

Annexe C : Liste de vérification sommaire

L'entrevue structurée dans le cadre du processus de nomination

Avant l'entrevue

- Établir la composition du jury :
 - veiller à ce que les membres du jury soient les mêmes à toutes les entrevues, dans la mesure du possible;
 - veiller à ce que les membres du jury soient qualifiés et qu'ils n'aient pas de parti pris ou de conflits d'intérêts réels ou apparents qui pourraient influencer le résultat du processus;
 - établir si un expert en évaluation apporterait des précisions et une certaine efficacité;
 - considérer la représentativité des groupes d'équité en matière d'emploi.
- Établir si tous les postulants participeront à l'entrevue ou seules des personnes présélectionnées en fonction de compétences prédéterminées.
- Fixer le moment de l'entrevue dans le cadre du processus de nomination.
- Concevoir un livret d'entrevue :
 - cerner les qualifications à évaluer, les décrire sous forme de comportements, en fonction de l'énoncé des critères de mérite;
 - établir les types de questions d'entrevue à élaborer, telles que les questions situationnelles ou comportementales, selon des situations ou incidents pouvant survenir au travail;
 - élaborer les questions de l'entrevue structurée :
 - veiller à ce que toutes les questions soient liées à l'emploi;
 - éviter tout sujet inapproprié ou pouvant entraîner une distinction illicite;
 - veiller à ce que les questions amènent les postulants à préciser dans leur réponse la façon dont ils ont agi dans le passé ou qu'ils agiraient face à certaines situations hypothétiques;
 - veiller à ce que toutes les questions soient justes, impartiales et ne créent pas d'obstacles.
 - élaborer des questions propres à chaque qualification à évaluer (bien que certaines questions puissent permettre d'obtenir de l'information sur plusieurs qualifications à la fois);
 - établir le nombre de questions à poser lors de l'entrevue – en tenant compte des contraintes de temps – et l'ordre dans lequel elles seront posées;
 - élaborer des questions d'approfondissement ou de suivi standardisées pour vous assurer d'obtenir tous les détails nécessaires;

- mettre les questions d'entrevue à l'essai au préalable afin d'évaluer le temps requis et de s'assurer que les questions soient claires et permettent d'évaluer les qualifications voulues de façon adéquate.
- ❑ Établir les critères d'évaluation :
 - examiner les comportements efficaces et ceux inefficaces, p. ex. les bonnes et les mauvaises réponses aux questions;
 - déterminer si une échelle de cotation sera utilisée. Dans l'affirmative, il faut déterminer le type d'échelle et le nombre de points;
 - pour chaque compétence, fournir des descripteurs narratifs des comportements qui définissent les divers points sur l'échelle de cotation (p. ex., rendement bien au-delà de la moyenne, supérieur à la moyenne, dans la moyenne, inférieur à la moyenne et bien au-dessous de la moyenne) afin de marquer chaque point sur l'échelle.
- ❑ Élaborer le processus d'entrevue :
 - préparer l'introduction, établir les consignes, fixer le temps accordé, et puis élaborer la clôture de l'entrevue;
 - déterminer si du temps sera accordé aux postulants pour se préparer avant l'entrevue.
- ❑ Former tous les membres du jury – s'assurer qu'ils connaissent bien ce qui suit :
 - les principales tâches et responsabilités associées au poste à doter;
 - la définition des qualifications à évaluer et leurs indicateurs de comportements;
 - les [Lignes directrices relatives à une évaluation équitable dans un milieu de travail diversifié](#) et le [Guide relatif à l'évaluation des personnes handicapées](#);
 - la façon de créer des liens avec les postulants, de poser les questions, de gérer le déroulement de l'entrevue et d'évaluer le rendement en fonction des qualifications;
 - l'importance de prendre des notes pertinentes et la façon de procéder;
 - la procédure d'évaluation adéquate;
 - les erreurs d'évaluation courantes et les préjugés, et la manière de les éviter;
 - la façon de parvenir à l'évaluation finale du jury et d'intégrer les résultats aux autres renseignements.
- ❑ Communiquer avec le postulant ou la postulante avant l'entrevue :
 - fournir au postulant ou à la postulante de l'information sur le format de l'entrevue, les types de questions qui seront posées et les qualifications évaluées.

- rappeler au postulant ou à la postulante son droit de se prévaloir de mesures d'adaptation et déterminer si elles sont requises.
- aviser le postulant ou la postulante de la date et de l'heure de l'entrevue et du temps accordé pour la tenue de l'entrevue.
- ☐ Veiller à ce que la salle d'entrevue soit bien éclairée et exempte de toute distraction.
- ☐ Veiller à ce que tout le matériel nécessaire soit prêt pour l'entrevue et à ce que les mesures d'adaptation soient en place, le cas échéant.
- ☐ Faire en sorte que les membres du jury se rencontrent au moins 15 minutes avant l'arrivée du premier postulant ou de la première postulante afin de discuter du format de l'entrevue, si ce n'est pas déjà fait, nommer un intervieweur principal ou une intervieweuse principale et définir à l'avance les questions que posera chacun des membres du jury.

Durant l'entrevue

- ☐ Veiller à ce que les postulants aient à leur disposition de l'eau, des crayons ou stylos et du papier.
- ☐ Si l'on décide d'accorder du temps de préparation aux postulants, leur remettre un exemplaire des questions d'entrevue et des consignes s'y rattachant et leur accorder du temps pour se préparer dans une salle réservée à cet effet (sous supervision ou non, selon la nature des questions).
- ☐ Il incombe à l'intervieweur principal ou à l'intervieweuse principale de souhaiter la bienvenue aux postulants, de les remercier de leur présence à l'entrevue, de leur présenter les membres du jury et de :
 - leur fournir une explication détaillée du processus d'entrevue;
 - poser la première question, y compris toutes les questions d'approfondissement nécessaires;
 - les informer des prochaines étapes du processus de nomination;
 - les remercier, rassembler les questions et les notes, le cas échéant, et raccompagner les postulants jusqu'à la sortie.
- ☐ Tous les membres du jury doivent suivre les consignes suivantes :
 - ne divulguer en aucun cas les indicateurs de comportements précis faisant l'objet d'une évaluation, mais tenter de répondre aux demandes de clarification qui sont raisonnables;
 - prendre des notes détaillées des réponses du postulant ou de la postulante tout au long de l'entrevue.
 - ne consigner que ce que le postulant ou la postulante a dit ou fait;
 - veiller à ce que les contraintes de temps soient respectées;
 - intervenir, au besoin, pour ramener le postulant ou la postulante au sujet ou à une conclusion;

- donner au postulant ou à la postulante l'occasion de poser des questions à son tour et prévoir du temps pour y répondre.

Après l'entrevue

- ❑ Procéder immédiatement à l'évaluation des réponses du postulant ou de la postulante.
- ❑ Tous les membres du jury examinent la définition de la première qualification à évaluer ainsi que les indicateurs de comportement connexes.
- ❑ Les membres du jury examinent leurs notes de façon indépendante et déterminent quels indicateurs de comportements associés à cette qualification ont été abordés lors de l'entrevue. Ils notent ensuite des exemples illustrant comment le postulant ou la postulante les a démontrés.
- ❑ Chacun des membres du jury évalue ensuite de façon indépendante le postulant ou la postulante par rapport à la première qualification :
 - utiliser tous les renseignements sur les comportements fournis par le postulant ou la postulante, même si cela apparaît dans des réponses à des questions qui visaient d'autres qualifications.
 - ne pas accorder une importance exagérée à des incidents isolés.
 - s'attarder plutôt aux tendances générales en ce qui a trait aux renseignements fournis.
 - s'assurer que les réponses soient pondérées de la même façon pour tous les postulants.
 - être conscient des erreurs d'évaluation courantes et des préjugés possibles; prendre des précautions afin de réduire leur incidence sur les évaluations.
- ❑ Les membres du jury discutent de leur évaluation individuelle d'une qualification et donnent une évaluation de groupe aux postulants. Cette discussion se poursuit jusqu'à l'obtention d'un consensus.
- ❑ L'évaluation de groupe est consignée par écrit ainsi que la justification de l'évaluation en termes de comportements précis démontrés par le postulant ou la postulante.
- ❑ Passer ensuite à l'évaluation des autres qualifications, tour à tour.
- ❑ Consigner les cotes de groupe finales ainsi que les notes justificatives au dossier du postulant ou de la postulante.
- ❑ Une fois l'évaluation terminée, intégrer les résultats de l'entrevue aux autres outils, veiller à ce que les tendances au niveau du comportement observé et des renseignements fournis sont cohérentes :
 - si l'information semble négative, en examiner la source et, dans la mesure du possible, en vérifier l'exactitude par rapport aux autres sources d'information ayant servi à l'évaluation avant de prendre une décision à l'égard du postulant ou de la postulante.

- si l'information est contradictoire, poursuivre les vérifications jusqu'à la satisfaction que la tendance est réelle.
- ❑ Déterminer si les postulants possèdent les qualifications et sélectionner la bonne personne pour le poste.
- ❑ Veiller à ce que l'ensemble du processus de nomination ait été documenté, du début jusqu'à la nomination de la personne. Veiller à inclure les raisons qui justifient la décision de nomination.
- ❑ Prendre des dispositions pour fournir une rétroaction aux postulants, au besoin; cela peut se faire par l'entremise d'une discussion informelle :
 - obtenir le dossier du processus de nomination et examiner les documents se rapportant à la personne dont la candidature n'a pas été retenue.
 - examiner les [Lignes directrices de la CFP sur les discussions informelles](#).
 - examiner le [Guide de la CFP sur la mise en oeuvre des lignes directrices en matière de discussions informelles](#)
 - déterminer la langue officielle à utiliser lors de la discussion informelle et si des mesures d'adaptation sont requises.
 - au besoin, consulter les autres personnes prenant part au processus de nomination, par exemple, les autres membres du jury, le conseiller ou la conseillère en ressources humaines, etc.
- ❑ Revoir les documents au dossier de la personne dont on a rejeté la candidature.
- ❑ Expliquer la décision prise quant à la nomination et fournir des renseignements qui aideront la personne à comprendre cette décision.
- ❑ Se concentrer sur les éléments pertinents à la discussion : les exigences du poste, les critères de mérite, la méthode d'évaluation des qualifications et les motifs du rejet de la candidature.
- ❑ Écouter la personne et lui donner l'occasion d'expliquer ses préoccupations et de soumettre des renseignements à l'appui, le cas échéant.
- ❑ Garder une attitude ouverte et exempte de confrontation, tout au long de la discussion.
- ❑ Demander de l'aide si l'on se retrouve dans une situation où l'on n'est pas à l'aise avec le sujet de la discussion ou si celle-ci porte sur des enjeux qui dépassent la décision du rejet de la candidature dans le cadre du processus de nomination.
- ❑ 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.