée
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

9. Autre expérience (professionnelle) et/ou réalisations qui montrent que vous disposez des qualités requises pour le poste

--

10. Motivations pour le poste

Quelles sont les principales raisons motivant votre candidature ?

--

Date de la candidature : _ _ _

Signature :

Date de réception (laisser en blanc) : _ _ _

ANNEXE 4 : Nouvelle-Zélande – Liste de contrôle pour le recrutement et la sélection



Guide de référence rapide pour le recrutement et la sélection		
Poste :		
Tâche / Liste de contrôle	Formulaire de RH / Lien vers la politique ou la procédure	Responsabilité
Confirmer le besoin de pourvoir le poste ? Préparer / réviser la description du poste, et des spécifications de la personne requise	Procédures de préparation du recrutement	Responsable du recrutement Consulter votre Conseiller en RH
Choisir les méthodes d'annonce de la vacance. Interne/Externe, Créer une annonce, Questions nécessaires pour une présélection en ligne, Calendrier Remarque : il convient de faire appel à des agences de recrutement uniquement pour les postes spécialisés/difficiles à pourvoir.		Responsable du recrutement/ Recrutement Consulter les RH ou le Recrutement
Formuler une demande visant à remplir le formulaire de vacance et obtenir la signature requise des dirigeants et des RH, transmettre au recrutement qui annoncera la vacance.	Demande visant à remplir le formulaire de vacance	Responsable du recrutement Consulter les RH
Confirmer la composition du Comité de sélection et de la Présidence du Comité	Procédure du Comité de sélection	Responsable du recrutement
Décider des critères de présélection et du processus de sélection. Remarque : il convient de recourir à une combinaison de méthodes d'entretien et d'évaluation, par exemple à des tests psychométriques, à des présentations, à des questions de présélection en ligne.	Procédures des méthodes de sélection	Comité de sélection
Préparer les questions pour l'entretien	Modèle de questions pour l'entretien	Comité de sélection Consulter les RH /le Recrutement
Réceptionner les candidatures et les envoyer au Comité de sélection		Recrutement
Présélectionner les candidats au vu des critères de compétences et de sélection	Tableau de présélection	Comité de sélection
Établir la liste des candidats présélectionnés/non présélectionnés	Tableau de présélection	Président du Comité
Contacteur les candidats présélectionnés pour mettre au point l'heure des entretiens, tests psychométriques ? (Confirmation via Snaphire avec le référent et formulaires d'habilitation de sécurité) Envoyer par Snaphire un courrier électronique aux candidats non retenus. (Le personnel en interne doit obtenir une réponse de la part d'un membre du Comité)		Recrutement Président du Comité

Conduire les entretiens Recueillir les formulaires de sécurité et d'autorisation à contacter les références. Copie certifiée conforme du passeport ou certificat de naissance pour carte d'identité, et copie du permis de conduire le cas échéant.	Modèle de questions pour l'entretien Formulaire d'autorisation à contacter les références Formulaire de sécurité	Comité de sélection
Evaluer l'entretien pour chaque candidat et déterminer si certains candidats sont préférés à d'autres	Formulaire d'évaluation en bref de l'entretien	Comité de sélection
Procéder à des vérifications croisées de référence (x2) pour les candidats préférés Obtenir auprès du conseiller sécurité la confirmation que les candidats satisfont aux critères de sécurité de l'organisation.	Modèle de vérification des références par téléphone	Comité de sélection/Recrutement
Formuler la recommandation du rapport de nomination qui corrobore la décision d'embauche	Modèle de recommandation de nomination	Président du Comité de sélection
Recommandation approuvée / refusée Approuver les conditions d'emploi, y compris celles relatives à la rémunération (en cas de recrutement externe, l'approbation du contrôleur adjoint des finances est requise - voir la politique en vigueur)	Modèle de recommandation de nomination	Autorité chargée de la nomination Consulter les RH
Formuler une offre verbale d'emploi		Président du Comité
Rédiger une lettre d'offre d'emploi et transmettre l'offre, accompagnée des formulaires pour la paie et des formulaires médicaux	Modèle de lettre d'offre d'emploi	RH/Recrutement
Recevoir une acceptation de l'offre par écrit et transmettre à la paie, accompagnée du formulaire de mouvement de personnel signé par le responsable	Formulaire de mouvement de personnel	Recrutement
Informor oralement les candidats non retenus (suivi du recrutement par courrier électronique) Remarque : envoyer tous les documents de vacance / nomination au recrutement pour classement		Président du Comité
Annonce des candidats retenus pendant 7 jours. En cas de recours, enquête des RH.	Procédure longue	Recrutement/RH
Préparer les renseignements nécessaires à la prise de fonctions du nouvel employé	Dossier de prise de fonctions et liste de vérification	Responsable du recrutement et responsable hiérarchique

ANNEXE 5 : Exemple d'étape 1 – Singapour : étapes d'une analyse du personnel – Aperçu détaillé du processus



Singapour

La Douane de Singapour évalue ses besoins en personnel en procédant comme suit :

(a) définir l'orientation stratégique de la Douane de Singapour : la Douane a lancé son Programme Douane 2015, qui comporte cinq axes stratégiques, à savoir :

- (i) encourager les partenariats douaniers internationaux afin d'améliorer la facilitation des échanges,
- (ii) améliorer la sécurité et la résilience de la chaîne logistique de Singapour,
- (iii) développer la compétitivité économique par le biais d'un système commercial intégré favorable aux entreprises,
- (iv) protéger l'économie et la société à travers une meilleure application de la loi,
- (v) assurer la croissance de la Douane de Singapour grâce au développement de son capital humain.

Pour atteindre les cinq objectifs stratégiques du programme « Douane 2015 », la Direction des ressources humaines (DRH) de la Douane de Singapour doit déterminer quelles sont les compétences et les aptitudes essentielles requises.

(b) Analyser l'environnement intérieur et extérieur - la DRH analysera les environnements intérieur et extérieur pouvant impacter sur nos 5 axes stratégiques. L'analyse extérieure couvrira les prévisions concernant le marché local de l'emploi, les tendances émergentes de l'offre et de la demande en matière d'emploi, les orientations technologiques ou les meilleures pratiques pouvant aider à améliorer l'efficacité du personnel de la Douane de Singapour. Dans l'analyse de l'environnement interne, la DRH se concentre sur des facteurs comme l'efficacité des procédures, les tendances démographiques du personnel, la culture de l'organisation et le niveau d'engagement du personnel, etc.

(c) Évaluer le personnel actuel afin de définir les besoins futurs en personnel – Au moment d'établir une projection de ses futurs besoins en personnel, la DRH examinera ses besoins actuels, compte tenu des facteurs démographiques tels que l'âge, la durée du service ou le sexe des employés actuels. Le taux de départ et les rapports sur les entretiens de départ seront également évalués afin de recueillir des informations sur les raisons qui poussent les employés à partir et sur les types d'emploi/de secteurs qu'ils investissent ainsi que leurs opinions sur les domaines où la douane peut s'améliorer. S'agissant des secteurs qui ont recours à des fonctions supplémentaires ou nouvelles, les besoins à venir en personnel seront aussi pris en compte. La DRH s'efforcera également de définir avec les différents secteurs quelles sont les compétences et les aptitudes requises aux fins des nouvelles fonctions et de déterminer si le personnel nécessaire peut être trouvé en interne, en transférant des fonctionnaires plus expérimentés pour prendre en charge la nouvelle fonction concernée.

(d) Identifier les carences et élaborer des stratégies visant à les combler – à travers la comparaison de son personnel actuel et de ses besoins futurs, la DRH de la douane de Singapour peut identifier les carences qui concerneront par exemple les domaines nécessitant du personnel supplémentaire, la durée des contrats du personnel employé (contrats permanents, etc.), l'ensemble des compétences requises, etc. Ainsi, les DRH seront en mesure d'élaborer des stratégies pour répondre aux manques constatés.

(e) Mettre en œuvre des stratégies pour combler les carences – Lors de la mise en œuvre des stratégies, il est important que la DRH explique aux principales parties concernées le besoin de mesures de changement. La communication sur ce besoin permet au personnel de comprendre l'objet du changement, sa portée, le calendrier des mesures, etc. Ces informations aideront le personnel à mieux prendre conscience des intentions stratégiques et à surmonter les résistances potentielles des employés concernant la mise en œuvre de la stratégie.

(f) Évaluer l'efficacité des stratégies – La DRH assurera la surveillance et l'évaluation des stratégies visant à combler les carences afin qu'elles produisent les résultats souhaités. À travers la surveillance de la stratégie, la DRH est en mesure d'évaluer sa validité et son efficacité.

ANNEXE 6 : Exemple d'étape 4 – Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) – Affiche d'emploi – Agent stagiaire de l'ASFC



Si vous cherchez un emploi passionnant et stimulant, les services frontaliers sont faits pour vous ! Faites partie d'une équipe qui protège la sécurité et la sûreté du Canada et des Canadiens, tout en facilitant la libre circulation des personnes et des marchandises admissibles à la frontière.

Les agents de l'ASFC constituent un des premiers points de contact à l'arrivée des voyageurs et des marchandises au Canada. Ils représentent notre première ligne de défense et veillent à ne pas laisser entrer au Canada les personnes interdites de territoire, la contrebande et les substances illégales. Ils collaborent également à la lutte contre le terrorisme international et l'immigration illégale.

Compte tenu de la nature du travail en tant qu'agent de l'ASFC, nous vous recommandons vivement de remplir votre questionnaire d'auto-évaluation en ligne à l'adresse suivante <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/job-emploi/bsa-asf/so-ae-fra.html> avant de déposer une candidature. Vous pourrez ainsi déterminer si l'emploi proposé vous convient.

Afin de pouvoir devenir agent stagiaire de l'ASFC, vous devez satisfaire à diverses exigences fondamentales avant de présenter votre demande. Vous devez correspondre aux critères fixés. Si vous décidez de postuler, vous devrez confirmer que vous répondez à ces exigences au moment où vous soumettez votre demande en remplissant le questionnaire en ligne. Seuls les candidats qui répondent à ces exigences seront pris en compte. Les documents originaux seront demandés au moment des tests.

1. Vous devez avoir terminé avec succès vos études secondaires.
2. Vous devez avoir suivi avec succès le Cours canadien de sécurité dans le maniement des armes à feu et le Cours canadien de sécurité dans le maniement des armes à feu à autorisation restreinte.
3. Vous devez posséder un certificat de secourisme général (selon le Code canadien du travail, Partie II et le Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail, Partie XVI), et le conserver.
4. Vous devez posséder un permis de conduire valide et le conserver.
5. Vous devez être disposé à accepter un poste n'importe où au Canada.

Pour obtenir plus de renseignements sur la façon de devenir agent de l'ASFC, visitez notre site à www.cbsa-asfc.gc.ca/job-emploi/bsa-asf/menu-fra.html

Agent stagiaire de l'ASFC - Programme de perfectionnement

Nom de l'organisme : Agence des services frontaliers du Canada

Lieux : Lieux divers au Canada.

Veillez visiter le site web suivant pour le répertoire des bureaux de l'ASFC :

www.cbsa-asfc.gc.ca/do-rb/menu-fra.html

Classification : FB - 02 pour de plus amples renseignements

Traitement : 55 133 \$ à 61 570 \$ (en cours de révision)

Date limite : N/A

Numéro de référence : BSF12J-009219-000003

Numéro du processus de sélection : 12-BSF-EA-NBSO-FB-3333

Durée des fonctions : temps plein indéterminé

Postes à pourvoir : nombre à déterminer

Site web : pour plus de renseignements sur l'organisme, veuillez visiter l'Agence des services frontaliers du Canada

Qui peut soumettre une candidature

Renseignements utiles :

Personnes résidant au Canada ainsi que les citoyens canadiens résidant à l'étranger.

Les personnes de 18 ans ou plus.

Citoyenneté

Renseignements utiles :

La préférence sera accordée aux citoyens canadiens et citoyennes canadiennes. Veuillez vous assurer d'inclure dans votre demande d'emploi la raison vous permettant de travailler au Canada : la citoyenneté canadienne, le statut de résident(e) permanent(e) ou un permis de travail.

Compétences linguistiques

Renseignements utiles :

Les postulantes et postulants doivent indiquer sur leur demande leur aptitude à travailler, conformément aux exigences linguistiques suivantes :

Exigences linguistiques et (ou) profils variés

Les postes à pourvoir exigent les compétences linguistiques suivantes : bilingue impératif (BBB/BBB) et anglais essentiel.

La compétence bilingue impératif (BBB/BBB) signifie que vous devez être parfaitement bilingue en français et en anglais (en lecture, écriture et à l'oral) au niveau BBB/BBB.

Test d'autoévaluation des compétences en écrit pour la seconde langue

Vous pouvez répondre à un test d'autoévaluation facultatif qui permettra d'évaluer vos aptitudes à la rédaction dans votre seconde langue officielle pour ce processus de recrutement. Si vous n'êtes pas certain(e) de vos aptitudes à la rédaction dans votre seconde langue officielle, vous pouvez, premièrement, essayer ce test optionnel d'autoévaluation avant de soumettre votre demande d'emploi pour un poste bilingue impératif. Le lien pour accéder au test optionnel d'autoévaluation peut être trouvé dans la liste des exigences de votre candidature en ligne de ce processus. Le test peut être réalisé en 15 à 30 minutes. Quand vous aurez répondu, vous recevrez une évaluation générale de votre résultat au test d'expression écrite en seconde langue. Si vous obtenez une note moyenne ou une note élevée au test d'autoévaluation de seconde langue, vous pourrez probablement obtenir une note assez élevée au test officiel d'expression écrite pour l'évaluation de la seconde langue.

Scolarité

Renseignements utiles :

Diplôme d'études secondaires.

Les candidats et candidates ayant des diplômes étrangers doivent fournir une attestation de leur équivalence au Canada. Pour de plus amples renseignements, consulter le Centre d'information canadien sur les diplômes internationaux : <http://www.cicic.ca/2/accueil.canada>

Autres critères de mérite et conditions d'emploi

Les besoins organisationnels sont des critères actuels ou futurs qui permettent aux organisations de s'acquitter de leurs missions et de traiter les besoins de l'organisation actuellement et à l'avenir. Les candidats qui répondent à un besoin organisationnel pourraient être évalués ou pris en considération dans le cadre d'une embauche préalablement aux candidats qui ne répondent pas à un besoin organisationnel. Les postulants doivent indiquer dans leur demande s'ils répondent aux besoins organisationnels suivants :

Besoins organisationnels pouvant s'appliquer pour ce poste.

La sélection pourrait se limiter aux membres des Groupes d'équité en emploi suivants : les autochtones, les minorités visibles, les personnes handicapées, les femmes.

Qualifications constituant un atout :

Les critères peuvent être appliqués à n'importe quelle étape du processus de sélection.

- Diplôme d'une université reconnue.
- Diplôme d'une institution postsecondaire reconnue avec une spécialisation ou un certificat dans l'un des domaines suivants: droit, exécution de la loi, services policiers, criminologie ou droit et sécurité, ou une spécialisation dans tout autre domaine lié au poste.
- Expérience dans un environnement d'exécution de la loi pertinent au poste. L'étendue et la profondeur de l'expérience seront prises en considération.
- Expérience de la prestation de service à la clientèle dans un environnement exigeant. Vous devez clairement décrire les défis de l'environnement ainsi que le type de services à la clientèle que vous avez fournis et comment ils ont été rendus.

Besoins opérationnels

Les besoins opérationnels SERONT PRIS EN COMPTE lors de la sélection initiale des demandes.

Vous devez répondre aux exigences suivantes lorsque vous soumettez votre candidature :

- Avoir suivi avec succès le Cours canadien de sécurité dans le maniement des armes à feu et le Cours canadien de sécurité dans le maniement des armes à feu à autorisation restreinte. Veuillez visiter le site web suivant pour des renseignements additionnels: http://www.rcmp-grc.gc.ca/cfp-pcaf/safe_sur/index-fra.htm
- Posséder et maintenir un certificat valide de secourisme général (conformément à la Partie II du Code canadien du travail et à la Partie XVI du Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail). Veuillez visiter le site web suivant pour des renseignements additionnels: http://www.travail.gc.ca/fra/sante_securite/index.shtml
- Posséder un permis de conduire valide et le conserver.
- Être disposé à accepter un poste n'importe où au Canada.
- Le fait de refuser un poste n'importe où au Canada entraînera le retrait de votre candidature du processus de sélection.
- Les candidats doivent savoir que s'ils refusent l'affectation qui leur est offerte, ils devront peut-être rembourser à l'ASFC le coût intégral du Programme de formation de base des agents.
- Vous DEVEZ confirmer que vous répondez à tous les critères au moment de la soumission de votre demande en remplissant le questionnaire de présélection en ligne. Seuls les candidats qui remplissent ces critères seront évalués. L'obtention de ces documents se fera à vos frais et durant votre temps libre. Des justificatifs devront être fournis.

Conditions d'emploi

Les conditions d'emploi suivantes sont des exigences auxquelles vous devez répondre avant d'être nommé(e) à un poste d'agent stagiaire de l'ASFC et que vous devez respecter au cours de votre emploi :

- Avoir suivi avec succès le Cours canadien de sécurité dans le maniement des armes à feu et le Cours canadien de sécurité dans le maniement des armes à feu à autorisation restreinte.
- Posséder et maintenir un certificat valide de secourisme général (conformément au Code du travail du Canada, Partie II, et au Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail, Partie XVI).
- Posséder un permis de conduire valide et le conserver.

Vous devez répondre à ces exigences avant de prendre part au Programme de formation de base des agents de l'ASFC. L'ASFC fournira aux candidats des renseignements supplémentaires visant les conditions d'emploi suivantes :

- Obtenir et maintenir une habilitation de sécurité de niveau secret tel que prescrit par les normes de sécurité de l'ASFC. La prise obligatoire d'empreintes digitales numérisées et la vérification obligatoire des références seront effectuées dans le cadre du processus d'enquête de sécurité sur le personnel.
- Respecter les normes médicales exigées pour s'acquitter des fonctions d'un agent stagiaire de l'ASFC et continuer à s'y conformer. Un médecin (de Santé Canada ou désigné par l'ASFC) complétera un rapport d'évaluation de santé au travail qui attestera de vos aptitudes physiques pour vous permettre de participer au programme de formation de base des agents de l'ASFC et de remplir par la suite les fonctions d'un agent stagiaire de l'ASFC.
- Posséder et maintenir les aptitudes psychologiques en réussissant l'examen Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI-2) et le test Sixteen Personality Factor (16PF), ainsi que des entrevues structurées de stress et d'évaluation clinique.
- Les fonctions d'un agent stagiaire de l'ASFC nécessiteront le port d'une arme à feu ainsi que d'autres outils de défense. À ce titre, vous acceptez de vous qualifier et d'obtenir de nouveau l'agrément pour leur utilisation et leur entretien. Vous acceptez aussi de satisfaire aux normes prescrites et exigées par l'ASFC pour ce qui est des évaluations médicales, comportementales, psychologiques et physiques (y compris les normes relatives à la vision et à l'audition).

Les agents stagiaires de l'ASFC doivent respecter les conditions d'emploi suivantes avant la nomination. Si vous vous qualifiez dans le cadre de ce processus, notamment si vous réussissez au Programme de formation de base des agents de l'ASFC et si l'on vous offre un emploi, vous devez consentir aux conditions ci-après lorsque vous signerez la lettre d'offre :

- Travailler selon différents quarts de travail par rotation, les fins de semaine ainsi que les jours fériés.
- Porter et entretenir un uniforme, les vêtements protecteurs exigés et l'équipement lié à l'emploi tel qu'un neutralisant en aérosol à base d'oléorésine, une matraque et une arme à feu conformément aux normes de l'ASFC.
- Faire des heures supplémentaires, au besoin.
- Conduire un véhicule du gouvernement.
- Obtenir et maintenir une habilitation de sécurité de transport pour les postes dans les aéroports/bureaux d'entrée maritime (le cas échéant).
- Subir un examen médical lors d'affectations dans des bureaux isolés (le cas échéant).
- Voyager en cas de besoin (national et international).
- Accepter un poste n'importe où au Canada.

Le fait de refuser un poste n'importe où au Canada entraînera le retrait de votre candidature du processus de sélection.

Les candidats doivent savoir que s'ils refusent l'affectation qui leur est offerte, ils devront peut-être rembourser à l'ASFC le coût intégral du Programme de formation de base des agents de l'ASFC.

Ce qui vous attend

Les postulants doivent être en mesure d'effectuer physiquement des tâches ardues dans des conditions environnementales rigoureuses. Les tâches requièrent que l'on fasse preuve d'endurance et de résistance dans des conditions météorologiques extrêmes, et ce, pendant de longues périodes, ainsi que de demeurer en position debout ou courbée pendant de longs moments. De plus, des quarts de travail irréguliers et prolongés seront également exigés. Certains risques sont associés aux tâches opérationnelles habituellement exécutées par un agent stagiaire de l'ASFC.

Avant de participer à la formation et de recevoir une offre d'emploi, le candidat doit se soumettre à un examen médical préalable à l'embauche et être en mesure, sur le plan médical, d'exécuter l'ensemble des tâches liées à ce poste efficacement et sans risque de blessure pour lui ou les autres personnes. Toute maladie ou condition physique pouvant gêner ou nuire à la sécurité, à l'efficacité et au rendement attendu du poste ou de la formation exigée peuvent constituer les fondements d'une disqualification liée à la condition médicale. Les évaluations individuelles des candidats quant à l'historique médical, à la condition physique actuelle et aux qualifications médicales seront effectuées au cas par cas par l'équipe de Santé Canada ou par un médecin désigné par l'ASFC.

Autres exigences / Commentaires

Pour l'étape de présélection, les candidats doivent démontrer qu'ils satisfont aux exigences opérationnelles et aux exigences en matière d'études.

Les candidats invités à l'étape d'évaluation devront présenter une preuve de citoyenneté, d'éducation, une attestation indiquant qu'ils ont terminé avec succès le Cours canadien de sécurité dans le maniement des armes à feu et le Cours canadien de sécurité dans le maniement des armes à feu à autorisation restreinte, un certificat de secourisme général valide (conformément au Code canadien du travail, partie II, et au Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail, partie XVI) et un permis de conduire valide. Si vous ne présentez pas ces documents, il ne vous sera pas permis de faire les tests.

L'évaluation des candidats pourrait être effectuée à l'aide d'au moins l'un des moyens suivants : examens écrits, entretiens, exercices d'application, jeux de rôle, questions fondées sur le comportement, exercices de mise en situation et/ou vérification obligatoire des références.

Les candidats seront tenus de payer leurs propres frais de voyage liés à la participation aux tests requis, à l'entretien et aux évaluations médicales et psychologiques requises par ce processus de sélection ainsi que les frais nécessaires pour répondre aux conditions d'emploi.

La méthode de sélection descendante peut être utilisée à n'importe quelle étape du processus de sélection.

Les candidats ont le droit de participer à ce processus de sélection dans la langue officielle de leur choix et doivent indiquer la langue officielle de leur préférence dans leur demande.

Les candidats retenus pour le programme de formation de base des agents de l'ASFC suivront une formation en résidence de 18 semaines au Campus principal de l'ASFC à Rigaud (Québec) au cours de laquelle ils seront évalués plus en profondeur.

Durant la formation en résidence, les non-fonctionnaires recevront une allocation avec gîte et repas. Ils ont aussi droit à un voyage aller-retour (de leur domicile au Campus principal de l'ASFC et retour). AUCUN salaire n'est versé tant que les candidats n'ont pas terminé toutes les évaluations et n'ont pas accepté une offre d'emploi.

Renseignements à fournir :

Vous devrez fournir les renseignements suivants au moment de soumettre votre demande d'emploi :

Votre curriculum vitae.

Pour assurer que votre demande soit prise en considération, prenez soin d'indiquer au moins un des types d'emploi sous : Durée des fonctions

Messages importants

Veillez noter que l'ASFC accepte seulement les candidatures en ligne envoyées via le site Internet <http://www.emplois.gc.ca>. Si vous n'avez pas accès à Internet chez vous, ou chez vos parents, amis ou voisins, nous vous suggérons de vous rendre à l'un des endroits suivants : centres d'emploi pour étudiants, bibliothèques, centres communautaires, cafés Internet, centres de ressources humaines du Canada et bureaux régionaux de la Commission de la fonction publique (CFP). Vous pouvez également composer le 1 800 O-Canada (1 800 622-6232), ou ATS 1 800 926-9105, pour obtenir des renseignements sur le point d'accès public à l'Internet le plus proche de chez vous.

Pour soumettre votre demande d'emploi en ligne, cliquez sur "Postuler" ci-dessous.

Les avis préalables de soumission de candidature ne seront pas acceptés.

Ce processus de sélection est une démarche continue dont le but est de constituer une réserve de candidats partiellement évalués. Par cet inventaire, les candidats peuvent ensuite être choisis pour suivre le Programme de formation de base des agents de l'ASFC en vue d'une évaluation approfondie des qualifications essentielles. Nous consulterons périodiquement les demandes reçues et prendrons contact avec les candidats sélectionnés pour une évaluation plus approfondie.

LA COMMUNICATION DANS LE CADRE DE CE PROCESSUS DE SÉLECTION sera effectuée par courriel ou via votre compte dans le système de ressource de la fonction publique (SRFP). Les candidats doivent vérifier leurs comptes de courriel et/ou leur compte du SRFP régulièrement car il pourrait y avoir de nouvelle communication en ce qui concerne ce processus de sélection ou d'un échéancier pour les réponses. Les réponses reçues après l'échéance indiquée ne seront pas acceptées. Les candidats doivent indiquer une adresse électronique valide dans leur demande, laquelle est opérationnelle à tout moment et accepte les messages provenant d'expéditeurs inconnus. Certaines messageries électroniques bloquent ce type de courriel. Assurez-vous de vérifier/visualiser votre fichier de courriers indésirables régulièrement. L'ASFC n'est pas responsable de toute information incorrecte ou incomplète fournie lors de la candidature. En cas d'erreur dans votre profil et/ou d'échec de la mise à jour de vos coordonnées, votre demande ne sera pas prise en considération.

MESURES D'ADAPTATION POUR LES PERSONNES AYANT UN HANDICAP : les personnes handicapées qui ne sont pas en mesure de postuler en ligne doivent nous contacter au 1-800-645-5605. La fonction publique du Canada s'engage également à mettre en place un environnement de travail et des processus de sélection adaptés et sans obstacles. Si l'on vous contacte pour un examen ou un emploi, vous devez aviser la Commission de la fonction publique ou le responsable de l'Agence en temps opportun quant aux mesures d'adaptation qui doivent être prises au début et nécessaires afin que vous puissiez vous soumettre à l'évaluation de manière juste et équitable. Les renseignements reçus sur les mesures d'adaptation seront traités en toute confidentialité. Vous devez aviser le responsable de l'Agence de vos besoins en matière de mesures d'adaptation dès le début et à chaque étape du processus de sélection puisque le type de mesure pourrait différer selon la nature de l'évaluation.

Votre curriculum vitae doit démontrer clairement comment vous répondez aux exigences indiquées.

Nous remercions d'avance ceux et celles qui soumettront une demande d'emploi, mais nous ne contacterons que les personnes choisies pour la prochaine étape de sélection.

Questions liées aux déplacements et à la réinstallation.

La fonction publique du Canada s'est engagée à se doter d'un effectif compétent reflétant la diversité de la population canadienne. Par conséquent, elle favorise l'équité en matière d'emploi et vous encourage à indiquer volontairement sur votre demande si vous êtes une femme, une personne autochtone, une personne handicapée ou un membre d'une minorité visible. La fonction publique du Canada s'est aussi engagée à instaurer des processus de sélection et un environnement de travail adaptés et sans obstacles. Si l'on vous contacte pour un emploi ou pour des examens, veuillez faire part au représentant ou à la représentante de la Commission de la fonction publique ou du ministère, en temps opportun, de vos besoins pour lesquels des mesures d'adaptation doivent être prises afin de vous permettre de bénéficier d'une évaluation juste et équitable. Les renseignements reçus au sujet de mesures d'adaptation seront traités confidentiellement.

ANNEXE 8 : Stratégie d'évaluation de l'ASFC



Introduction

L'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) élabore un modèle intégré de prise de fonctions pour tous les agents qui intègrent le service. Avant 2012, l'ASFC disposait de normes de recrutement et de formation différentes et incohérentes pour les nouveaux agents FB-03 d'exécution de la loi dans les bureaux intérieurs (AELBI) et pour les nouveaux agents des services frontaliers (ASF), connaissait des carences en capacités dans nos langues officielles et avait identifié des défis opérationnels en matière de recrutement, concernant notamment le soutien aux ports éloignés, le jumelage et les mesures d'armement. Soucieuse de pallier à ces incohérences et à ces carences, l'Agence a mis en place un nouveau modèle commun de prise de fonctions qui inclut un processus national de recrutement ab initio, une réorganisation du programme de formation en résidence à l'attention des nouveaux employés et un programme de perfectionnement structuré pour les employés qui ont réussi la formation. Ce modèle intégré nous permettra de traiter les carences identifiées au niveau organisationnel comme au niveau opérationnel et nous améliorerons ainsi notre capacité à répondre aux attentes ou aux objectifs fixés, voire à les dépasser. À travers le recueil et l'analyse des données du programme, nous disposerons de connaissances et d'une souplesse supplémentaires pour identifier plus facilement les carences et les problèmes et nous serons ainsi en mesure de répondre avec plus de rapidité et d'efficacité aux changements que connaît l'organisation. Sur un plan collectif, ces éléments permettront aux stagiaires d'être pleinement préparés à assumer leurs fonctions au sein de l'ASFC.

Grâce au Programme de prise de fonctions de l'ASFC, l'Agence sera en mesure, à travers un recrutement stratégique et ciblé, d'attirer et de conserver des candidats de qualité présentant un bon mélange d'expériences, de compétences et d'aptitudes, qui constitueront le personnel de demain de l'ASFC et atteindront les buts fixés par l'Agence. Le nouveau programme comporte un processus de recrutement d'une conception nouvelle, accompagné de nouveaux outils d'évaluation et d'un modèle national d'affectation répondant mieux aux pressions opérationnelles. Les nouveaux agents de l'ASFC seront affectés n'importe où au Canada. Au terme de leur formation, les nouveaux agents prendront leurs fonctions au sein de l'ASFC en fonction des exigences opérationnelles.

Le nouveau Programme de recrutement de l'ASFC a été lancé en février 2012 et il constitue un repère important tandis que l'organisation s'oriente vers la mise en place d'un régime national et uniforme de recrutement et de formation pour les agents qui entrent dans leurs fonctions. La stratégie d'évaluation du nouveau processus comprend des outils d'évaluation rénovée ainsi que des normes intégrées et il se divise en de nombreuses étapes visant à accroître la probabilité de choisir les meilleurs candidats. Après chaque étape du processus de sélection, qui débute par un test non surveillé sur Internet, les candidats recevront une lettre indiquant s'ils ont ou non été sélectionnés pour la phase suivante du processus d'évaluation. Les candidats qui ne réussissent lors d'aucune étape du processus devront patienter. La durée de leur attente dépend de la raison pour laquelle le candidat a été écarté, elle sera donc variable selon s'il a échoué à un test normalisé de la CFP, s'il n'a pas les compétences requises ou s'il a volontairement renoncé.

L'ASFC a conclu un partenariat avec la Commission de la fonction publique (CFP) aux fins de l'élaboration et de la mise en œuvre du nouveau processus de l'ASFC pour le recrutement des stagiaires. Grâce à ce nouveau processus de recrutement, l'ASFC dispose d'une population ciblée de candidats allant d'un bout à l'autre d'une échelle de compétences qui peuvent être associées à des attentes et à des performances professionnelles. Ces informations peuvent se révéler très précieuses pour que la CFP évalue ses tests normalisés. En retour, la CFP a proposé son soutien à titre gracieux et fournit des analyses de statistiques et de tendances en relation avec les tests utilisés lors du processus pour évaluer la relation entre les compétences, les tests et les comportements professionnels performants. Des comptes-rendus seront établis en permanence pour faire état des progrès de l'analyse et de la transmission des informations.

Phase 1: Evaluation initiale au travers du Système de Ressources de la Fonction Publique (SRFP)

Responsabilité : l'Unité de recrutement des agents est chargée de sélectionner des candidatures au moyen du SRFP.

Délai : une à trois semaines (en fonction du volume)

Les candidatures ne peuvent être déposées qu'au moyen du SRFP ; toute candidature soumise par le biais d'autres méthodes ne sera pas prise en compte. À ce stade, les candidatures sont introduites dans un inventaire du SRFP ; les critères de sélection au-delà de l'enseignement secondaire ne sont pas pris en compte au moment de la soumission des candidatures. Les critères de sélection ci-dessous servent à choisir les candidatures qui feront l'objet d'un traitement ultérieur. Seules les candidatures qui satisfont à ces critères sont référencées sur l'inventaire du SRFP ; les candidatures qui ne sont pas sélectionnées demeurent dans l'inventaire. Les critères suivants sont utilisés pour créer le premier inventaire des candidats.

- Être disposé à accepter un poste n'importe où au Canada
- Être titulaire d'un certificat de premier secours en cours de validité
- Être titulaire d'un permis de conduire en cours de validité
- Avoir terminé avec succès le Cours canadien de sécurité dans le maniement des armes à feu et le Cours canadien de sécurité dans le maniement des armes à feu à autorisation restreinte
- Avoir la nationalité canadienne
- Avoir obtenu un diplôme de fin d'études secondaires

Nous disposerons ainsi du premier inventaire regroupant les candidats. Les candidatures seront triées par l'Unité de recrutement des agents et celles qui répondent aux critères fixés passeront à la Phase 2. L'Unité de recrutement des agents sera chargée de créer (introduction des données de l'État civil pour toutes les candidatures sélectionnées), de tenir à jour (introduction de toutes les données liées aux tests et à l'évaluation) et de stocker la base de données nationale.

Phase 2 : test non surveillé sur Internet

Responsabilité : l'Unité de recrutement des agents est chargée d'administrer le test, de délivrer les invitations, de suivre les notes obtenues et de répondre aux questions.

Délai : 3 semaines

Les candidats recevront des instructions concernant la façon dont il convient de remplir le « test non surveillé sur Internet ». Le test est transmis par Internet sur l'ordinateur du candidat et géré sans aucune supervision. Il sert de test précurseur pour évaluer les capacités cognitives et complète le test de compétences générales de niveau 2 (TCG-2). Les candidats ayant réussi le test sur Internet seront invités à participer à l'étape suivante de l'évaluation ; ceux qui auront échoué seront retirés de la réserve. Une valeur éliminatoire spécifique devra être fixée pour le test. La valeur éliminatoire normale est déterminée par le responsable délégué.

Phase 3 : tests normalisés de la CFP et vérification des qualifications essentielles

Responsabilité : l'Unité de recrutement des agents coopère avec les RH régionales pour la réservation et la gestion des salles, et elle prépare les tests ainsi que les documents administratifs pour chaque session de tests. Les RH régionales devront fournir des surveillants pour les sessions de tests.

Délai : quatre semaines

Lors de la phase 3, les candidats seront invités à participer à une session de tests pour passer deux tests normalisés de Commission de la fonction publique (CFP) :

- test de compétence générale (TCG) de niveau 2 (aptitude cognitive) et,
- examen de compétence en communication écrite (ECCE) (aptitude à communiquer par écrit).

Ces deux tests sont passés le même jour, le TCG le matin et l'ECCE l'après-midi. Le DG E&F, en tant que responsable délégué, est chargé, en consultation avec l'Unité de recrutement des agents, de définir des niveaux de valeur éliminatoire spécifique à partir de laquelle les candidats ne sont pas retenus. Ces niveaux doivent être établis avant les sessions de test car la lettre d'invitation envoyée aux candidats doit les mentionner et indiquer que l'agence peut recourir à une approche dégressive concernant les résultats des tests. Les candidats qui ont réussi les deux tests recevront une invitation à participer à la phase suivante de l'évaluation. Les candidats non retenus seront retirés de la réserve et ne pourront pas déposer de nouvelle candidature avant 180 jours.

S'agissant du TCG-2, lorsque le test est utilisé à des fins de sélection, la note minimale à obtenir est de 18/50, mais le DG E&F, en tant que responsable délégué, peut ajuster le niveau de la note éliminatoire et recourir au critère dégressif. En ce qui concerne l'ECCE, le DG E&F, en tant que responsable délégué, est chargé de fixer la note éliminatoire en consultation avec l'Unité de recrutement des agents, en tenant compte du niveau requis des compétences à l'écrit.

En même temps que l'invitation aux tests de l'ECCE et du TCG-2, les candidats recevront des instructions les enjoignant de fournir des attestations des documents ci-dessous lors de la session de tests.

- Nationalité canadienne
- Certificat de premier secours en cours de validité
- Preuve du niveau d'études
- Attestation de réussite au Cours canadien de sécurité dans le maniement des armes à feu et au Cours canadien de sécurité dans le maniement des armes à feu à autorisation restreinte
- Permis de conduire en cours de validité

Dans l'hypothèse où le candidat ne respecterait pas ces instructions, sa candidature ne serait pas étudiée plus avant et il devrait attendre une année avant de pouvoir renouveler cette démarche. Le jour du test, la validité du certificat de premier secours du candidat sera confirmée. Des vérifications aléatoires seront effectuées pour s'assurer que la date d'émission du certificat attestant de la réussite au Cours sur les armes à feu est bien antérieure à la date de la candidature. Si la date d'émission est postérieure à la date de la candidature, le candidat sera supprimé de la réserve et ne pourra pas prétendre à être réintroduit dans le répertoire avant une année.

Phase 4 : entretiens

Responsabilité : l'Unité de recrutement des agents réserve les salles, avec l'assistance des RH régionales, complète le programme et prépare les dossiers d'entretien qui seront envoyés si nécessaires aux endroits où se dérouleront les entretiens.

Délai : 9 semaines

Les entretiens se dérouleront devant un jury de trois membres. Deux des membres du jury disposeront d'une expérience opérationnelle régionale et le troisième membre pourra se prévaloir d'une expérience en ressources humaines. Dans l'idéal, le jury chargé des entretiens comprendra les représentants suivants :

- un représentant ayant une expérience opérationnelle dans la région où l'entretien a lieu,
- un représentant ayant une expérience opérationnelle dans une région adjacente, et
- un représentant de l'Unité de recrutement des agents.

L'entretien, qui dure une heure, comprend des questions sur la situation du candidat ainsi qu'un jeu de rôles. Chaque jury d'entretien pourra effectuer au maximum six entretiens par jour. Les entretiens seront programmés sur des secteurs ciblés, pour des durées d'une semaine (en fonction du volume) et ce, afin de réduire les frais de voyage. Les questions posées durant l'entretien seront également conçues pour pouvoir être transmises, le cas échéant, par vidéoconférence ou par toute autre technologie similaire.

Les candidats pourront aussi être amenés à remplir un bref Questionnaire organisationnel à choix multiples basé sur les compétences, conçu pour contribuer à évaluer la compétence de service axé sur les usagers. Ce test, qui a été créé par l'Agence du revenu du Canada dure environ 30 minutes et peut-être noté par voie électronique. La note obtenue pour ce test serait alors rapprochée des questions de l'entretien élaborées pour tester la compétence de service axé sur les usagers.

Phase 5 : exigences supplémentaires

Les candidats qui ont franchi les cinq étapes précédentes intègrent un réservoir de personnes partiellement qualifiées, en attendant d'être désignés pour participer au Programme de formation de base des agents (PFBA) de l'ASFC. Le Comité permanent des ressources humaines détermine la taille des classes. Dans l'ancien processus de recrutement, les régions disposaient d'un certain nombre de places par classe et elles sélectionnaient leurs propres candidats pour participer au programme en résidence à Rigaud. Avec le nouveau processus, le DG Enseignement et Formation est chargé de gérer le processus de sélection des candidats qui se rendront à Rigaud. C'est lui qui gère l'occupation des places allouées pour le PFBA, en partenariat étroit avec les responsables des programmes de RH et avec le service des Opérations. Le plan tactique de dotation sera élaboré sur la base des connaissances historiques, des tendances démographiques et de la réalité opérationnelle. Les candidats qui participeront à la formation seront choisis sur la base des critères spécifiques et d'atouts recommandés par l'unité de recrutement des agents, en consultation avec le service des Opérations.

Les candidats peuvent être choisis dans la réserve de personnes partiellement qualifiées sur la base de différents critères, dont les suivants :

- équité de l'emploi et besoins linguistiques et
- notes obtenues à l'ECCE et au TCG-2.

Quatre critères ont été définis dans la fiche et pourront être invoqués à cette étape (ou à toute étape) pour choisir des candidats dans la réserve de personnes partiellement qualifiées en vue de leur participation au PFBA à Rigaud. Ses atouts sont les suivants :

- diplôme obtenu dans une université reconnue,
- diplôme d'une institution post-secondaire reconnue, avec une spécialisation ou un certificat dans le domaine du droit ou dans un domaine similaire,
- expérience dans un environnement d'application de la loi en rapport avec le poste, et
- expérience de prestation de services aux usagers dans un environnement difficile.

Lorsqu'ils ont terminé avec succès le PFBA à Rigaud, les diplômés sont affectés aux postes disponibles au sein de l'ASFC.

Phase 6 : sélection des nouveaux employés pour participer au Programme de formation de base des agents (PFBA)

Les candidats qui ont franchi les cinq étapes précédentes intègrent un réservoir de personnes partiellement qualifiées, en attendant d'être désignés pour participer au PFBA de l'ASFC. Le Comité permanent des ressources humaines détermine la taille des classes. Dans l'ancien processus de recrutement, les régions disposaient d'un certain nombre de places par classe et elles sélectionnaient leurs propres candidats pour participer au programme en résidence à Rigaud. Avec le nouveau processus, le DG Enseignement et Formation est chargé de gérer le processus de sélection des candidats qui se rendront à Rigaud. C'est lui qui gère l'occupation des places allouées pour le PFBA, en partenariat étroit avec les responsables des programmes de RH et avec le service des Opérations. Le plan tactique de dotation sera élaboré sur la base des connaissances historiques, des tendances démographiques et de la réalité opérationnelle. Les candidats qui participeront à la formation seront choisis sur la base des critères spécifiques et d'atouts recommandés par l'unité de recrutement des agents, en consultation avec le service des Opérations.

Les candidats peuvent être choisis dans la réserve de personnes partiellement qualifiées sur la base de différents critères, dont les suivants :

- équité de l'emploi et besoins linguistiques et
- notes obtenues à l'ECCE et au TCG-2.

Quatre critères ont été définis dans la fiche et pourront être invoqués à cette étape (ou à toute étape) pour choisir des candidats dans la réserve de personnes partiellement qualifiées en vue de leur participation au PFBA à Rigaud. Ses atouts sont les suivants :

- diplôme obtenu dans une université reconnue,
- diplôme d'une institution post-secondaire reconnue, avec une spécialisation ou un certificat dans le domaine du droit ou dans un domaine similaire,
- expérience dans un environnement d'application de la loi en rapport avec le poste, et
- expérience de prestation de services aux usagers dans un environnement difficile.

Lorsqu'ils ont terminé avec succès le PFBA à Rigaud, les diplômés sont affectés aux postes disponibles au sein de l'ASFC.

APPENDICE A : DÉLAIS POUR LES ÉVALUATIONS

Les délais généraux estimés pour l'évaluation (y compris le travail administratif) sont les suivants (en jours ouvrés) :

1. Tests sur Internet – 15 jours,
2. TCG-2 et ECCE – 37 jours,
3. Entretiens – 47 jours,
4. ESL – 78 jours, et
5. Sécurité / MMPI / CAT3 - 11 semaines.

Estimation totale : 130 jours ouvrés

Note : les points 4 et 5 peuvent se dérouler en même temps que le point 3.

Les deux étapes suivantes apporteront une contribution essentielle à la stratégie d'évaluation proposée :

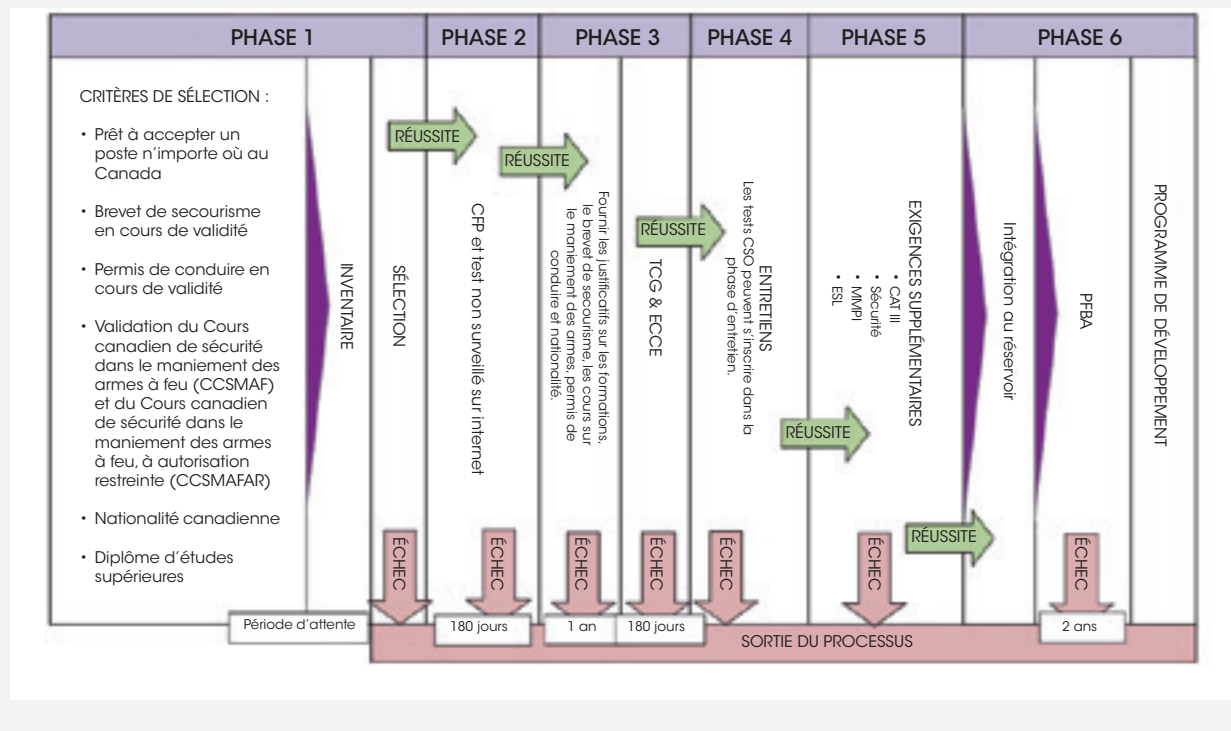
1. Mise en place d'un mécanisme interne de suivi des candidats

L'Unité de recrutement des agents est chargée de créer et gérer un mécanisme interne sur Excel pour suivre les renseignements sur les candidats. Grâce à ce mécanisme, l'ASFC peut suivre les résultats des différentes phases d'évaluation et tenir à jour une réserve de candidats partiellement évalués qui participeront au PFBA de l'ASFC et de candidats qui n'ont pas été retenus. Les résultats des candidats au PFBA devront être communiqués sur la base de données gérée par l'Unité de recrutement des agents. Cette base de données sera utilisée en interne et le SRFP permettra aux candidats qui le souhaitent d'accéder à leurs notes (tests normalisés de la CSP) et à l'état de leur candidature.

2. Formation des membres du Conseil d'évaluation

L'Unité de recrutement des agents travaillera en coopération avec les services régionaux des Opérations et des RH afin d'identifier, de sélectionner et de former des membres du Conseil d'évaluation. Les conseils d'évaluation seront constitués de personnel expérimenté en matière de gestion et en matière opérationnelle, par exemple des chefs et des directeurs, ainsi que des représentants de l'Unité de recrutement des agents. Une fois retenue comme membre du Conseil d'évaluation, la personne devra participer à une session de formation au Conseil d'évaluation (3 jours) et de formation sur les évaluations de compétences. Cette formation peut être dispensée par le biais de la formation à distance ou par toute autre méthode technologique disponible.

APPENDICE B – PROCESSUS



ANNEXE 9 : Exemple de lettre de notification adressée aux candidat(e)s non retenu(e)s

Lieu, date

Nom du (de la) candidat(e)

Adresse du (de la) candidat(e)

Objet : votre candidature au poste de (intitulé de l'emploi) (Numéro de référence de la vacance de poste)

Madame, Monsieur,

Nous vous remercions de l'intérêt que vous avez porté à (nom de l'organisation) et au poste de (nom du poste) pour lequel vous avez proposé votre candidature. Suite à l'examen des candidatures reçues, nous avons le regret de vous informer que la vôtre n'a pas été retenue.

Le comité de sélection vous sait gré du temps que vous avez consacré à cette candidature et nous vous encourageons à continuer de répondre, à l'avenir, aux annonces et aux avis de vacances de notre organisation correspondant à vos qualifications.

Nous vous souhaitons beaucoup de succès dans votre recherche d'emploi et par la suite tant sur le plan personnel que professionnel.

Cordialement,

Nom

RÉFÉRENCES

- MDF «Recrutement et Sélection»
- http://www.bbk.ac.uk/hr/policies_services/policies_az/recruitment_guide/
- http://www.bbk.ac.uk/hr/policies_services/policies_az/recruitment_guide/#4
- OMD-SIDA - Phase II de Columbus en Afrique subsaharienne – sous-composante CEDEAO - Projet MADAO – Gestion des ressources humaines