



Public Service Commission  
of Canada

Commission de la fonction publique  
du Canada



# Vérification structurée des références

**Guide des pratiques exemplaires**

*Surveillance en matière d'évaluation  
Direction générale des politiques*



## À propos du guide

Le présent guide présente un aperçu d'une méthode pour élaborer et réaliser une vérification structurée des références. Ce guide s'adresse à quiconque intervient dans l'élaboration, la réalisation ou l'évaluation d'une vérification structurée des références dans la fonction publique fédérale. Il peut s'agir d'intervenants en ressources humaines (RH), de gestionnaires, de consultants internes ou externes, de postulants ou toute autre personne intéressée d'en savoir plus sur la vérification structurée des références.

Le guide repose sur l'examen de documents universitaires et professionnels, de la recherche sur les pratiques exemplaires dans les secteurs privé et public ainsi que des consultations d'experts dans la conception et la réalisation d'entrevues de vérification des références. Cet examen a été mené en prenant compte des valeurs fondamentales de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) que sont le mérite et l'impartialité politique, ainsi que les valeurs directrices que sont la justice, la transparence, l'accessibilité et la représentativité.

Le guide comprend six parties principales qui traitent de la nature de la vérification structurée des références et des lignes directrices à suivre à chacune des étapes du processus, à partir de la préparation et de la planification jusqu'à l'évaluation et la rétroaction au postulant. À la fin de la sixième partie, les intervenants sont invités à faire part de leurs commentaires sur le contenu du guide. En outre, les intervenants trouveront dans les annexes nombre d'outils utiles, y compris un formulaire de vérification des références, des conseils généraux à l'intention de la personne chargée de vérifier les références et des exemples de directives à l'intention des postulants et du répondant (la personne désignée par le postulant à titre de référence).

Il convient de noter que le formulaire de vérification structurée des références est présenté uniquement comme modèle : l'organisation d'embauche peut l'adapter pour répondre à ses propres besoins. Par exemple, les gestionnaires et les intervenants en RH qui souhaitent seulement confirmer l'information reçue d'une autre source (par exemple, d'une entrevue) peuvent n'utiliser que la première et la deuxième parties du modèle : les questions préliminaires et les questions de vérification. De même, les personnes qui souhaitent appliquer une démarche axée sur les compétences peuvent inclure la troisième partie : l'évaluation des compétences. Quant aux quatrième et cinquième parties, qui ont trait à la capacité globale du postulant à occuper le poste visé et aux observations générales de la personne chargée de vérifier les références, il est possible de les jumeler à l'un ou à l'autre de ces volets.

Nous encourageons les organisations d'embauche à utiliser pleinement le guide à mesure qu'elles poursuivent l'édification d'une fonction publique en quête d'excellence, fondée sur le mérite et l'impartialité politique.

### MESSAGE IMPORTANT AU LECTEUR

La méthode dans ce guide peut être adaptée aux besoins de l'organisation et au contexte dans lequel la vérification de références est utilisée. Si vous avez des questions au sujet des Lignes directrices en matière d'évaluation, veuillez consulter le site Web de la CFP à l'adresse suivante : <http://www.psc-cfp.gc.ca/plcy-pltq/frame-cadre/policy-politique/assessment-evaluation-fra.htm>

## Table des matières

<b>Aperçu .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Une approche structurée de la vérification des références.....</b>	<b>3</b>
Pourquoi une vérification structurée des références? .....	3
Quels sont les enjeux juridiques?.....	4
<b>2. Planification et préparation.....</b>	<b>5</b>
Quel est le but de la vérification structurée des références? .....	5
Quelles qualifications évaluer au moyen de la vérification des références? .....	5
Quel est le meilleur moment pour effectuer la vérification des références? .....	6
Quoi inclure dans le formulaire de vérification des références? .....	6
Quels types de questions poser? .....	6
Qui devrait mener l’entrevue de vérification des références? .....	7
Quels documents doivent être mis à la disposition de la personne chargée de vérifier les références? .....	8
De quelle manière l'entrevue de vérification des références doit-elle être menée? .....	8
Quel est le rôle du postulant dans le processus? .....	8
Qu’est-ce qu’un répondant approprié? .....	9
Comment préparer les répondants?.....	10
Qui devrait évaluer le postulant? .....	10
<b>3. Conduite de l'entrevue de vérification des références .....</b>	<b>12</b>
Étape 1 : Amorce de la discussion .....	12
Étape 2 : Pose de questions préliminaires et de questions de vérification.....	13
Étape 3 : Pose de questions axées sur les compétences.....	13
Étape 4 : Capacité globale .....	14
Étape 5 : Observations supplémentaires du répondant .....	14
Étape 6 : Fin de l'entrevue .....	14
Étape 7 : Observations supplémentaires de la personne chargée de vérifier les références ..	14
Conseils généraux .....	15
<b>4. Évaluation du postulant .....</b>	<b>16</b>
Attribution de notes aux compétences .....	16
Intégration des résultats à travers les divers répondants.....	19
Intégration des résultats à travers les méthodes d’évaluation.....	20
<b>5. Discussion informelle et rétroaction .....</b>	<b>21</b>
La discussion informelle.....	21
Offre de rétroaction au postulant .....	22
<b>6. Sources de renseignements supplémentaires .....</b>	<b>23</b>
<b>Annexe 1 – Modèle de formulaire de vérification structurée des références .....</b>	<b>25</b>
<b>Annexe 2 – Conseils à l'intention de la personne chargée de vérifier les références .....</b>	<b>46</b>
<b>Annexe 3 – Exemples de directives à l’intention des postulants au sujet du choix et de la préparation des répondants.....</b>	<b>49</b>
<b>Annexe 4 – Exemple de directives à l’intention du répondant .....</b>	<b>51</b>

## Aperçu

Parmi les diverses méthodes d'évaluation à la disposition des gestionnaires d'embauche, la vérification des références est une des sources d'information les plus efficaces et les plus utiles sur les réalisations et le rendement antérieurs d'un postulant. Le processus de vérification des références repose sur le principe de la constance du comportement, c'est-à-dire que le meilleur prédicteur du comportement futur, comme le rendement au travail, est le comportement passé. En plus de permettre de choisir les postulants ayant déjà démontré un excellent rendement, la vérification des références aide les gestionnaires d'embauche à identifier et à exclure les postulants qui ont manifesté des comportements improductifs par le passé. Les vérifications des références bien menées aident les organisations à *vérifier* les qualifications et à *prédire* la réussite professionnelle de façon à choisir la « bonne personne » pour occuper le poste.

Fondé sur un examen des pratiques exemplaires, le guide renferme de l'information pratique sur les éléments clés de la vérification structurée des références, qui produiront de façon optimale les résultats escomptés pour l'organisation d'embauche. Le guide se divise en six parties principales :

- 1. Une approche structurée de la vérification des références :** cette partie présente de l'information sur l'approche structurée de la vérification des références, notamment ses avantages pour les gestionnaires d'embauche et les questions juridiques qui y sont associées, tels les sujets illicites et le consentement sous la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.
- 2. Planification et préparation :** cette partie décrit les étapes initiales nécessaires pour planifier et préparer efficacement l'entrevue de vérification des références. Ici, vous trouverez des conseils pratiques en vue d'élaborer un formulaire de vérification des références, de placer la vérification des références dans l'ensemble du processus de nomination, d'impliquer le postulant et de choisir et de préparer les personnes chargées de vérifier les références et les répondants.
- 3. Conduite de l'entrevue de vérification des références :** cette partie comprend un ensemble d'instructions pas à pas sur la façon de mener une entrevue de vérification des références.
- 4. Évaluation du postulant :** cette partie fournit des conseils sur la façon d'évaluer les postulants et sur la manière d'intégrer les résultats obtenus avec les autres méthodes d'évaluation utilisées dans le processus de nomination.
- 5. Discussion informelle et rétroaction au postulant :** cette partie présente de l'information sur la discussion informelle en ce qui a trait à la vérification structurée des références. On y trouve également des conseils sur la façon de donner de la rétroaction.
- 6. Sources d'informations supplémentaires :** cette partie offre une liste de références supplémentaires et d'associations professionnelles auprès desquelles les intervenants peuvent obtenir de plus amples renseignements sur les recherches et les pratiques actuelles en matière de vérification des références.

Une distinction importante doit être faite entre – d'une part – le recours à une vérification des références à titre d'outil pour vérifier et évaluer les qualifications des postulants, ce qui est le but

du présent guide, et – d'autre part – la procédure requise pour obtenir une note de fiabilité ou une autorisation de sécurité dans le cadre des conditions d'emploi. Ce dernier processus se déroule selon les modalités exposées dans la [Politique sur la sécurité](#) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et n'est pas abordé dans ce guide. Les principes exposés ici aideront les organisations d'embauche à tirer parti du plein potentiel de la vérification des références, afin de procéder à des processus de nomination basés sur le mérite aux termes de la LEFP.

# 1. Une approche structurée de la vérification des références

## Pourquoi une vérification structurée des références?

La vérification structurée des références est l'évaluation systématique du rendement professionnel antérieur des postulants basée sur des conversations avec des gens qui ont déjà travaillé avec eux. Tout comme une entrevue d'emploi, la vérification des références s'avère plus efficace lorsqu'elle est bien structurée et intégrée de manière réfléchie dans le processus d'embauche. Contrairement à une conversation informelle ou désorganisée, une vérification structurée des références permettra d'obtenir de l'information significative, d'accroître la confiance du gestionnaire d'embauche à l'égard des résultats obtenus et d'avoir un processus défendable sur le plan juridique. La vérification structurée des références comporte plusieurs caractéristiques qui la distinguent de la conversation informelle et qui en font un outil d'évaluation précieux s'harmonisant avec le mérite.

Une vérification structurée des références est :

- a) **liée à l'emploi.** L'accent est mis sur la capacité du postulant d'exécuter les qualifications essentielles à l'emploi ou sur les qualifications constituant un atout exposées dans l'énoncé des critères de mérite. Une vérification des références basée sur les critères liés à l'emploi permettra de prédire avec plus de précision le rendement au travail.
- b) **fondée sur l'observation du travail.** Il faut que l'information fournie par le répondant soit basée sur sa propre expérience de travail avec le postulant. Cette expérience personnelle lui permet de formuler des observations sur la constance du rendement du postulant au fil du temps.
- c) **moins susceptible d'être affectée par un préjugé égocentrique.** En misant sur le point de vue d'un tiers, les vérifications structurées des références sont moins sujettes à des autoévaluations exagérées de la part du postulant.
- d) **standardisée.** Les mêmes questions sont posées à tous les répondants dans le cadre d'un même processus de nomination. Grâce à cette approche uniforme, tous les postulants sont traités de manière égale et on obtient de l'information comparable sur chacun d'entre eux.
- e) **axée sur les comportements.** En mettant l'accent sur les comportements liés au travail, le processus de vérification des références devient plus objectif et les erreurs de jugement seront minimisées. En posant des questions d'approfondissement de façon avisée et en comparant l'information attentivement également, le processus sera plus enclin à produire une évaluation qui n'est pas superficielle.
- f) **défendable sur le plan juridique.** Étant donné que la vérification structurée des références permet une précision, une uniformité et une rigueur de procédure plus grandes, il est plus probable que l'information recueillie sera conforme aux exigences de la LEFP, la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et les autres mesures législatives applicables que les processus plus informels.

## Quels sont les enjeux juridiques?

**La question des renseignements personnels.** La collecte de renseignements personnels par une institution fédérale est régie par la [Loi sur la protection des renseignements personnels](#). Aux termes de cette loi, par « renseignements personnels », on entend les renseignements, quels que soient leur forme et leur support, concernant un individu identifiable. Dans le présent contexte, les renseignements personnels comprennent les idées ou les opinions d'un autre individu qui portent sur la personne visée par la vérification des références. Il est recommandé aux responsables de l'embauche d'exercer une diligence raisonnable et obtenir ainsi l'autorisation du postulant avant de communiquer avec des répondants, à moins d'avoir une raison d'agir autrement.

**Les sujets illicites.** La [Loi canadienne sur les droits de la personne](#) établit les motifs de distinction illicite. Il s'agit des motifs qui sont fondés sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe (une distinction fondée sur la grossesse ou l'accouchement est réputée être fondée sur le sexe), l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille, l'état de personne graciée ou la déficience. Ainsi, les questions associées à la vérification des références ne doivent pas viser ces sujets, directement et indirectement.

De plus, les personnes chargées de vérifier les références devraient s'en tenir à la prise de renseignements liés au travail. Il ne convient pas de poser des questions sur des sujets n'ayant aucun rapport avec le rendement au travail. Par exemple, des questions sur les passe-temps, les activités sociales, les convictions politiques, le milieu familial, l'état de santé, ainsi que sur toutes actions en justice prise par la personne, telles que les demandes d'indemnisation des accidentés du travail ou les plaintes liées à la sécurité au travail, sont inappropriées. Une conversation informelle peut être d'autant plus dangereuse puisqu'elle peut facilement mener à des sujets illicites. Tout écart par rapport aux sujets liés au travail peut créer l'impression d'un processus peu rigoureux ou d'une embauche fondée sur des critères sans rapport avec l'emploi. Bien qu'il ne soit pas nécessaire de faire preuve d'une rigidité artificielle, il est préférable d'adopter une attitude professionnelle et de se concentrer sur la tâche de vérifier les références.

**Méprises.** Une idée fausse souvent répandue veut qu'il soit illégal de discuter du rendement ou du comportement au travail d'un employé. Certains répondants peuvent ainsi refuser de participer à une vérification des références, ou ne donner qu'un minimum de renseignements. Bien que le processus de vérification des références puisse donner lieu à des recours judiciaires, ceux-ci sont habituellement le résultat de pratiques inappropriées comme celle d'avoir discuté de sujets illicites. Voici quelques mesures générales que les responsables de l'embauche peuvent prendre afin réduire le degré de risque judiciaire d'une vérification des références tout en s'assurant d'obtenir des renseignements utiles sur le postulant :

- ◆ s'assurer que toutes les questions de la vérification des références ont trait aux exigences du poste et au rendement au travail de la personne;
- ◆ encourager les répondants à attester du rendement au travail de la personne en se fondant sur les comportements qu'ils ont observés au travail;
- ◆ éviter de poser des questions se rapportant aux sujets illicites.



## **2. Planification et préparation**

Une vérification des références efficace exige que les intervenants en RH et les gestionnaires planifient et se préparent avant de communiquer avec le premier répondant. Lorsque l'on veut élaborer une stratégie de vérification des références en vue d'une prochaine décision d'embauche, il faut d'abord répondre à quelques questions importantes. En voici quelques exemples. Quel est le but de la vérification des références? Quelles qualifications évaluer au moyen de la vérification des références? Qui effectuera les vérifications des références? Qu'est-ce qu'un répondant approprié? Ces questions, ainsi que d'autres questions pertinentes sont abordées dans les paragraphes qui suivent.

### **Quel est le but de la vérification structurée des références?**

La première étape essentielle de la planification est de préciser le but de la vérification des références. Cette précision déterminera à la fois le type de renseignements à recueillir et le processus utilisé pour ce faire.

Les renseignements obtenus au moyen de la vérification des références peuvent servir à quatre fins principales :

- ◆ vérification de l'exactitude des renseignements fournis par les postulants dans le cadre d'autres méthodes d'évaluation telles que les formulaires de demande d'emploi, les entrevues, et le curriculum vitae;
- ◆ évaluation d'une partie des qualifications exposées dans l'énoncé des critères de mérite, en vue de prédire la réussite au travail du postulant;
- ◆ découverte, dans l'historique de travail d'un postulant, des tendances à adopter des comportements souhaitables ou improductifs;
- ◆ identification des besoins de perfectionnement des postulants afin de déterminer les possibilités de formation ou de perfectionnement qui leur conviendront en tant que nouvelles recrues.

### **Quelles qualifications évaluer au moyen de la vérification des références?**

Disposant de peu de temps et de ressources à investir dans le processus de nomination, les organisations d'embauche devront décider quelles qualifications elles évalueront au moyen de la vérification des références. Voici quelques questions que les intervenants en RH et les gestionnaires doivent prendre en considération lorsqu'ils décident quelles qualifications seront évaluées :

- ◆ Est-ce qu'il y a des qualifications qui s'évaluent mieux sur une longue période de temps (par exemple, faire face au stress)?
- ◆ Est-ce qu'un ancien superviseur ou collègue est en mesure de donner de l'information utile au sujet de cette qualification?
- ◆ Y a-t-il des qualifications qui n'ont pas été évaluées entièrement à l'aide d'autres méthodes?

- ◆ Si des qualifications sont évaluées à l'aide d'autres méthodes, est-ce qu'elles doivent être vérifiées?

Les qualifications issues de l'énoncé des critères de mérite qui sont habituellement choisies pour être évaluées lors de la vérification des références sont une combinaison des antécédents professionnels tels que la formation, l'éducation, et l'expérience, et des compétences liées au travail telles des connaissances, des habiletés, des capacités et d'autres caractéristiques personnelles. Lorsque l'on choisit des compétences en vue de la vérification des références, chacune d'elles doit être définie formellement et inclure un certain nombre d'indicateurs comportementaux observables. Habituellement, les gestionnaires choisiront jusqu'à quatre indicateurs de comportement par compétence évaluée.

### **Quel est le meilleur moment pour effectuer la vérification des références?**

On procède habituellement à la vérification des références dans les dernières étapes d'un processus d'évaluation, soit au moment où il ne reste qu'un petit nombre de postulants. Cela permet aux organisations d'embauche de confirmer l'information obtenue à l'aide des autres outils d'évaluation et de diminuer les coûts associés au processus de vérification. Toutefois, la vérification des références peut se faire dès le début du processus d'évaluation. En effet, il peut arriver qu'il soit essentiel, dès le début du processus d'évaluation, de faire une présélection sur des qualifications indispensables qui s'évaluent mieux par l'observation de comportements sur une longue période de temps. La vérification des références permet d'obtenir cette information de façon efficace. En fin de compte, les ressources disponibles et le but de la vérification des références vont permettre de déterminer où il faut l'insérer dans l'ensemble du processus de nomination.

### **Quoi inclure dans le formulaire de vérification des références?**

Il vous est conseillé d'élaborer un « formulaire de vérification des références », de façon à procéder de manière structurée et à consigner par écrit les renseignements obtenus des répondants. Ce formulaire devrait comprendre des instructions à l'intention du répondant ou, une brève définition des qualifications évaluées, les questions élaborées pour chacune des qualifications ainsi que les échelles d'évaluation utilisées. À l'annexe 1 du présent document, vous trouverez un modèle de *Formulaire de vérification des références*, qui vous aidera à élaborer votre propre formulaire. Le modèle proposé vise le poste de sous-ministre adjoint; il devra donc être modifié au besoin afin de répondre aux objectifs particuliers de votre vérification des références ainsi qu'au poste ou au niveau en question.

### **Quels types de questions poser?**

Quand vous interrogez les répondants au sujet des compétences choisies auparavant, il est important de poser les mêmes questions pour chaque postulant. Une telle uniformité vous permettra d'atteindre deux objectifs. Premièrement, elle génère des renseignements comparables d'un répondant à l'autre relativement à tous les postulants. Deuxièmement, elle favorise le traitement équitable de tout le monde. Évidemment, les répondants donneront des réponses différentes aux questions ce qui aura pour effet d'entraîner des conversations différentes. En

posant des questions d'approfondissement aux répondants, il se peut que vous ayez à leur demander des précisions sur les exemples de comportements donnés.

Habituellement, un formulaire de vérification des références comporte quatre types de questions, chaque type ayant son objectif particulier. Selon le but de la vérification des références, il est possible de poser un seul type de questions ou de combiner les types.

***Les questions préliminaires.*** La vérification des références s'amorce habituellement avec une série de questions ouvertes pour permettre à la personne chargée de vérifier les références de bien comprendre la relation de travail qu'avait le répondant avec le postulant, et pour cerner les points forts et les besoins en matière de perfectionnement chez celui-ci. Ces questions servent aussi à mettre le répondant à l'aise, car il arrive souvent qu'il ne soit pas familier avec un tel processus de vérification des références.

***Les questions de vérification.*** Ces questions servent à vérifier les renseignements fournis par le postulant dans le cadre d'autres outils de sélection, tels que le formulaire de demande d'emploi, le curriculum vitae ou l'entrevue.

***Les questions axées sur les compétences.*** Ces questions servent à demander aux répondants de décrire des actions précises prises par le postulant, démontrant qu'il possède les compétences liées à l'emploi. L'objectif principal est de recueillir auprès du répondant des faits, des incidents pertinents et des exemples de comportement, et non des opinions ou des généralisations au sujet de la capacité du postulant dans chaque domaine de compétence.

***Les questions sur les besoins en matière de perfectionnement.*** Afin de contourner la réticence souvent rencontrée chez les répondants à communiquer de l'information défavorable au sujet du postulant, on peut poser des questions sur les besoins en matière de perfectionnement. Par exemple : Y a-t-il des aspects de cette compétence qui pourraient être perfectionnées? Lorsque l'on souligne que « même les postulants les plus performants ont des points à améliorer », les répondants sont généralement plus à l'aise de fournir des observations à ce niveau. Il demeure toutefois que les questions se rapportant à des sujets plus délicats tels que les comportements au travail potentiellement inappropriés devraient être posées plus tard dans l'entrevue, soit une fois qu'un rapport suffisant est établi entre le répondant et la personne chargée de vérifier les références.

### **Qui devrait mener l'entrevue de vérification des références?**

Idéalement, l'entrevue de vérification des références sera menée par le gestionnaire d'embauche – la personne qui supervisera le nouvel employé et qui est responsable de la nomination – ou encore par une personne ayant une connaissance approfondie du poste à doter. Si la vérification des références est déléguée, par exemple au personnel en RH ou encore à un consultant externe, il faudrait s'assurer que cette personne connaît bien les outils de vérification des références et les exigences du poste visé. Dans la mesure du possible, évitez de déléguer les vérifications des références à des personnes qui ont moins d'expérience. Une bonne expérience et une formation spécialisée liée à la gestion du déroulement efficace des vérifications des références aideront également à assurer une évaluation valide.

## **Quels documents doivent être mis à la disposition de la personne chargée de vérifier les références?**

Pour que la vérification des références soit un apport significatif au processus d'évaluation, il faut que la personne chargée de vérifier les références ait une bonne compréhension du poste à doter et des qualifications requises. Ainsi, avant l'entrevue, l'information suivante doit être à la disposition de la personne chargée de vérifier les références :

- ◆ le formulaire de vérification des références;
- ◆ la description de travail;
- ◆ la définition des compétences visées par la vérification des références;
- ◆ toute autre information pertinente.

De plus, le document « Conseils à l'intention de la personne chargée de vérifier les références » présenté à l'annexe 2 comporte des suggestions à considérer qui seront utiles pour la personne qui mènera les entrevues de vérification des références.

## **De quelle manière l'entrevue de vérification des références doit-elle être menée?**

L'entrevue de vérification des références est habituellement menée au téléphone mais, dans certaines situations, il peut s'avérer plus pratique de la faire en personne. Bien qu'il soit possible de faire une vérification des références par écrit, cette pratique n'est pas recommandée, car une vérification de références écrite ne permet pas de demander des précisions ou d'approfondir, ni d'observer et de consigner les comportements révélateurs du répondant tels que les hésitations, les incohérences ou les remarques spontanées.

## **Quel est le rôle du postulant dans le processus?**

Les postulants devraient jouer un rôle actif dans la sélection et la préparation de leurs répondants pour l'entrevue de vérification des références. Selon les besoins de votre organisation, les postulants peuvent :

- ◆ choisir les répondants;
- ◆ soumettre les noms d'autres répondants comme remplaçants aux personnes initialement choisies;
- ◆ s'assurer que les répondants ont accepté de fournir les renseignements de référence et sont disponibles pendant le processus d'évaluation;
- ◆ s'assurer que les coordonnées des répondants sont exactes et qu'elles sont à jour afin qu'on puisse les joindre facilement;
- ◆ signaler la préférence en matière de langue officielle de chaque répondant sur la liste;
- ◆ acheminer aux répondants des copies de leur curriculum vitae et des annonces d'emploi; et les informer du nom de l'organisation d'embauche qui fera la vérification des références.

Des instructions visant à aider le postulant à choisir et à préparer ses répondants devraient être présentées dans un document officiel. Celui-ci devrait être envoyé au postulant avant l'entrevue de vérification des références, soit le plus tôt possible dans le processus de nomination, afin d'éviter les retards. Un exemple de telles instructions à l'intention des postulants est présenté à l'annexe 3.

### **Qu'est-ce qu'un répondant approprié?**

Il est recommandé que les postulants choisissent leurs propres répondants en se reportant à des lignes directrices comme celles décrites à l'annexe 3. Il est d'autant plus important que l'organisation d'embauche signale clairement aux postulants que les répondants doivent répondre à certains critères afin de contribuer de manière significative au processus de nomination. En particulier, les répondants devraient :

- ◆ avoir eu l'occasion d'observer adéquatement le postulant dans diverses situations professionnelles, afin d'être en mesure de formuler des observations constructives sur la continuité et la qualité de son comportement;
- ◆ avoir récemment travaillé avec le postulant et durant une période suffisamment longue;
- ◆ faire preuve d'ouverture et de franchise lorsqu'il s'agit de communiquer les renseignements pertinents.

Les renseignements les plus complets et les plus à jour au sujet des compétences du postulant proviendront des répondants avec qui il a travaillé le plus longtemps et le plus récemment. Il est courant de demander que les postulants et leurs répondants aient travaillé ensemble pendant au moins six mois au cours des cinq dernières années. Vous pouvez décider de modifier cette exigence dans certaines situations, par exemple, lorsqu'un postulant n'a pas travaillé récemment ou a fait récemment son entrée sur le marché du travail.

Il est bonne pratique de communiquer avec au moins deux ou trois répondants, préférablement les personnes suivantes, par ordre d'importance :

**1. Les superviseurs immédiats récents.** Les superviseurs ont non seulement observé le postulant au travail, mais ils ont aussi évalué son rendement dans le cadre d'un processus d'évaluation officiel et lui ont donné une rétroaction pour qu'il s'améliore. Dans la plupart des cas, ils auront conservé des dossiers sur les évaluations du rendement effectuées. Les superviseurs auront eu l'occasion d'observer le travail du postulant dans diverses circonstances et auront vu la personne se perfectionner avec le temps. Par conséquent, il est bonne pratique *de choisir les superviseurs récents à titre de répondants lorsque c'est possible*. Idéalement, ces superviseurs auront observé le postulant dans un poste similaire à celui qu'il faut doter.

Souvent, dans le contexte d'un processus de nomination interne, il arrive que la personne qui supervise le postulant (et qui peut être appelé à jouer le rôle du répondant) soit également le gestionnaire d'embauche et un membre du comité d'évaluation pour le poste visé. Dans de telles situations, il est crucial pour le superviseur fournissant des renseignements de référence de s'en tenir rigoureusement aux indicateurs de comportement dans ses observations afin de préserver

l'intégrité du processus de nomination. Cela atténuera les perceptions de favoritisme ou de partialité dans le processus de nomination.

**2. Les clients et les collègues.** Les clients qui ont collaboré étroitement avec le postulant peuvent également fournir un point de vue intéressant, mais principalement au sujet des qualifications liées aux relations avec la clientèle. Les collègues peuvent aussi s'avérer une précieuse source d'information lorsque ces derniers ont eu l'occasion d'observer le postulant sur une assez longue période de temps. Afin de s'assurer de l'objectivité des renseignements fournis par la clientèle, les collègues ou les subordonnés, il est important de s'en tenir rigoureusement aux indicateurs de comportements liés aux compétences qui sont évaluées.

### **Comment préparer les répondants?**

La vérification des références se déroulera plus efficacement et de façon plus rentable si les répondants sont bien préparés. La personne chargée de vérifier les références devrait fournir le plus tôt possible les documents préparatoires ci-dessous aux répondants pour qu'ils en prennent connaissance :

- ◆ les instructions concernant leur rôle (un exemple de telles instructions se trouve à l'annexe 4);
- ◆ l'annonce d'emploi (lorsqu'il s'agit d'un processus annoncé) ou un résumé des responsabilités tiré du formulaire de description de travail (lorsqu'il s'agit d'un processus non annoncé);
- ◆ l'énoncé des critères de mérite;
- ◆ le formulaire de vérification des références.

En ce qui concerne les vérifications des références axées sur les compétences, il convient :

- ◆ de fournir au répondant une définition de chaque compétence et des indicateurs de comportement connexes, ainsi que les échelles d'évaluation;
- ◆ d'encourager le répondant à se préparer à donner des exemples concrets démontrant que le postulant a manifesté les comportements pertinents. Expliquez au répondant qu'il n'est pas nécessaire de donner un exemple pour chacun des indicateurs de comportement associés à une compétence particulière. Il doit plutôt fournir un ou deux exemples généraux qui intègrent un certain nombre, sinon l'ensemble, des indicateurs de comportement énumérés;
- ◆ d'informer le répondant que les renseignements obtenus au moyen de la vérification des références sont protégés, mais que, par contre, ces renseignements ne sont pas confidentiels dans la mesure où le postulant visé pourra consulter le rapport de vérification des références s'il en fait la demande.

### **Qui devrait évaluer le postulant?**

Lorsqu'on décide d'utiliser une vérification des références axée sur les compétences, le gestionnaire d'embauche décide qui évaluera le postulant sur les compétences qui ont fait l'objet de la vérification. Cela devrait se faire en fonction de qui serait plus apte à évaluer le rendement du postulant selon les renseignements comportementaux recueillis et les exigences du poste à doter. Parmi les personnes responsables de noter les vérifications des références (l'évaluateur)

figurent le répondant, le vérificateur des références, le gestionnaire d'embauche ou les membres du comité d'évaluation. Il n'y a aucun consensus concernant la personne qui serait la mieux placée pour faire la cotation. Même si les répondants ont une bonne connaissance du rendement au travail d'un postulant dans un emploi antérieur, une évaluation faite par un répondant pourrait s'avérer invalide parce qu'il pourrait ne pas comprendre les exigences du poste en question ou pourrait manquer d'objectivité. Cependant, la personne qui vérifie les références, lorsqu'elle est qualifiée, saura demeurer objective lors de la cotation. En plus d'avoir recueilli les renseignements sur le comportement du postulant, le vérificateur aurait une compréhension du poste à doter et des compétences requises. Par contre, cette personne n'aurait jamais travaillé avec le postulant et alors, en cotant, aurait recours seulement aux exemples fournis par les répondants. En dernier lieu, le gestionnaire d'embauche ou les membres d'un comité d'évaluation pourraient évaluer les compétences, car ces personnes ont une très bonne compréhension des exigences du poste et du contexte organisationnel. Bien que ces personnes pourraient ne pas avoir une aussi bonne connaissance que les répondants auraient du rendement du postulant et qu'elles auraient à se fier sur les exemples fournis, elles peuvent intégrer les renseignements obtenus lors des vérifications des références avec les résultats d'autres outils d'évaluation, un avantage qu'ils ont par rapport à d'autres. Une comparaison des commentaires de chaque répondant avec ceux des autres ou avec les résultats d'autres outils d'évaluation permettrait à ces personnes de confirmer les renseignements obtenus antérieurement et par d'autres sources ou de démontrer des tendances de comportement qui ne seraient pas évidents lors d'un examen de chaque vérification en isolation.

Étant donné que l'évaluation des compétences au moyen de la vérification des références aura une influence importante sur l'évaluation globale du postulant, le gestionnaire d'embauche devra veiller à ce que l'évaluateur soit compétent. Peu importe qui sera choisi comme évaluateur, le gestionnaire doit également s'assurer que l'évaluateur a une connaissance pragmatique des outils et des pratiques exemplaires de la vérification des références afin de porter un jugement quant à la qualité des commentaires et des exemples fournis afin de coter de façon objective et en se basant sur des preuves concrètes pour chacune des compétences évaluées.

### 3. Conduite de l'entrevue de vérification de références

De façon générale, l'entrevue de vérification des références s'amorce par une série de questions ouvertes, suivies de questions visant à vérifier les qualifications du postulant, et s'achèvent par une évaluation approfondie de ses compétences. Dans la présente partie, des conseils utiles sont proposés par rapport à chaque étape liée au processus d'entrevue de vérification des références. À la fin de la partie, on trouve des conseils généraux qui pourraient être utiles lorsqu'il s'agit de mener l'entrevue.

#### Étape 1 : Amorce de la discussion

Il est important d'amorcer l'entrevue en mettant le répondant à l'aise et en vous assurant de sa compréhension du but, du contenu et de la durée de la vérification des références. Vous trouverez ci-après un exemple sur la façon d'amorcer l'entrevue:

« Bonjour, je m'appelle \_\_\_\_\_ et je suis chargé d'effectuer une vérification structurée des références sur \_\_\_\_\_, qui a posé sa candidature au poste de \_\_\_\_\_. J'aimerais d'abord vous poser quelques questions préliminaires qui visent à vérifier certains renseignements professionnels, puis recueillir de l'information au sujet du postulant à la lumière d'un ensemble de compétences qui sont liées au travail en question. La vérification des références prendra à peu près une heure. Êtes-vous disponible en ce moment? Sinon, à quel moment pourrions-nous faire l'entrevue? Avez-vous des questions avant de commencer? »

Après cette entrée en matière, confirmez que le répondant a bien reçu l'information énumérée à la partie sur la planification et la préparation. En vous reportant à cette information, décrivez brièvement les tâches et les responsabilités du poste à doter avant de soulever les points ci-dessous.

Informez le répondant que, pendant qu'il répondra aux questions, vous prendrez des notes pour vous assurer que ses observations correspondent aux définitions des compétences. Ainsi, il se pourrait :

- ◆ que vous lui demandiez de répéter ou de clarifier une information;
- ◆ qu'il y ait des moments de silence – il ne faut pas s'en inquiéter, car vous tentez de prendre en note ses réponses le plus près du mot à mot et que vous donnez néanmoins toute votre attention à la conversation.

Avant de commencer l'entrevue, rappelez au répondant que « puisque les renseignements que vous fournissez aideront à déterminer si le postulant est la bonne personne pour occuper le poste visé, nous vous demandons de répondre le plus franchement et ouvertement possible ». De plus, encouragez le répondant à présenter des faits, des descriptions concrètes, des incidents pertinents et des exemples de comportement, plutôt que des opinions.



**Gestion des refus.** Il est possible que des répondants aient de la réticence à donner de l'information sur un ancien employé. Voici une série d'étapes à suivre pour encourager leur participation et améliorer la qualité et l'étendue des renseignements obtenus.

- ◆ Rappelez au répondant que la vérification des références ne constitue qu'un des multiples outils d'évaluation qui seront utilisés pour déterminer le postulant le plus apte à occuper le poste.
- ◆ Informez le répondant que le postulant a autorisé la vérification de références.
- ◆ Expliquez au répondant qu'il n'énoncera pas une position officielle au nom de son organisation.
- ◆ Si, une fois que vous avez mentionné l'importance de la vérification de références, le répondant refuse toujours, il est mieux de ne pas insister davantage et de simplement noter ce fait dans le dossier tout en le remerciant du temps qu'il vous a accordé. Ensuite, communiquer avec la personne responsable du processus de nomination afin de discuter des options possibles comme celle d'obtenir un autre nom du postulant.

## **Étape 2 : Pose de questions préliminaires et de questions de vérification**

Une fois que la discussion est amorcée, posez les questions préliminaires et les questions de vérification qui se trouvent dans le formulaire de vérification des références. Ces questions vous permettront de bien comprendre la relation de travail entre le répondant et le postulant. Elles peuvent également vous permettre d'avoir un aperçu des points forts du postulant et de leurs besoins en matière de perfectionnement.

## **Étape 3 : Pose de questions axées sur les compétences**

Après les questions préliminaires et de vérification, vous pouvez demander au répondant de décrire le rendement du postulant pour chacune des compétences évaluées au moyen de la vérification des références. Le cas échéant, assurez-vous que le répondant a reçu, avant l'entrevue, la liste des compétences évaluées, les définitions et les indicateurs de comportement qui font partie intégrante du formulaire de vérification des références.

*Collecte des renseignements sur le comportement :* Amorcez le processus en demandant au répondant de prendre en considération les indicateurs de comportement établis pour une compétence en particulier. Par la suite, demandez au répondant de vous donner des exemples d'actions et de mesures prises par le postulant qui illustrent comment il a démontré ces comportements au travail. Pendant la collecte de renseignements sur le comportement, la principale responsabilité de la personne chargée de vérifier les références est de prendre des notes détaillées et de s'assurer d'avoir suffisamment abordé les indicateurs de comportement. En particulier, vous devez rappeler au répondant d'inclure :

- ◆ une description de la **situation**, du **contexte** et de la **tâche** auxquels faisait face le postulant;
- ◆ les **mesures** prises par le postulant;
- ◆ l'**impact** des mesures du postulant.

Il se peut que vous ayez à poser des questions d'approfondissement pour obtenir suffisamment d'information. Il est particulièrement utile de demander : « Pourriez-vous me donner de plus amples renseignements à ce sujet? » ou, si le répondant répond en formulant une généralisation ou une évaluation : « Pourriez-vous me donner un exemple précis? ». Si le répondant décrit des mesures prises par un groupe dans lequel se trouvait le postulant, il est conseillé de lui demander : « Quel était le rôle personnel du postulant dans ces événements? » afin d'obtenir une réponse plus pertinente.

Une fois que vous avez recueilli suffisamment de renseignements complets sur le comportement en ce qui concerne une compétence, demandez au répondant s'il y a « **des domaines spécifiques où le postulant pourrait se perfectionner** » relativement à cette compétence.

#### **Étape 4 : Capacité globale**

Vous pouvez obtenir de l'information sur la capacité globale du postulant à occuper le poste visé en demandant tout simplement au répondant : « Est-ce que vous nommeriez cette personne en ce moment au poste de \_\_\_\_\_ ». Le répondant devrait alors expliquer sa réponse en précisant pourquoi elle serait la « bonne personne » pour occuper le poste. Vous pouvez également recueillir de l'information sur la capacité globale du postulant à occuper le poste et à s'intégrer au contexte organisationnel en demandant : « Quels genres de postes ou d'organisations conviendraient le mieux au postulant? »

#### **Étape 5 : Observations supplémentaires du répondant**

Demandez au répondant s'il aimerait ajouter d'autres observations au sujet du rendement au travail du postulant. Vous pouvez également prendre un moment pour passer en revue les notes prises lors de la vérification des références pour relever les observations qui manquent de clarté ou de détails et, au besoin, demander au répondant de clarifier ou d'élaborer au sujet de l'information fournie.

#### **Étape 6 : Fin de l'entrevue**

Vous pouvez mettre fin à l'entrevue en remerciant le répondant de sa collaboration et du temps qu'il vous a accordés et en lui demandant la permission de le rappeler si jamais vous avez des questions supplémentaires.

#### **Étape 7 : Observations supplémentaires de la personne chargée de vérifier les références**

À cette étape, vous pouvez consigner par écrit toutes vos observations pertinentes au sujet de la vérification des références. Il pourrait s'agir, par exemple, de la description de circonstances exceptionnelles (p. ex., une panne d'électricité est survenue durant l'entrevue) ou de facettes pertinentes de la relation entre le répondant et le postulant. Vous pouvez également inclure des observations générales concernant le ton de l'entrevue, comme la réticence du répondant à donner des exemples détaillés. Par exemple : « Malgré mes questions d'approfondissement, le répondant n'a pu fournir d'exemples détaillés ».

## Conseils généraux

***Accent sur les comportements liés au travail.*** Rappelez aux répondants de donner des exemples concrets de comportements qui démontrent le rendement d'un postulant pour une compétence donnée.

***Respect du format d'entrevue structuré.*** Si les références sont vérifiées pour plus d'un postulant, assurez-vous de poser les mêmes questions pour chaque postulant. Comme dans chaque étape du recrutement et du processus de sélection, il est important de traiter équitablement tous les postulants. Bien entendu, selon l'information obtenue, il se peut que des questions d'approfondissement soient également posées dans certaines situations et non dans d'autres.

***Pose de questions d'approfondissement.*** Le fait de poser ces questions de manière efficace constitue un élément nécessaire de l'entrevue. Cela permet de recueillir des données suffisantes et de clarifier toute ambiguïté ou incohérence relative à l'emploi. Souvent, des questions générales comme « Pourriez-vous me donner de plus amples renseignements? » permettront de recueillir l'information supplémentaire requise. De même, si le répondant répond par une évaluation ou une généralisation, demandez-lui : « Pourriez-vous me donner un exemple précis? ».

***Prise de notes détaillées.*** Écoutez attentivement les répondants et prenez des notes détaillées et complètes de leurs observations. Ces notes sont essentielles à la reconstruction du processus d'entrevue et peuvent être nécessaires pour justifier une décision d'emploi fondée sur la vérification des références. Voici quelques conseils pour recueillir des renseignements complets et exacts auprès du répondant.

- ◆ Vos notes doivent être le compte rendu de ce que le répondant a dit plutôt que les inférences ou les jugements que vous pouvez porter au sujet de ses propos.
- ◆ Notez toutes les réponses qui semblent ambiguës ou évasives, particulièrement hésitantes ou trop négatives ou enthousiastes.
- ◆ Résistez à l'envie de procéder à l'évaluation des compétences du postulant pendant que vous recueillez de l'information. Procéder à l'évaluation durant la vérification des références peut vous distraire et vous empêcher de recueillir d'autres précieux renseignements.

## **4. Évaluation du postulant**

Les résultats obtenus à l'aide d'une vérification des références devraient être évalués minutieusement. L'étendue de cette évaluation dépendra de l'objectif de la vérification des références. Par exemple, une vérification des références conçue à des fins de vérification pourra simplement inclure une évaluation des réponses aux questions préliminaires et de vérification, de manière à cerner les incohérences dans l'information obtenue auprès du postulant par rapport à d'autres outils ou méthode d'évaluation. Cependant, lorsqu'une vérification des références sert à évaluer les compétences, l'évaluation doit alors être faite sur la base d'un examen approfondi des comportements du postulant, comme l'a signalé le répondant. L'utilisation d'une échelle de cotation permet une évaluation plus rigoureuse et détaillée du postulant afin de déterminer s'il s'agit de la bonne personne pour le poste à doter, tout en minimisant l'influence des préjugés personnels. Une fois les cotes attribuées aux compétences, les résultats obtenus à la vérification des références devront être intégrés aux résultats obtenus les autres répondants à l'aide d'autres méthodes ou outils d'évaluation utilisés lors du processus de nomination. Cette intégration permettra de déceler les thèmes communs et les incohérences. La présente partie offre des conseils relatifs à l'évaluation d'une vérification des références liée aux compétences.

### **Attribution de cotes aux compétences**

Les compétences peuvent être évaluées à l'aide d'une variété d'échelles de cotation. L'échelle la plus simple contient les choix suivants : «répond/ne répond pas ». Ce type d'échelle est typiquement utilisé lorsque le processus de nomination n'exige pas de comparaison entre divers candidats, par exemple, lorsque qu'il n'y a qu'un seul candidat à évaluer lors d'une nomination intérimaire. Autrement, pour effectuer des distinctions significatives entre les postulants, une échelle de cotation plus étendue pourrait être utile. Plusieurs types d'échelles de cotation existent, tels : numérique, descriptive ou combinée.

Peu importe le type d'échelle utilisée, la cotation des compétences devrait se fonder sur les renseignements obtenus sur les comportements du postulant en ce qui a trait à chaque compétence. Cette évaluation exige un examen approfondi des définitions des diverses compétences ainsi que les indicateurs comportementaux qui leur sont associées avant d'attribuer une cote. Une fois que l'évaluateur a bien saisi cette information, les compétences peuvent être cotées en fonction des exemples de comportements fournis par le répondant. Pour aider les évaluateurs à porter un jugement sur les compétences évaluées, ils devraient se poser les questions suivantes :

- ◆ Combien d'indicateurs de comportement sont évidents pour la compétence donnée?
- ◆ Comment les indicateurs de comportement sont-ils démontrés dans l'exemple en fonction de la complexité et quel a été leur impact?
- ◆ Est-ce que les exemples de comportements fournis répondent aux attentes du poste à doter?
- ◆ Comment les besoins de perfectionnement de la personne influenceront-ils sur son rendement dans le poste à doter?

Chaque évaluation de compétence devrait être accompagnée d'une courte explication sur les raisons pour lesquelles on a accordé la cote en fonction des exemples de comportements fournis.

Par exemple, la personne qui évalue peut justifier une cote en indiquant que « les exemples fournis ne révèlent pas tous les comportements requis pour le poste et n'ont pas produit les résultats visés ».

Afin de procéder à une juste évaluation des postulants, les personnes qui évaluent doivent utiliser une même échelle de cotation et une même procédure d'évaluation pour chaque vérification des références. Cette approche standardisée permet d'améliorer le degré d'exactitude du jugement formulé et, par la suite, facilitera les comparaisons entre postulants. Voici un exemple d'une échelle de cotation des compétences pouvant être utilisée.

« À la lumière de l'information recueillie, quel est le rendement du postulant relativement à cette compétence? »

1	2	3	4	5	<b>X</b>
Nettement inférieur aux attentes	Inférieur aux attentes	Répond aux attentes	Supérieur aux attentes	Nettement supérieur aux attentes	<b>N'a pas pu observer</b>

Quand l'évaluateur attribue des cotes de compétence à partir d'une échelle de cotation, il doit comparer la description du comportement du postulant fournie par le répondant avec les indicateurs de comportement établis. Étant donné que les indicateurs sont adaptés aux exigences du poste visé, il s'agit des attentes auxquelles doit répondre un postulant pour obtenir un « 3 », soit « Répond aux attentes ». Si les renseignements fournis reflètent un rendement de qualité ou d'envergure supérieure à celle décrite dans les indicateurs de comportement, la cote de « 4 » ou de « 5 » peut être attribuée. De la même façon, les renseignements qui reflètent un rendement de qualité ou d'envergure inférieure aux indicateurs de comportement méritent la cote de « 2 » ou de « 1 ».

**N'a pas pu observer.** Si, durant son expérience de travail avec le postulant, le répondant n'a eu l'occasion d'observer aucun des indicateurs de comportement associés à une compétence, l'évaluateur inscrit la cote « N'a pas pu observer » (représentée par un « X » sur l'échelle de cotation). Il est important de prendre note de la différence entre la cote « 1 » et « N'a pas pu observer ». On attribue la cote « 1 » lorsqu'un postulant a eu l'occasion de démontrer une compétence particulière, mais ne l'a pas fait. On inscrit « N'a pas pu observer » lorsque le contact du répondant avec le postulant ne lui a pas permis d'observer cette facette du comportement du postulant.

### Conseils pour l'évaluation

Voici quelques conseils à l'intention de la personne qui évalue.

- ◆ N'accordez pas une importance exagérée à des incidents isolés. Attardez-vous plutôt aux tendances générales dans les renseignements fournis. Également, tenez compte que le rendement d'un postulant peut avoir été influencé par des facteurs situationnels.
- ◆ Évaluez la qualité de l'information fournie, spécialement si vous soupçonnez que le répondant n'est pas totalement franc ou que certains renseignements sont incohérents.

- ◆ Assurez-vous que l'information issue de la vérification de références soit pondérée de la même façon pour tous les postulants.
- ◆ Communiquez avec des répondants supplémentaires si vous doutez des qualifications d'un postulant.

Consignez par écrit l'information issue de vos vérifications des références, y compris les demandes de vérification des références pour lesquelles vous n'avez obtenu aucune information.

### **Erreurs d'évaluation possibles et préjugés personnels**

Selon les lignes directrices en matière d'évaluation de la CFP, les administrateurs généraux ainsi que leurs délégués doivent veiller à ce que « l'évaluation [soit] élaborée et mise en application de façon impartiale, exempte d'influence politique ou de favoritisme personnel et n'entraîne pas d'obstacles systémiques ». Par conséquent, les évaluateurs doivent tout mettre en œuvre pour réduire les erreurs d'évaluation et l'influence de leurs préjugés personnels. Des erreurs d'évaluation surviennent lorsque la personne responsable de l'évaluation se trouve influencée par autre chose que les renseignements obtenus sur les comportements du postulant. Vous trouverez ci-dessous une liste d'erreurs d'évaluation possibles et des suggestions pour les minimiser.

***Erreurs de clémence ou de sévérité.*** Ces erreurs sont liées à la tendance générale à accorder trop de points (erreur de clémence) ou pas assez (erreur de sévérité). Les évaluateurs doivent être conscients du fait que leur interprétation des exigences professionnelles et des qualifications évaluées peut différer, et qu'ils doivent donc être justes au moment d'évaluer les postulants. Lorsqu'un évaluateur fait preuve de clémence ou de sévérité, le résultat est que l'évaluation des postulants est, de façon constante, toujours trop haute ou trop basse que méritée.

***Tendance centrale.*** Cette tendance consiste à n'utiliser que les points intermédiaires de l'échelle de cotation en évitant ceux très élevés ou très bas. Il se peut que l'évaluateur soit peu disposé à accorder une note élevée ou basse et que, par le fait même, tous les postulants se retrouvent avec des notes moyennes.

***Effets de « halo » ou de « horn ».*** Ces erreurs surviennent lorsque l'évaluateur a tendance à laisser une caractéristique ou une compétence positive (effet de *halo*) ou négative (effet de *horn*) influencer l'évaluation de n'importe quelle autre qualification d'un postulant. Les personnes chargées d'évaluer doivent faire attention à leurs réactions lorsqu'un postulant les impressionne tant dans leur maîtrise d'une qualification particulière afin qu'ils n'attribuent pas la même évaluation positive à toutes les autres qualifications, peu importe les renseignements fournis. À l'inverse, lorsqu'un postulant s'en tire mal dans un domaine, il risque de subir une sous-évaluation dans les autres domaines évalués.

***Fatigue.*** Il s'agit de la tendance, chez certaines personnes responsables de l'évaluation, à manifester de la fatigue pendant un long processus d'évaluation et à alors faire preuve de moins d'uniformité ou de rigueur dans l'application des critères d'évaluation.

***Stéréotypes.*** Cette erreur se produit lorsqu'un évaluateur laisse sa partialité et ses préjugés sur les caractéristiques de l'employé parfait teinter ses évaluations. Les stéréotypes reposent souvent sur

des données démographiques, par exemple le sexe, la race, l'origine ethnique ou l'âge, bien qu'ils puissent aussi reposer sur d'autres variables, comme le niveau d'études, les allégeances politiques ou divers intérêts. Les évaluateurs doivent être conscients que leurs croyances et leurs perceptions personnelles des exigences du poste risquent d'influencer leur évaluation des postulants.

***Effet d'identification.*** Cette erreur se produit lorsqu'un postulant bénéficie d'une évaluation plus favorable qu'il mérite à cause de sa ressemblance avec l'évaluateur sous un aspect ou un autre (p. ex. en raison de la race, du sexe, des attitudes ou des antécédents). Le contraire, l'effet de différence, est aussi observable lorsqu'un postulant reçoit une évaluation moins favorable qu'il mérite vraiment à cause de ses différences.

### **Réduire les erreurs d'évaluation et les préjugés**

Les méthodes suivantes peuvent aider à réduire les erreurs et les préjugés lors de l'évaluation :

- ◆ Connaître les erreurs d'évaluation et les préjugés possibles et les garder en tête afin de s'assurer que les cotes de compétences sont données en fonction des renseignements sur les comportements obtenus.
- ◆ Pendant l'entrevue, prenez des notes détaillées sur ce que dit le répondant.
- ◆ Au début de l'entrevue, rappelez au répondant que le fait de divulguer de l'information au sujet de membres du personnel anciens ou actuels est légal, et encouragez cette personne à être ouverte et honnête.
- ◆ Afin de minimiser l'effet de clémence et les préjugés « halo », demandez au répondant de commenter sur les besoins en matière de perfectionnement du postulant pour chaque compétence.
- ◆ Plutôt que de se fier uniquement aux références « sûres » que le postulant a fournies, demandez-lui les noms de références supplémentaires.
- ◆ Cherchez des exemples de comportements vous permettant d'aller plus loin et de comprendre *pourquoi* le répondant apprécie ou n'apprécie pas le postulant.
- ◆ Attardez-vous à des indices plus subtils comme le ton de la voix, l'intonation et la concision.

### **Intégration des résultats à travers les divers répondants**

Le fait d'obtenir le point de vue particulier de différents niveaux professionnels peut permettre d'enrichir l'évaluation d'une compétence particulière. Par exemple, en ce qui concerne une compétence liée au travail d'équipe, les subalternes peuvent fournir leur point de vue à l'égard du leadership démontré par la personne, les pairs peuvent fournir le point de vue de collègues travaillant au sein d'une équipe, le supérieur peut fournir le point de vue sur la gestion des finances et du risque d'une équipe menée par la personne. Certains points de vue peuvent avoir un poids plus important dans l'évaluation d'une compétence particulière parce que ces points de vue offrent plus de chances d'observer certains indicateurs de comportement liés à la compétence

en question. Par exemple, les renseignements obtenus auprès des pairs vont habituellement permettre une meilleure observation des comportements liés au travail d'équipe que les renseignements obtenus auprès des gestionnaires. De la même façon, l'évaluation des subalternes sur la compétence « gestion de l'effectif » (p. ex. la délégation et la rétroaction sur le rendement) et l'évaluation des gestionnaires sur la compétence « gestion des finances » pourront être les plus pertinentes.

Si les répondants proviennent de niveaux professionnels différents (pairs, subalternes, supérieurs), il peut être utile d'intégrer l'information obtenue pour chaque niveau professionnel afin d'en arriver à une cote globale par niveau. L'objectif ici est de déterminer les convergences et les incohérences en ce qui a trait aux renseignements sur les comportements du postulant. De plus, les différences observées dans les cotes attribuées sur l'information obtenue auprès de chaque niveau peuvent également être intéressantes à analyser.

### **Intégration des résultats à travers les méthodes d'évaluation**

L'intégration des résultats obtenus à travers les différentes méthodes d'évaluation permet d'en arriver à une observation globale des qualifications et d'en évaluer la cohérence. Si l'information obtenue par la prise des références est incohérente avec celle obtenue à l'aide d'autres sources d'information, vous aurez besoin d'explorer ces écarts afin de les comprendre. Vous pouvez y arriver soit au moyen d'autres vérifications des références ou par une discussion avec le postulant.

Si des renseignements négatifs sont mis en lumière lors de la vérification des références, examinez la source et vérifiez leur exactitude par rapport à d'autres sources d'information avant de vous en servir pour prendre une décision au sujet du postulant. Si l'information est contradictoire, poursuivez la vérification jusqu'à ce vous soyez convaincu de l'évidence de cette tendance.



## 5. Discussion informelle et rétroaction

Un postulant peut demander de la rétroaction de la part du gestionnaire d'embauche en ce qui concerne son rendement à la vérification des références. En vertu de la LEFP, les discussions informelles sont un mécanisme au moyen duquel les postulants internes dont la candidature n'a pas été retenue peuvent obtenir de la rétroaction. La présente partie offre de l'information sur le rôle de la discussion informelle relativement à la vérification structurée des références. On y présente également de précieux conseils sur la façon de faciliter une rétroaction sur le rendement.

### La discussion informelle

La discussion informelle est une occasion pour le postulant de discuter des raisons du rejet de sa candidature. Si un postulant demande de la rétroaction, il faut d'abord déterminer la nature des renseignements à lui communiquer et la façon de le faire. Dans une telle éventualité, un gestionnaire d'embauche devrait se préparer à fournir une rétroaction au sujet de la vérification des références d'un postulant. Pour de plus amples détails à ce sujet, veuillez consulter les [lignes directrices de la CFP en matière de discussions informelles](#) ainsi que le [Guide sur la mise en œuvre des lignes directrices en matière de discussions informelles](#).

Les postulants devraient pouvoir discuter de toute information se rapportant à leur candidature qui les aiderait à comprendre la décision ayant entraîné le rejet de celle-ci. La personne aurait normalement accès à tous les renseignements personnels recueillis à son sujet dans le cadre du processus de nomination. Il pourrait s'agir de tout facteur pris en compte, notamment les critères de mérite qui ont été utilisés, la façon dont l'évaluation a été faite et l'évaluation de la candidature. L'information fournie lors de la discussion informelle devrait uniquement se rapporter à la personne la demandant. On ne doit pas divulguer des renseignements personnels concernant d'autres personnes.

Si un postulant demande de la rétroaction sur son rendement à la vérification structurée des références, il est alors autorisé à obtenir cette information. L'information communiquée pourrait toucher l'un ou l'autre des éléments suivants :

- ◆ les documents remis par le postulant;
- ◆ le formulaire de vérification structurée des références;
- ◆ les notes de la personne chargée de vérifier les références;
- ◆ les qualifications et les indicateurs de comportement évalués;
- ◆ les critères d'évaluation;
- ◆ les résultats de l'évaluation du postulant.

## **Offre de rétroaction au postulant**

Le fait de donner de la rétroaction au postulant sur son rendement doit se faire avec sensibilité et professionnalisme. Voici une liste de conseils à garder en tête lorsque l'on donne de la rétroaction.

- ◆ Examiner les documents concernant la personne dont on a rejeté la candidature.
- ◆ Centrer son attention sur les éléments pertinents à la discussion : les exigences du poste, les critères liés au mérite, la façon dont l'évaluation des qualifications a été faite et les motifs du rejet de la candidature.
- ◆ S'en tenir aux faits et s'assurer de pouvoir justifier ses affirmations.
- ◆ Réserver un traitement juste à la personne et veiller à l'incidence de ce traitement sur les autres participants au processus de nomination.
- ◆ Expliquer les décisions et fournir de l'information qui aidera à les comprendre.
- ◆ Écouter la personne et lui offrir l'occasion d'exprimer ses préoccupations et de fournir de l'information à l'appui de celles-ci.
- ◆ Toujours confirmer sa compréhension de la situation avant de réagir.
- ◆ Voir la discussion comme une occasion d'échanger des points de vue et de l'information. Se montrer accessible et faire preuve d'ouverture afin de donner l'occasion de traiter des différentes préoccupations.
- ◆ Demander de l'aide si l'on se retrouve dans une situation où l'on ne se sent pas à l'aise avec l'objet de la discussion ou si celle-ci porte sur des enjeux qui dépassent la décision du rejet de la candidature dans le processus de nomination.
- ◆ Opter pour une approche ouverte et non conflictuelle tout au long des discussions.
- ◆ Manifester la volonté de revoir la décision prise si une erreur a été commise.
- ◆ Envisager de reporter une discussion enflammée ou portant sur un sujet litigieux afin d'être en mesure d'y réfléchir et d'aborder la question un peu plus tard avec l'aide d'une autre personne, au besoin.
- ◆ Résoudre les questions soulevées, ou du moins s'assurer que les personnes concernées comprennent la décision.

## 6. Sources de renseignements supplémentaires

[Le Centre de psychologie du personnel de la CFP](#) est une ressource professionnelle importante à consulter pour la conception et la réalisation de la vérification structurée des références. Les intéressés à en savoir davantage sur les pratiques en vérification des références et les autres méthodes d'évaluation peuvent également s'informer auprès des associations professionnelles suivantes :

- ◆ Reconnue à l'échelle internationale, la [Human Resources Professionals Association \(HRPA\)](#) est une association professionnelle spécialisée en ressources humaines reconnue de par le monde. Comptant plus de 17 000 membres répartis dans 28 sections au Canada et ailleurs dans le monde, elle offre un éventail de services d'information et de perfectionnement professionnel dans le domaine des ressources humaines, en plus de proposer des activités de réseautage.
- ◆ [La Société Québécoise de Psychologie du Travail et des Organisations \(SQPTO\)](#) est la principale collectivité de psychologues au Québec qui pratiquent la psychologie organisationnelle et qui œuvrent également dans les domaines de la dotation et l'évaluation du personnel. La SQPTO est une source d'information de qualité au sujet des dernières tendances en psychologie du travail et d'autres ressources dans le domaine.
- ◆ La [Society for Human Resource Management \(SHRM\)](#) est une association mutuelle qui regroupe des experts des ressources humaines dans les secteurs public et privé. Elle compte parmi les principales sources d'information en ce qui a trait aux pratiques d'embauche exercées à l'extérieur du secteur public.
- ◆ La [Society for Industrial and Organizational Psychology \(SIOP\)](#) est la plus importante association mutuelle de psychologues spécialisés dans la sélection du personnel. Elle représente une bonne source d'information relativement aux plus récentes conclusions de la recherche sur la validité des outils et des techniques d'évaluation.
- ◆ [L'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles \(OCRHRI\)](#) est une source d'information hautement pertinente dans les domaines de la gestion des ressources humaines et relations industrielles au Québec. L'OCRHRI favorise le perfectionnement des professionnels en ressources humaines en offrant de l'information et des services éducatifs, un programme de formation, des références en ligne ainsi qu'une publication en matière de ressources humaines.
- ◆ La [National Association of Professional Background Screeners \(NAPBS\)](#) est une association mutuelle qui s'adresse aux compagnies offrant des services de vérification des références et autres services connexes. Elle est une source d'information sur les normes, la formation et les pratiques exemplaires liées à la vérification des références.

Voici certains autres ouvrages sur la vérification des références :

- ◆ Andler, E.C. *The Complete Reference Checking Handbook: The Proven (and Legal) Way to Prevent Hiring Mistakes*. American Management Association (2003). Ce livre contient de l'information sur tous les aspects de la vérification des références, y compris les listes de

vérification des références, des exemples de questions d’entrevue et un scénario téléphonique pour vous guider durant les appels de vérification des références.

- ◆ Barada, P.W. *Reference Checking for Everyone*. McGraw-Hill (2003).
- ◆ Gatewood, R.D, et Field, H.S. *Human Resource Selection*. Harcourt College Publishers (2001). Voir le chapitre 10 « Reference Checks », p. 444-470.

### **Des commentaires?**

La Division de la surveillance en matière d’évaluation de la CFP vise, parmi ses objectifs principaux, à fournir des outils d’évaluation à l’échelle du système, axés sur le mérite, et à donner des directives et des conseils en matière d’évaluation du personnel dans la fonction publique. Vos commentaires sur le présent guide sont les bienvenus. Si vous avez des suggestions sur la façon d’améliorer le document pour tenir compte des besoins des organisations d’embauche dans la fonction publique, veuillez les faire parvenir à l’adresse suivante :

[CFP.DEF-PDD.PSC@cfp-psc.gc.ca](mailto:CFP.DEF-PDD.PSC@cfp-psc.gc.ca)

## **Annexe 1**

### **Modèle de formulaire de vérification structurée des références**

Ce modèle, développé pour le poste de sous-ministre adjoint, peut être adapté en fonction de tous les niveaux professionnels et des besoins particuliers de l'organisation. Choisissez parmi les différentes parties, questions et compétences proposées celles qui vous semblent les plus pertinentes au poste que vous évaluez. Par exemple, les indicateurs de comportement des compétences clés en leadership peuvent être modifiés en fonction du niveau de leadership du poste en copiant et en collant les indicateurs appropriés directement du site Internet des [Compétences clés en leadership](#) de l'Agence de la fonction publique du Canada. En ce qui concerne les autres niveaux, les compétences et les indicateurs de comportement devront être remplacés.

## ***Formulaire de vérification structurée des références***

### **Modèle pour le poste de sous-ministre adjoint**

<b>Vérification des références</b>	Poste :	
	Organisation :	
	Date :	
<b>Postulant</b>	Nom :	
	Téléphone :	
	Courriel :	
<b>Répondant</b>	Nom :	
	Titre :	
	Téléphone :	
	Courriel :	
<b>Personne chargée de vérifier les références</b>	Nom :	
	Téléphone :	
	Courriel :	

## Partie 1 : Questions préliminaires

Les questions ouvertes ci-dessous permettront à la personne chargée de vérifier les références de bien comprendre la relation de travail entre le répondant et le postulant. Elles permettront également d'obtenir un aperçu des points forts et des besoins en matière de perfectionnement du postulant.

**1. Veuillez décrire votre relation de travail avec le postulant (superviseur, client, collègue, etc.) et indiquer à quelle période vous avez travaillé ensemble.**

**Relation :**

**Nombre de mois ou d'années de collaboration professionnelle :** \_\_\_\_\_

**Période :** du \_\_\_\_\_ au \_\_\_\_\_

**2. Quelles étaient les principales responsabilités du postulant, par ordre d'importance?**

**3. À votre avis, quels sont les points forts principaux du postulant?**

**4. Quels sont les besoins en matière de perfectionnement sur lesquels le postulant devrait se concentrer?**

**5. Dans quelle mesure le postulant s'entendait avec ses collègues de travail?**

**6. Pourriez-vous décrire brièvement le style de leadership du postulant?**

**7. Quelle était la raison du départ du postulant?**



## Partie 2 : Questions de vérification

Les questions ci-dessous visent à vérifier ou à compléter les renseignements fournis par le postulant lors d'évaluations précédentes (p. ex. le formulaire de demande d'emploi, le curriculum vitæ ou l'entrevue).

**1. Quelle langue officielle le postulant préfère-t-il utiliser au travail?**

☐ Le français   ☐ L'anglais   ☐ Les deux

**2. Quelles autres langues le postulant maîtrise-t-il?**

**3. Quel est le niveau de scolarité le plus élevé que le postulant a atteint?**

**4. Pourriez-vous signaler d'autres formations ou expériences de travail que le postulant a acquises et qui seraient un atout dans le poste visé?**

**5. Savez-vous si le postulant a travaillé pour d'autres organisations?**

**6. Quels étaient le groupe et le niveau professionnels du postulant (p. ex. EX-1) au sein de votre organisation? Veuillez expliquer, au besoin.**

**7. Êtes-vous au fait personnellement de comportements qui, à votre avis, pourraient constituer un écart de conduite de la part du postulant (p. ex. sur le plan des relations interpersonnelles, de l'éthique ou des pratiques de travail)?**

**8. Veuillez poser toute autre question supplémentaire visant à vérifier les renseignements tirés des sources suivantes :**

**a) le formulaire de demande d'emploi**

**b) le curriculum vitæ**

**c) l'entrevue**

d) Autres outils d'evaluation

## Partie 3: Évaluation des compétences

L'évaluation des compétences en matière de leadership est essentiellement un processus à deux étapes. On demande d'abord au répondant de décrire le rendement du postulant en fonction de comportements précis et des besoins en matière de perfectionnement qui sont liés aux quatre [compétences clés en leadership](#). Puis, à la lumière des renseignements fournis, l'évaluateur attribue des cotes pour chaque compétence.

### ***Collecte de renseignements sur le comportement***

Premièrement, il faut lire à voix haute la définition et la liste des indicateurs de comportement associés à la compétence, puis demander au répondant de décrire des actions ou des mesures précises, le cas échéant, que le postulant a prises et qui démontrent qu'il possède cette compétence. Rappelez au répondant d'inclure :

- ◆ une description de la tâche, de la situation et du contexte auxquels faisait face le postulant;
- ◆ les mesures prises par le postulant;
- ◆ l'impact de ces mesures.

Deuxièmement, demandez au répondant s'il y a « des facettes que le postulant pourrait perfectionner relativement à cette compétence », en lui demandant d'être le plus précis possible.

Pendant la collecte de renseignements sur le comportement, la principale responsabilité de la personne chargée de vérifier les références est de prendre des notes détaillées et d'assurer l'observation suffisante des indicateurs de comportement. Il se peut donc que cette personne doive poser des questions d'approfondissement du genre : « Pourriez-vous me donner de plus amples renseignements? » ou, si le répondant formule une généralisation ou une évaluation, on demande : « Pourriez-vous me donner un exemple précis? ».

### ***Attribution des cotes pour chaque compétence***

Une fois l'entrevue terminée, l'évaluateur doit attribuer une cote numérique à chaque compétence à l'aide de l'échelle de cinq points ci-dessous, en se reportant aux renseignements recueillis. Autrement dit, compte tenu des renseignements sur les comportements donnés par le répondant, quel est le rendement du postulant relativement à cette compétence?

1	2	3	4	5	X
Nettement inférieur aux attentes	Inférieur aux attentes	Répond aux attentes	Supérieur aux attentes	Nettement supérieur aux attentes	N'a pas pu observer

Pour aider les évaluateurs dans leur travail, ils devraient se poser les questions suivantes :

- ◆ Combien d'indicateurs de comportement étaient évidents pour la compétence donnée?
- ◆ Comment les indicateurs de comportement sont-ils démontrés dans l'exemple du répondant, en termes de qualité et de cohérence?
- ◆ Est-ce que les exemples de comportements qui ont été fournis répondent aux attentes du poste visé?

- ♦ Comment les domaines dans lesquels le postulant voudrait se perfectionner peuvent-ils nuire à son rendement dans le poste visé?

Chaque évaluation de compétence devrait être accompagnée d'une justification décrivant si les comportements démontrés par le postulant couvrent ou non les indicateurs de comportement et avec quelle qualité.

**Utiliser l'échelle de cotation.** Quand la personne chargée de l'évaluation attribue les cotes de compétence, elle doit comparer la description du comportement du postulant fournie par le répondant avec les indicateurs de comportement établis. Comme les indicateurs sont adaptés aux exigences du poste visé, il s'agit des attentes auxquelles doit répondre un postulant pour obtenir un « 3 », soit « Répond aux attentes ». Si les renseignements fournis reflètent un rendement d'une qualité ou d'une envergure supérieure à celle décrite dans les indicateurs de comportement, on peut accorder une cote de « 4 » ou de « 5 ». Par contre, si les renseignements reflètent un rendement de qualité ou d'envergure inférieure aux indicateurs de comportement, il faut accorder une cote de « 2 » ou de « 1 ».

**N'a pas pu observer.** Si, durant son expérience de travail avec le postulant, le répondant n'a eu l'occasion d'observer aucun des indicateurs de comportement associés à une compétence, on doit inscrire la cote « N'a pas pu observer » (représentée par un « X » sur l'échelle de cotation). Il est important de prendre note de la différence entre la cote « 1 » et « N'a pas pu observer ». On attribue la cote « 1 » lorsqu'un postulant a eu l'occasion de démontrer une compétence particulière mais ne l'a pas fait, alors qu'on inscrit « N'a pas pu observer » lorsque le contact du répondant avec le postulant ne lui a pas permis d'observer cette facette du comportement du postulant.

# **Définitions des compétences clés en leadership**

## **Valeurs et éthique**

### **L'intégrité et le respect**

Les leaders de la fonction publique servent les Canadiens et Canadiennes, en assurant l'intégrité dans les pratiques personnelles et organisationnelles, et en démontrant du respect envers les gens et les principes de la fonction publique, y compris les valeurs démocratiques, professionnelles, et celles liées à l'éthique et aux personnes. Ils créent des milieux de travail axés sur le respect, le bilinguisme, la diversité et l'inclusion, où les décisions et les transactions sont transparentes et justes. Ils se tiennent eux-mêmes, ainsi que les membres de leur personnel et leur organisation, responsables de leurs actes.

## **Réflexion stratégique**

### **L'analyse et les idées**

Les leaders de la fonction publique conseillent et planifient, en se fondant sur une analyse des questions et des tendances, et sur la façon dont celles-ci sont liées aux responsabilités, aux capacités et au potentiel de leur organisation. Ils étudient attentivement un environnement complexe en constante évolution afin de prévoir l'émergence à la fois des crises et des possibilités. Ils élaborent des stratégies et des conseils éclairés qui tiennent compte des divers besoins des intervenants et partenaires multiples, reflètent l'orientation stratégique de la fonction publique et positionnent l'organisation sur la voie du succès.

## **Engagement**

### **Les gens, les organisations et les partenaires**

Les leaders de la fonction publique mobilisent les gens, les organisations et les partenaires afin d'élaborer des objectifs, d'exécuter des plans et de produire des résultats. Ils jettent les bases nécessaires à l'établissement d'ententes entre les principaux intervenants. Ils mobilisent les équipes et impriment l'impulsion nécessaire à l'exécution des activités en communiquant de façon claire et cohérente, et en investissant temps et énergie afin d'amener l'ensemble de l'organisation à se mobiliser. Ils font appel à leurs compétences en négociation et à leur faculté d'adaptation pour faciliter la collaboration et la reconnaissance des préoccupations communes, et pour ouvrir la voie au succès et aux résultats. Ils suivent la voie et en prennent la direction au-delà de toute frontière afin d'inciter l'ensemble des intervenants, des partenaires et des communautés à s'engager envers une stratégie et d'un programme communs.

## **Excellence en gestion**

### **La gestion par l'action, la gestion de l'effectif, la gestion des finances**

Les leaders de la fonction publique obtiennent des résultats en maximisant l'efficacité et la viabilité de l'organisation. Ils s'assurent que les personnes disposent du soutien et des outils nécessaires et que l'ensemble de l'effectif a la capacité et la diversité nécessaires pour atteindre les objectifs actuels et à plus long terme de l'organisation. Ils harmonisent les personnes, le travail et les systèmes avec la stratégie opérationnelle de façon à concilier le mode de fonctionnement et les activités à mener. Ils mettent en œuvre des systèmes rigoureux et complets de responsabilisation en matière de ressources humaines et financières conformes au Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). Ils s'assurent que l'intégrité et la gestion de l'information et du savoir sont une responsabilité assumée à tous les niveaux et sont un facteur clé au niveau de la conception et de l'exécution de tous les programmes et politiques.

## **Autres compétences**

On peut définir ici toute compétence supplémentaire pertinente au poste visé.

## Valeurs et éthique – *L'intégrité et le respect*

**Indicateurs comportementaux** (choisir les indicateurs propres au poste à doter)

- Démontre valeurs et éthique, y compris le Code, dans ses comportements personnels
- Intègre valeurs et éthique, y compris le Code, dans les pratiques de la direction générale
- Illustre un engagement à l'égard de la population et de la clientèle dans ses activités et celles de la direction générale
- Offre des conseils courageux et agit avec le courage de ses convictions
- Intègre les valeurs ministérielles aux politiques et programmes de la direction générale
- Façonne et préconise une direction générale bilingue, diversifiée et inclusive en se fondant sur les politiques sur les langues officielles et l'équité en matière d'emploi
- Façonne et préconise une direction générale sécuritaire et saine, respectueuse, exempte de harcèlement et de discrimination
- Incarné la transparence et la justice

### Renseignements/observations

Contexte, situation ou tâche :

Mesures ou actions prises :

Impact :

**Y a-t-il des facettes de cette compétence que le postulant pourrait perfectionner?**

**À remplir par l'évaluateur après l'entrevue :**

1	2	3	4	5	X
Nettement inférieur aux attentes	Inférieur aux attentes	Répond aux attentes	Supérieur aux attentes	Nettement supérieur aux attentes	N'a pas pu observer

Justification :



## Réflexion stratégique – L'analyse

### Indicateurs comportementaux (choisir les indicateurs propres au poste à doter)

Dénote une profonde compréhension des lois et du rôle de SMA dans son interprétation des questions et dans ses analyses

Pour les enjeux du secteur, recherche le point de vue du SM, du gouvernement ainsi qu'un point de vue à l'échelle nationale, régionale, globale et technique

Sait déceler les enjeux cruciaux ou délicats et établit des liens avec les priorités

Distingue les facteurs essentiels des facteurs négligeables lorsqu'il s'agit de porter des jugements

Analyse les revers et cherche à obtenir une rétroaction honnête afin d'apprendre des erreurs

## Renseignements/observations

Contexte, situation ou tâche :

Mesures ou actions prises :

Impact :

Y a-t-il des facettes de cette compétence que le postulant pourrait perfectionner?

**À remplir par l'évaluateur après l'entrevue :**

1	2	3	4	5	X
Nettement inférieur aux attentes	Inférieur aux attentes	Répond aux attentes	Supérieur aux attentes	Nettement supérieur aux attentes	N'a pas pu observer

Justification :

## Réflexion stratégique – Les idées

**Indicateurs comportementaux** (choisir les indicateurs propres au poste à doter)

- Fait preuve d'un bon jugement et offre au SM des conseils éclairés en matière de politique
- Contribue à l'élaboration de la vision collective et à celle du SM
- Transpose la vision dans son propre mandat
- Élabore des solutions novatrices à des problèmes non traditionnels
- Élabore des stratégies pour gérer la portée et le rythme du changement
- Élabore des stratégies efficaces à court et à long terme
- Favorise une remise en question constructive des politiques
- Perçoit les possibilités en l'absence d'une information détaillée
- Fait preuve d'un jugement professionnel solide en se fondant sur l'analyse et la consultation, au besoin
- Enseigne aux autres et apprend d'eux

## Renseignements/observations

Contexte, situation ou tâche :

Mesures ou actions prises :

Impact :

**Y a-t-il des facettes de cette compétence que le postulant pourrait perfectionner?**

**À remplir par l'évaluateur après l'entrevue :**

1	2	3	4	5	X
Nettement inférieur aux attentes	Inférieur aux attentes	Répond aux attentes	Supérieur aux attentes	Nettement supérieur aux attentes	N'a pas pu observer

Justification :

## ENGAGEMENT *Les gens, les organisations et les partenaires*

### Indicateurs comportementaux (choisir les indicateurs propres au poste à doter)

- Cultive des relations de travail et des réseaux efficaces avec d'autres ministères et organismes, les clients, la population canadienne, les syndicats, les membres du personnel de l'administration centrale et des régions et d'autres paliers de gouvernement
- Assure des liens de communication ascendants, descendants dans l'ensemble de l'organisation et des réseaux
- Communique avec franchise et clarté, et favorise ces qualités
- Communique et interprète les contextes externes pour positionner la contribution de la direction générale, de l'équipe et des personnes
- Suscite la confiance et en fait preuve en demandant et en donnant de la rétroaction honnête et constructive
- Écoute activement les autres et comprend l'effet exercé sur eux
- Influe sur les résultats en négociant des résultats à la satisfaction des parties, des compromis et en réglant les conflits
- Adopte son approche au contexte, p. ex. collaboration pour l'établissement d'un consensus, fait preuve d'autorité en cas de crise
- Inspire un engagement à l'égard de l'excellence en faisant preuve d'un engagement personnel passionné
- Travaille à l'atteinte d'objectifs communs avec la collectivité des SMA des ministères/organismes et de l'ensemble de la fonction publique
- Instaure un environnement ouvert et positif pour stimuler la discussion franche

### Renseignements/observations

Contexte, situation ou tâche :

Mesures ou actions prises :

Impact :

**Y a-t-il des facettes de cette compétence que le postulant pourrait perfectionner?**

**À remplir par l'évaluateur après l'entrevue :**

1	2	3	4	5	X
Nettement inférieur aux attentes	Inférieur aux attentes	Répond aux attentes	Supérieur aux attentes	Nettement supérieur aux attentes	N'a pas pu observer

Justification :

## Excellence en gestion – *La gestion par l'action*

### Indicateurs comportementaux (choisir les indicateurs propres au poste à doter)

- Dirige un changement de manière à maximiser les résultats dans la direction générale, le ministère et le secteur
- Assume un rôle de gérance pour l'ensemble du ministère, pas seulement pour sa propre direction générale
- Détermine et communique les priorités, les délais, les échéanciers, les mesures du rendement, les responsabilités claires et les ententes de rendement pour les directions générales
- Conçoit et gère un cadre stratégique de gestion du risque
- Coordonne les priorités, la planification et le rendement à l'échelle nationale et régionale
- Harmonise les priorités et les ressources
- Donne suite au plan d'activités de la direction générale, depuis la planification, la mise en œuvre, la surveillance, l'évaluation et jusqu'à l'établissement des rapports
- Intègre la fonction de contrôleur, le CRG ainsi que les politiques, les lois et les règlements fédéraux aux pratiques de la direction générale
- S'acquitte des obligations de responsabilisation pour la gestion de la direction générale
- Intègre les questions relatives aux RH, aux finances, à la TI, à la GI et aux communications à la planification et aux mesures prévues
- Revoit ses objectifs et ses plans afin de les adapter aux priorités ou aux conditions qui évoluent
- S'en tient à un plan d'action malgré une information incomplète, au besoin
- Prend des décisions et des mesures urgentes, et garde son calme en situation de crise
- Constata et reconnaît avoir commis des erreurs et apporte les corrections nécessaires

### Renseignements/observations

Contexte, situation ou tâche :

Mesures ou actions prises :

Impact :

**Y a-t-il des facettes de cette compétence que le postulant pourrait perfectionner?**

**À remplir par l'évaluateur après l'entrevue :**

1	2	3	4	5	X
Nettement inférieur aux attentes	Inférieur aux attentes	Répond aux attentes	Supérieur aux attentes	Nettement supérieur aux attentes	<b>N'a pas pu observer</b>

Justification :

## Excellence en gestion – *La gestion de l'effectif*

**Indicateurs comportementaux** (choisir les indicateurs propres au poste à doter)

- Élabore une stratégie des RH pour planifier la relève
- Constitue des équipes de spécialistes pour faire face à des enjeux particuliers ou à des crises
- Fixe des attentes claires, surveille, évalue, récompense et améliore le rendement
- Reconnaît les réalisations des gens et les meilleurs efforts
- Donne de la rétroaction honnête, encourage l'apprentissage et gère les problèmes de rendement
- Aborde les problèmes de RH avec fermeté et efficacité
- Reconnaît l'importance de la collectivité des DG et l'appuie
- Équilibre les forces complémentaires dans les équipes
- Renforce le leadership dans toute la direction générale
- Guide les gens et favorise leur épanouissement grâce aux évaluations, à la planification de carrière et au perfectionnement
- Consulte les services de soutien avant de changer des protocoles des RH
- Met en application des systèmes de RH rigoureux et s'acquitte de ses obligations de responsabilisation en matière de GRH

### Renseignements/observations

Contexte, situation ou tâche :

Mesures ou actions prises :

Impact :

**Y a-t-il des facettes de cette compétence que le postulant pourrait perfectionner?**

**À remplir par l'évaluateur après l'entrevue :**

1	2	3	4	5	X
Nettement inférieur aux attentes	Inférieur aux attentes	Répond aux attentes	Supérieur aux attentes	Nettement supérieur aux attentes	N'a pas pu observer

Justification :

## Excellence en gestion – *La gestion des finances*

### Indicateurs comportementaux (choisir les indicateurs propres au poste à doter)

(Choisir jusqu'à quatre indicateurs)

- Affecte les ressources de façon transparente et instaure une culture de réaffectation permanente
- Harmonise les éléments moteurs des activités avec le régime de gestion financière
- Préconise des approches novatrices pour composer avec les contraintes financières
- Intègre les processus de la fonction de contrôleur et préconise une diligence raisonnable
- Examine les résultats des vérifications et des évaluations et y donne suite
- Surveille constamment le rendement et cherche sans cesse à réaliser des économies
- S'acquitte de ses obligations de responsabilisation en matière de gestion financière de la direction générale
- Fournit des rapports objectifs, crédibles et opportuns au SM
- Consulte les services de soutien avant de changer des protocoles financiers

### Renseignements/observations

Contexte, situation ou tâche :

Mesures ou actions prises :

Impact :

**Y a-t-il des facettes de cette compétence que le postulant pourrait perfectionner?**

**À remplir par l'évaluateur après l'entrevue :**

1	2	3	4	5	X
Nettement inférieur aux attentes	Inférieur aux attentes	Répond aux attentes	Supérieur aux attentes	Nettement supérieur aux attentes	N'a pas pu observer

Justification :

### **Partie 3 : Observations supplémentaires du répondant**

**Auriez-vous des observations à ajouter qui nous permettraient de mieux connaître le postulant?**

#### **Partie 4 : Capacité globale**

**Est-ce que vous nommeriez maintenant cette personne dans ce poste?**

☐ Oui ☐ Non

**Veillez expliquer :**

**Quels genres de postes ou d'organisations conviendraient le mieux au postulant?**

#### **Partie 5 : Observations de la personne chargée de vérifier les références**



## Partie 6 : Synthèse des notes

Compétence	Note					
Valeurs et éthique	1	2	3	4	5	N'a pas pu observer
Réflexion stratégique – Analyse	1	2	3	4	5	N'a pas pu observer
Réflexion stratégique – Idées	1	2	3	4	5	N'a pas pu observer
Engagement	1	2	3	4	5	N'a pas pu observer
Excellence en gestion – Gestion par l'action	1	2	3	4	5	N'a pas pu observer
Excellence en gestion – Gestion de l'effectif	1	2	3	4	5	N'a pas pu observer
Excellence en gestion – Gestion des finances	1	2	3	4	5	N'a pas pu observer

Nom de l'évaluateur ou des évaluateurs :

---

---

---

Signature de l'évaluateur ou des évaluateurs :

---

---

---

Date : \_\_\_\_\_

## **Annexe 2**

Conseils à l'intention de la personne chargée de vérifier les références

## **Vérifications structurées des références**

### **Conseils à l'intention de la personne chargée de vérifier les références**

#### **L'appel au répondant afin de fixer un rendez-vous**

- % Informez le répondant de la possibilité que l'entrevue se tienne au téléphone ou en personne.
- % Assurez-vous que le répondant réserve suffisamment de temps pour répondre à toutes les questions d'entrevue. Il est souhaitable de prévoir environ 7 à 10 minutes pour les questions axées sur les compétences et du temps supplémentaire pour les questions préliminaires et de vérification.
- % Demandez au répondant d'examiner à l'avance les instructions relatives à l'entrevue, le formulaire de vérification des références et les autres documents préparatoires.
- % Encouragez le répondant à préparer des exemples concrets démontrant que le postulant a manifesté les compétences énumérées dans le formulaire de vérification des références. Fournir un ou deux exemples qui intègrent la plupart, sinon l'ensemble, des comportements énumérés pour chaque compétence est approprié.
- % Informez le répondant que les renseignements obtenus au moyen de la vérification des références sont protégés; toutefois, ceux-ci ne sont pas confidentiels dans la mesure où le postulant peut consulter l'information s'il en fait la demande.
- % Envoyez le formulaire de vérification des références au répondant.

#### **L'amorce de la discussion**

- % Présentez-vous et exposez le but de l'entrevue; assurez-vous que, pour le répondant, il s'agisse d'un moment opportun d'aller de l'avant. Au besoin, fixez un nouveau rendez-vous.
- % Assurez-vous que le répondant a reçu et a examiné la documentation préparatoire. Si la réponse est négative, il pourrait être préférable de proposer un nouveau rendez-vous.
- % Décrivez les étapes à suivre pour remplir le formulaire de vérification des références et indiquez le temps nécessaire à la discussion.
- % Rappelez au répondant de fournir des faits, des descriptions concrètes, des incidents pertinents et des exemples de comportement, et non des opinions.
- % Demandez au répondant s'il a des questions au sujet de la démarche.

#### **Si le répondant refuse de participer**

- % Rappelez au répondant que la vérification de références n'est qu'un outil parmi plusieurs qui serviront à choisir la bonne personne pour occuper le poste.
- % Informez le répondant que le postulant a autorisé la vérification de ses références.
- % Expliquez au répondant qu'il n'énonce pas de position officielle au nom de son organisation.

## **L'entrevue**

- % Prenez des notes détaillées sur les observations et les exemples fournis par le répondant, en tentant de consigner ses réponses textuellement.
- % Suivez la même démarche structurée pour toutes les entrevues afin de poser les mêmes questions générales au sujet de chacun des postulants, ce qui favorisera le traitement équitable de tous.
- % Mettez l'accent sur les comportements liés au travail qui démontrent les compétences évaluées.
- % Posez des questions d'approfondissement, au besoin. Demandez : « Pouvez-vous me donner plus de détails? », ou si le répondant répond en formulant une généralisation ou une évaluation : « Pouvez-vous me donner un exemple précis? ».
- % Assurez-vous que l'évaluation de la capacité globale soit justifiée par des exemples ou de faits concrets qui expliquent pourquoi le postulant est, ou n'est pas, la bonne personne pour le poste.
- % Demandez au répondant s'il a des observations supplémentaires à formuler et profitez de l'occasion pour lui demander de clarifier certaines réponses, au besoin.
- % Demandez au répondant, une fois l'entrevue terminée, de détruire sa copie du formulaire de vérification des références. Cela s'avère particulièrement important si le formulaire contient des renseignements ou des notes se rapportant au postulant.
- % Remerciez le répondant de sa collaboration et du temps qu'il vous a accordés, et demandez-lui la permission de le rappeler si jamais vous avez des questions supplémentaires.
- % N'oubliez pas de noter vos propres observations supplémentaires.

## **L'évaluation des compétences**

- % Attendez que l'entrevue soit terminée avant de procéder à l'évaluation.
- % Évaluer chaque compétence séparément, une à la fois.
- % Avant d'évaluer, passez en revue la définition de la compétence et les indicateurs de comportement connexes.
- % Passez en revue tous les renseignements recueillis au sujet de la compétence et les évaluer en fonction des indicateurs de comportement.
- % Justifiez votre évaluation en vous reportant aux comportements concrets qui ont été observés.
- % Évitez de vous fier à des généralisations subjectives.
- % Si vous vous rendez compte que vous manquez d'uniformité dans vos évaluations d'une vérification des références à l'autre, passez en revue l'ensemble de vos évaluations et apportez les corrections qui s'imposent.
- % Méfiez-vous des préjugés de l'évaluateur et prenez des mesures pour les minimiser dans la mesure du possible.

**Annexe 3**  
Exemples de directives à l'intention des postulants  
au sujet du choix et de la préparation des répondants

## Directives à l'intention du postulant en vue de la vérification structurée des références Choix et préparation de vos répondants

Nous vous recommandons de tenir compte des points suivants.

### Vos répondants doivent :

- 9 Avoir eu la possibilité de vous observer dans des situations d'emploi pertinentes. Par conséquent, ils doivent avoir une connaissance directe et approfondie de votre travail et être en mesure de répondre à des questions précises concernant vos réalisations et vos points forts.
- 9 Avoir travaillé avec vous récemment et habituellement pendant au moins six mois au cours des cinq dernières années. Si vous ne pouvez trouver de répondant qui satisfait à cette exigence, veuillez communiquer avec le conseiller des RH responsable du processus de nomination pour discuter les options possibles.
- 9 Faire preuve d'ouverture et de franchise lorsqu'ils communiquent l'information relative à votre rendement au travail.
- 9 Être au courant des étapes du processus de vérification structurée des références. Vous pouvez les aviser qu'ils recevront des documents avant l'entrevue de vérification de références afin de se préparer.

### Votre contribution au processus :

- 9 Assurez-vous que les répondants ont accepté de fournir des renseignements, qu'ils seront disponibles durant le processus d'évaluation, et informez-les du moment où l'organisation d'embauche prévoit les appeler.
- 9 Envisagez de fournir à vos répondants une copie de votre curriculum vitae ou, encore, des sections de ce dernier que vous jugez pertinentes.
- 9 Assurez-vous que les coordonnées fournies sont exactes et à jour.
- 9 Indiquez clairement quelle langue officielle chaque répondant préfère.
- 9 Ajoutez à votre liste les noms de répondants supplémentaires, si cela est possible.

Nom des répondants	Organisation et titre	Relation de travail (superviseur, subalterne, client ou collègue)	Téléphone et courriel	Langue officielle préférée
-----	----- -----	-----	----- -----	-----
-----	----- -----	-----	----- -----	-----
-----	----- -----	-----	----- -----	-----
-----	----- -----	-----	----- -----	-----

*Veuillez renvoyer dès que possible la liste des noms au conseiller en RH responsable du processus de nomination.*

**Annexe 4**  
Exemple de directives à l'intention du répondant

## Vérification structurée des références

### Directives à l'intention du répondant

Merci d'avoir accepté d'être répondant. Pour mieux vous préparer à l'entrevue de vérification des références, nous vous demandons de vous familiariser avec les documents suivants :

- ‰ Annonce du processus de nomination ou résumé des responsabilités tirées de la description de travail;
- ‰ Énoncé des critères de mérite;
- ‰ Formulaire de vérification des références.

Veuillez examiner ces documents à l'avance et ayez-les en main durant l'entrevue. La personne chargée de la vérification des références notera vos réponses sur sa copie du formulaire de vérification des références.

### Le formulaire de vérification des références

Le formulaire de vérification des références est conçu pour structurer l'entrevue et permettre de consigner par écrit les renseignements que vous fournirez comme répondant. Vous n'êtes pas tenu de remplir le formulaire en détail avant l'entrevue. Toutefois, celle-ci se déroulera beaucoup plus facilement si vous êtes prêt à donner des exemples concrets du rendement au travail du postulant. La possibilité de vous référer, durant l'entrevue, à des notes que vous avez préparées à l'avance améliorera la qualité de l'information fournie et optimisera le temps que vous nous accorderez.

### Logistique

L'entrevue peut durer entre 30 minutes et une heure approximativement. L'efficacité du processus sera favorisée si vous consacrez suffisamment de temps à vous préparer.

**Remarque :** Une fois rempli, le formulaire de vérification des références est un document confidentiel et doit être traité comme tel.

#### Date de la vérification des références et coordonnées

Date et heure : \_\_\_\_\_

Personne chargée de la vérification des références : \_\_\_\_\_

(Nom)

Télécopieur : \_\_\_\_\_ Téléphone : \_\_\_\_\_

Courriel : \_\_\_\_\_