



Guide de gestion du volume de candidatures

Date: Le 27 septembre 2007

*Auteur: Direction de l'élaboration
des politiques*

1. Introduction

1.1 Objectif du Guide

La gestion du volume de candidatures comprend des stratégies et des techniques qui permettent aux organisations de traiter avec efficacité et efficience le nombre de demandes d'emploi liées à un processus de nomination. Elle fait partie intégrante de tout processus de nomination annoncé. Le Guide de gestion du volume de candidatures n'est pas destiné à être prescriptif ou à établir des règles. Il contient plutôt des conseils pratiques sur la gestion du volume de candidatures liées à un processus de nomination. Le Guide sera mis à jour au fur et à mesure que des études de cas et des outils seront définis.

1.2 Contexte

Bien qu'il soit utile de disposer d'un volume élevé de candidatures dans certains cas, le fait de mener un processus qui entraîne la création d'un bassin de candidatures trop grand peut s'avérer déconcertant et coûteux. Cependant, les processus qui n'attirent pas un nombre suffisant de candidatures sont improductifs et peuvent constituer une utilisation inefficace du temps et des ressources. Par conséquent, l'objectif de la gestion du volume de candidatures n'est pas seulement de réduire le volume de candidatures à un nombre raisonnable, mais plus important encore, c'est aussi de fournir un nombre suffisant de candidatures prometteuses et d'embaucher la bonne personne au moment et à l'endroit où on en a besoin.

1.3 Démarche

La gestion du volume de candidatures dans le contexte de la dotation n'est pas un concept nouveau dans la fonction publique. Les ministères et organismes sont habitués de recourir à la présélection pour générer un nombre raisonnable de candidatures en les sélectionnant à l'aide de critères pertinents. Un examen plus approfondi des démarches efficaces liées à la gestion du volume de candidatures a été rendu nécessaire en raison des pressions récentes, tant à l'externe qu'à l'interne. L'élargissement de l'utilisation d'une zone nationale de sélection (ZNS) (lien menant au Glossaire) pour le recrutement externe donne accès à un plus grand nombre de candidatures et à un meilleur accès pour les Canadiens et Canadiennes aux possibilités d'emploi dans la fonction publique fédérale. L'utilisation de la ZNS entraîne également un défi, à savoir un volume plus élevé de candidatures.

La gestion du volume de candidatures comprend quatre éléments fondamentaux. Premièrement, le meilleur critère en ce qui concerne toute démarche est celui des **valeurs**. Ce critère peut s'appliquer aux autres éléments et à toutes les étapes d'un processus. Deuxièmement, la **planification des ressources humaines (RH)** peut contribuer à l'élaboration de démarches efficaces. Troisièmement, un **système de recrutement électronique** est essentiel si on prévoit qu'il y aura un grand nombre de candidatures. Et quatrièmement, des

stratégies de gestion du volume de candidatures peuvent être mises en œuvre afin de générer un nombre raisonnable de candidatures. L'utilisation de tous ces éléments peut contribuer à des nominations productives, efficaces et fondées sur le mérite.

2. Critère des valeurs

Le préambule de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) énonce les valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité, et met en évidence les valeurs de justice, de transparence, d'accessibilité et de représentativité qui encadrent les nominations au sein de la fonction publique. Les démarches et les outils se rapportant à la gestion du volume des candidatures, bien ancrées dans les valeurs fondamentales et dans les valeurs directrices, peuvent mener à un processus de nomination plus efficace et plus abordable. Il n'y a pas qu'une seule bonne façon de gérer le volume de candidatures, mais le choix des démarches peut être évalué par rapport aux valeurs fondamentales et aux valeurs directrices suivantes.

2.1 MÉRITE

La personne nommée possède les qualifications essentielles, y compris la compétence dans les langues officielles, établies par l'administratrice générale ou l'administrateur général pour le travail à accomplir. Le ou la gestionnaire peut prendre en considération toute qualification constituant un atout, toute exigence opérationnelle et tout besoin organisationnel, actuels ou futurs, précisés par l'administratrice générale ou l'administrateur général.

2.2 IMPARTIALITÉ

Les nominations et promotions externes et internes à la fonction publique sont exemptes d'influence politique. Les fonctionnaires ont le droit de se livrer à des activités politiques tout en respectant le principe d'impartialité politique dans la fonction publique. Les activités politiques des fonctionnaires ne doivent pas porter ou sembler porter atteinte à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon politiquement impartiale. Par activités politiques, on entend toute activité exercée au sein d'un parti politique, ou exercée pour soutenir un tel parti ou pour s'y opposer, toute activité exercée pour soutenir une candidature, ou pour s'y opposer, ou le fait d'être candidate ou candidat à une élection.

2.3 JUSTICE

Les décisions sont prises de façon objective, sont exemptes d'influence politique et de favoritisme personnel, et les lignes directrices et pratiques témoignent d'un traitement juste des personnes. Dans le cadre d'un processus de nomination, les personnes ont le droit d'être évaluées dans la ou les langues officielles de leur choix.

2.4 TRANSPARENCE

Les renseignements concernant les stratégies, les décisions, les lignes directrices et les pratiques sont communiqués ouvertement et en temps opportun.

2.5 ACCESSIBILITÉ

Les personnes de partout au pays ont la possibilité de poser leur candidature en vue d'un emploi dans la fonction publique, et ce, dans la ou les langues officielles de leur choix, et d'être prises en considération pour ce poste.

2.6 REPRÉSENTATIVITÉ

Les processus de nomination sont menés de façon objective et ne créent pas d'obstacles systémiques afin que la fonction publique soit représentative de la population canadienne qu'elle sert.

3. Planification des ressources humaines

La LEFP met davantage l'accent sur la planification des RH, qui se veut un processus permettant de cerner les ressources humaines actuelles et futures dont une organisation a besoin pour atteindre ses objectifs. Pour tirer parti complètement de la souplesse qu'offre la LEFP, les gestionnaires et les spécialistes des RH collaborent pour adapter les objectifs stratégiques de l'organisation aux objectifs énoncés dans le plan des RH. La LEFP permet aux gestionnaires d'adapter sur mesure leurs démarches en matière de dotation, ce qui peut faciliter la gestion du volume de candidatures. Les gestionnaires établissent les critères (c.-à-d. les qualifications essentielles, les qualifications constituant un atout, les exigences opérationnelles et les besoins organisationnels) et l'ordre dans lequel ils doivent être appliqués lors de la prise de décisions en matière de nomination.

Le plan des RH d'une organisation et une compréhension des exigences du poste et de l'unité sont le fondement de l'établissement des critères de mérite. Un énoncé des critères de mérite bien défini contribue à la gestion du volume de candidatures :

- en permettant aux personnes intéressées de décider, après mûre réflexion, de poser ou non leur candidature, ce qui pourrait avoir pour effet d'augmenter ou de réduire le nombre de postulants et postulantes;
- en fournissant un fondement pour la présélection et l'évaluation des critères de mérite dans le but de générer un nombre raisonnable de candidatures.

4. Systèmes de recrutement électroniques

Les progrès technologiques ont changé la façon dont la fonction publique annonce ses possibilités d'emploi. L'utilisation de portails sur le Web a permis aux organisations fédérales d'avoir accès à une excellente source de candidates et candidats auxquels elles n'avaient pas accès dans le passé. L'utilisation d'Internet ou d'un intranet aide aussi à porter les possibilités d'emploi à l'attention des personnes admissibles. Comme l'utilisation d'Internet entraîne habituellement un nombre plus élevé de postulants et postulantes, il existe aussi un plus grand besoin d'utiliser des stratégies et des techniques pour gérer efficacement le nombre accru de candidatures. La technologie peut aider les organisations à gérer le volume de candidatures, par exemple le Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP), dans le cas de la fonction publique.

Le SRFP est un outil de dotation externe automatisé sur le Web. Les gestionnaires des ministères et organismes peuvent l'utiliser pour annoncer des possibilités d'emploi, recevoir les demandes, procéder à la présélection et à des recherches, et communiquer avec les postulants et postulantes. Fait encore plus important, le SRFP permet de réduire de façon importante certaines tâches manuelles liées à un processus de recrutement, ce qui fait gagner temps et argent. Le SRFP peut être un moyen efficace de gérer un volume élevé de candidatures. Lorsque les capacités du système (p. ex. le questionnaire) sont utilisées au maximum, le système sert d'outil de présélection et de base de données pour les candidatures.

Le SRFP est utilisé comme outil de gestion du volume de candidatures en ce qui concerne la dotation externe depuis sa première mise en œuvre en 2003. Il permet une présélection automatique, éliminant ainsi les personnes qui ne possèdent pas l'expérience requise. La présélection électronique des qualifications essentielles ou des qualifications constituant un atout, comme l'expérience, la scolarité et les attestations professionnelles, peut être faite à l'aide du questionnaire. Ce dernier comporte un ensemble d'énoncés d'expérience sélectionnés dans notre bibliothèque en ligne qui définissent, clarifient et décrivent davantage l'expérience mentionnée dans l'énoncé des critères de mérite. Pour chaque énoncé d'expérience, le ou la gestionnaire sélectionne le degré d'expérience et son importance, et établit un lien entre ce degré et l'énoncé des critères de mérite. Le postulant ou la postulante répond en utilisant l'échelle du degré d'expérience et, s'il y a lieu, l'échelle du caractère récent de l'expérience. Le SRFP peut retenir, en vue d'une évaluation plus poussée, les personnes qui déclarent que leur degré d'expérience correspond au niveau déterminé à l'avance ou le dépasse. Il peut aussi établir un classement de ces dernières selon leurs résultats, et présenter celles qui ont obtenu les meilleurs résultats.

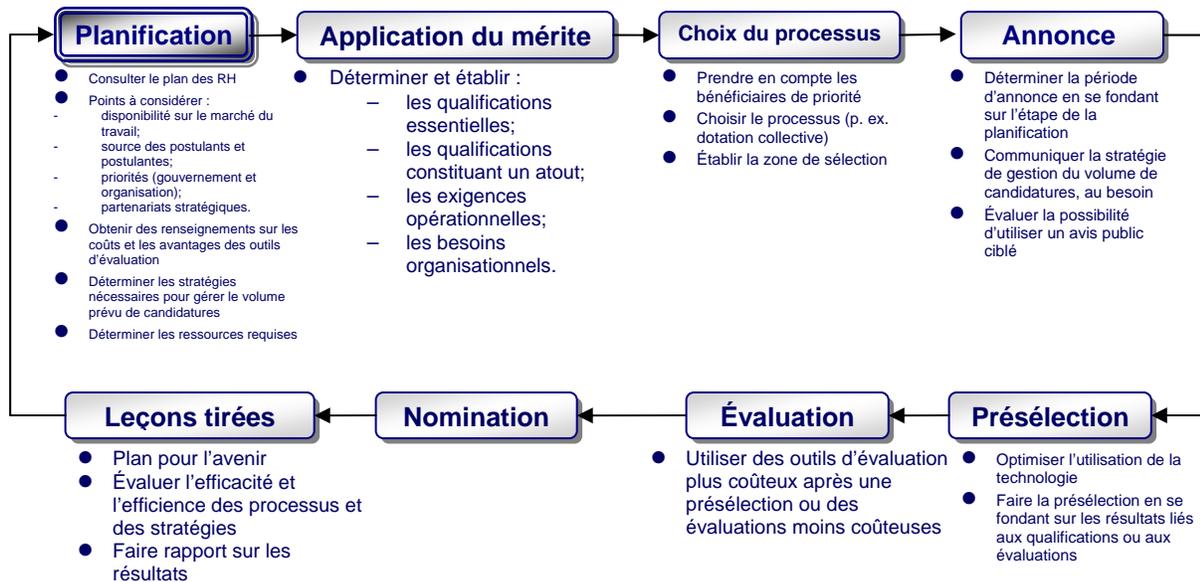
Les options offertes aux organisations ne se limitent pas au SRFP. Le secteur privé offre d'autres outils technologiques et services de recrutement. Ceux-ci doivent tout de même respecter les lignes directrices et le cadre législatif établis par la Commission de la fonction publique (CFP) et l'employeur. Par exemple, les [Lignes directrices en matière d'annonces dans le processus de nomination](#) de la CFP exigent, au minimum, que les processus internes annoncés concernant les possibilités d'emploi interministérielles soient affichés sur le site publiservice.gc.ca et que les processus externes annoncés soient affichés sur le site emplois.gc.ca ainsi que sur Infotel, ou qu'ils soient accessibles par l'entremise d'un autre fournisseur de services de télécommunication par téléphone. Certains ministères, comme Transports Canada ou le ministère de la Justice, disposent de leurs propres systèmes de demandes d'emploi.

Les mesures d'adaptation constituent une autre capacité importante des systèmes de recrutement. Le Conseil du Trésor et la CFP s'engagent à créer un milieu de travail inclusif et sans obstacle où chaque personne a un accès égal aux possibilités dans la fonction publique et où les nominations sont fondées sur le mérite. La [Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées dans la fonction publique fédérale](#) du Conseil du Trésor et de la CFP rend la prise de mesures d'adaptation obligatoire. Toute personne protégée contre la discrimination en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* a droit à des mesures d'adaptation.

5. Stratégies de gestion du volume de candidatures

Les gestionnaires d'embauche peuvent recourir à un certain nombre de stratégies de gestion du volume de candidatures. Des critères tels que le groupe professionnel et le niveau du poste, la disponibilité sur le marché du travail, le nombre prévu de postes à pourvoir et l'efficacité des outils d'évaluation ont des effets sur le choix des stratégies à adopter. La présente partie énonce certaines stratégies qui peuvent être utilisées à diverses étapes du processus de nomination. Il n'y a pas de stratégie qui soit meilleure que les autres. Plusieurs d'entre elles peuvent être utilisées en même temps pour se compléter et optimiser leur efficacité. L'application des critères de valeur aux stratégies pourrait aider les gestionnaires à faire les bons choix à toutes les étapes du processus.

Considérations lors des diverses étapes du processus de nomination

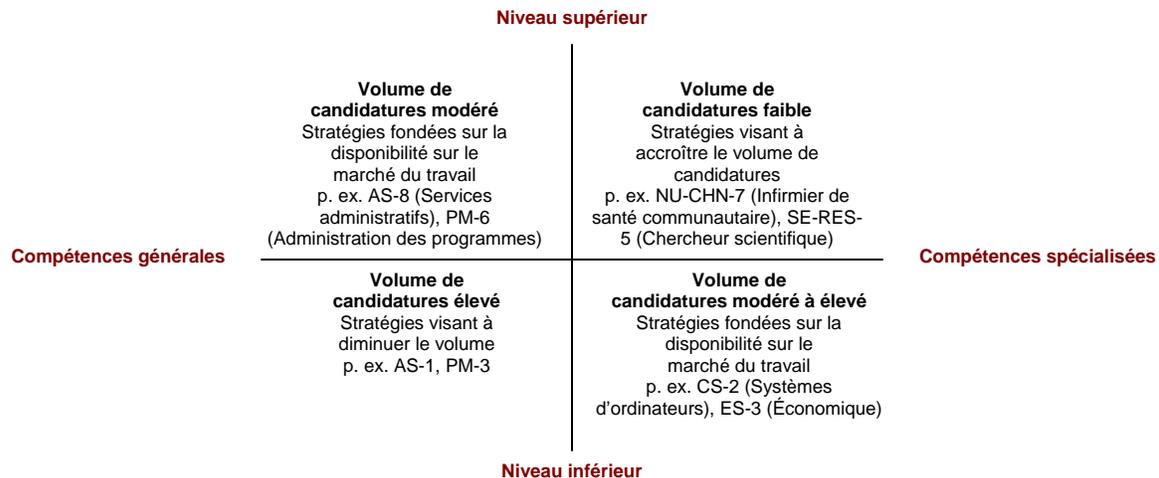


5.1 La planification dans le contexte de la gestion du volume de candidatures

La planification est essentielle à la gestion du volume de candidatures. La gestion du volume de candidatures atteint sa plus grande efficacité lorsqu'elle fait partie intégrante de l'étape de planification d'un processus de nomination au lieu d'être le résultat d'une décision réactive à la suite de la réception des candidatures. La collecte de données et de faits facilite le choix des outils ou des stratégies ainsi que le choix de l'étape du processus de nomination où on peut les utiliser. Les types de renseignements qui peuvent aider les gestionnaires à choisir la démarche appropriée sont énoncés ci-dessous :

- les besoins de l'organisation en matière de RH énoncés dans le plan des RH;
- les données démographiques sur l'effectif de la fonction publique;
- la disponibilité sur le marché du travail;
- les coûts et les avantages des outils d'évaluation;
- la technologie disponible;
- les bassins et les répertoires existants à l'échelle de la fonction publique.

Diverses stratégies peuvent être nécessaires pour divers types de processus. Le choix de la démarche semble dépendre de deux facteurs, à savoir le degré de spécialisation des compétences et le niveau d'emploi.



De telles stratégies sont visibles dans les données des processus liés à la ZNS menés dans la région de la capitale nationale au cours de l'exercice 2006-2007. Pour les processus se rapportant à des postes d'AS-1 et de PM-1, on a recours à une période d'annonce minimale et à une présélection maximale afin de diminuer le volume de candidatures. Les postes de chercheur scientifique principal (RES-5) sont annoncés pendant une période prolongée (43 jours en moyenne) sans présélection électronique afin d'augmenter le volume de candidatures (0 % d'utilisation du questionnaire d'expérience dans le SRFP).

NOMBRE DE POSTES	GROUPE ET NIVEAU	NOMBRE DE JOURS ANNONCÉ (EN MOYENNE)	% D'UTILISATION DU QUESTIONNAIRE DU SRFP
105	AS-1	1,6	68,6 %
42	AS-2	2,9	52,4 %
30	AS-3	2,2	43,3 %
8	AS-4	4,1	25,0 %
16	AS-5	5,4	25,0 %
17	AS-06	5,2	23,5 %
8	AS-7	6,3	0,0 %
1	AS-8	13	0,0 %
227	TOTAL AS	2,8	51,5 %
9	PM-1	1,6	77,8 %
13	PM-2	1,8	30,8 %
7	PM-3	1,4	28,6 %
28	PM-4	5,6	64,3 %
33	PM-5	4,7	39,4 %
12	PM-6	6,3	25,0 %
102	TOTAL PM	4,2	46,1 %
12	SE-RES-1	20,9	0,0 %
13	SE-RES-2	17,6	0,0 %
5	SE-RES-3	27,0	0,0 %
3	SE-RES-4	38,7	0,0 %
2	SE-RES-5	43,0	0,0 %
35	TOTAL SE-RES	23,3	0,0 %

5.2 Conception du processus

Dotation collective

La gestion du volume de candidatures commence par le type de processus choisi et la source des postulants et postulantes. Au lieu de mener des processus de nomination individuels pour doter chacun des postes, on peut mener un processus de dotation collective qui servira à créer un bassin de candidats et candidates que les gestionnaires pourront utiliser pour doter des postes. Le bassin pourra servir à doter plusieurs postes dans une ou plusieurs organisations. Il peut être constitué de personnes qualifiées en regard des qualifications essentielles ou de personnes entièrement évaluées. Les gestionnaires peuvent appliquer les critères de mérite dans l'ordre qu'ils jugent approprié. Cela permet d'élaborer un processus sur mesure pour des postes en particulier.

Les processus de dotation collective sont particulièrement utiles lorsque les mesures de dotation attireront vraisemblablement un nombre élevé de candidatures. Les bassins constituent une solution à long terme pour doter des postes dans les groupes professionnels ou pour des niveaux où le roulement du personnel est fréquent. La collaboration des gestionnaires permet de gagner temps et argent.

Répertoires et bassins

Un répertoire est un groupe de postulantes et postulants non évalués qui peut être utilisé pour doter des postes semblables au sein d'une organisation ou d'un certain nombre d'organisations. Si ces personnes sont jugées qualifiées à la suite d'une évaluation par rapport aux critères de mérite, elles peuvent être nommées à des postes. Les répertoires permettent aux gestionnaires d'avoir un accès plus efficace aux candidatures lorsque des besoins en matière de dotation surviennent.

Les bassins sont différents des répertoires. Les personnes inscrites dans un bassin ont été évaluées dans une certaine mesure. Dans le cas d'un bassin de candidates et candidats entièrement évalués, tous les critères de mérite ont été évalués, ce qui permet aux organisations de doter les postes vacants rapidement. Pour ce qui est des bassins de candidates et candidats partiellement évalués, certains critères de mérite ont été évalués, ce qui rend nécessaire le recours à une évaluation supplémentaire avant de rendre les personnes admissibles à une nomination. Cela permet également de déterminer des exigences précises et sur mesure afin de s'assurer de trouver la bonne personne pour occuper le poste.

Les répertoires et bassins peuvent être créés au moyen de processus de dotation individuels ou collectifs. Ils peuvent être particulièrement utiles lorsqu'il y a un grand volume de candidatures, des postes pour lesquels il existe un

roulement de personnel élevé ou des postes pour lesquels il existe une pénurie de personnes qualifiées sur le marché du travail.

Les coûts initiaux et le temps nécessaire à la création des répertoires et des bassins peuvent être onéreux. Cependant, une fois créés, ils constituent un moyen pour les organisations de diminuer les coûts associés à chaque embauche et de réduire le temps consacré à la dotation.

La transparence et la justice peuvent être améliorées si on communique, dès le début du processus, la période de validité du répertoire ou du bassin et la façon dont les personnes qui en font partie seront choisies. Il s'agit entre autres de communiquer les renseignements sur les méthodes et les outils d'évaluation et sur la façon dont ils seront administrés, le nombre prévu de postes à pourvoir et les responsabilités des postulants et postulantes en ce qui concerne le maintien de leur admissibilité dans le bassin ou le répertoire.

Exemples

RÉPERTOIRES À L'ÉCHELLE DE LA FONCTION PUBLIQUE

Le [Programme fédéral d'expérience de travail étudiant](#) offre un répertoire national informatisé d'étudiants et d'étudiantes à la recherche d'un emploi dans la fonction publique fédérale. Il est géré par la CFP. Les gestionnaires qui veulent embaucher des étudiants et étudiantes peuvent demander une présentation de candidatures à partir de ce répertoire.

Le [Programme de recrutement postsecondaire](#) offre un autre répertoire à l'échelle de la fonction publique. Il comporte deux composantes : des choix de carrière annoncés et un répertoire général. Il vise les titulaires d'un diplôme d'études postsecondaires qui possèdent les qualifications requises pour occuper des postes au niveau d'entrée au gouvernement fédéral.

RÉPERTOIRE MINISTÉRIEL

Transports Canada offre plus de 25 répertoires de recrutement électronique pour des postes techniques répartis dans divers domaines liés aux transports au sein de l'organisation. Le Ministère annonce ses possibilités d'emploi dans un avis sur le site Web emplois.gc.ca de la CFP. Comme il y a des besoins en permanence, aucune date limite n'apparaît sur l'annonce.

5.3 Durée de la période d'affichage

La durée de la période d'affichage d'une annonce a des répercussions sur le nombre de postulants et postulantes. La durée de l'affichage dépend en grande partie de la situation du marché du travail pour le ou les postes à doter. On sera plus en mesure d'attirer les « bonnes » candidatures et à en recevoir un nombre suffisant, si on connaît la façon d'informer les personnes ciblées et si on leur fournit une occasion raisonnable de présenter leur candidature. Bien que le fait de limiter la durée de la période d'annonce puisse réduire le volume de

candidatures, cette stratégie peut avoir des répercussions sur la valeur de l'accessibilité. Les postulantes et postulants éventuels de divers fuseaux horaires pourraient ne pas avoir l'occasion de poser leur candidature si la durée est de moins d'une journée. La transparence, la représentativité et la justice peuvent également être affectées, car les personnes ayant besoin de mesures d'adaptation pourraient se retrouver désavantagées en raison des durées trop courtes.

Une démarche semblable à celle qui précède consiste en la limitation du nombre de candidatures ou l'établissement d'un quota sur le nombre de candidatures qui seront acceptées. Une telle situation pourrait avoir les mêmes répercussions sur les valeurs qu'une période d'annonce trop courte.

La durée de la période d'annonce peut également dépendre de ce qui suit :

- le nombre de candidatures désiré pour obtenir un nombre suffisant de personnes prometteuses;
- le degré d'urgence à doter le poste;
- les diverses pratiques utilisées à l'échelle du pays (p. ex. là où une organisation a décidé de prolonger la période pour permettre aux personnes qui ont des cycles de travail variés de participer);
- le choix du média, dont l'électronique ou l'imprimé, utilisé pour communiquer les possibilités d'emploi;
- la méthode, par exemple le courrier, utilisée pour recevoir des documents des candidats et candidates;
- les fins de semaine, les congés fériés et les fêtes religieuses qui se trouvent dans la période d'annonce.

5.4 Auto-évaluation

L'auto-évaluation est un processus qui permet aux postulantes et postulants éventuels de déterminer leur aptitude à occuper un poste ou un type d'emploi en particulier. Leur décision peut être fondée sur divers facteurs, dont des différences ou des similitudes perçues entre les valeurs personnelles et les valeurs de l'organisation, une compréhension claire du milieu de travail, les exigences du poste, la rémunération et les avantages sociaux. Ces facteurs les aideront à décider s'ils désirent poser leur candidature à une possibilité d'emploi.

L'auto-évaluation donne de meilleurs résultats lorsque les possibilités d'emploi et les exigences qui s'y rattachent sont claires. Les gens peuvent déterminer rapidement si un emploi les intéresse et s'il correspond à leurs compétences et leur expérience. Une telle « présélection » peut permettre de gagner temps et argent et de gérer les attentes des personnes qui postulent.

Le questionnaire intégré au SRFP peut aider les postulantes et postulants éventuels à auto-évaluer leurs qualifications. En répondant aux énoncés d'expérience qui s'y trouvent, ces derniers sont à même de se familiariser avec

le type de travail et de déterminer si leur expérience correspond bien aux exigences du poste.

La transmission de renseignements détaillés aux postulants et postulantes pendant tout le processus de nomination peut également encourager le recours à l'auto-évaluation. Cela peut se faire en personne ou par des moyens moins onéreux, par exemple les annonces.

Exemples

SÉANCES D'INFORMATION

La CFP procède à des campagnes de recrutement annuelles dans le cadre du Programme de recrutement postsecondaire, dans le but de doter des postes au niveau d'entrée au gouvernement fédéral. En plus de fournir des renseignements détaillés sur diverses possibilités d'emploi sur le site Web emplois.gc.ca de la CFP, plusieurs organisations donnent des séances d'information sur les campus, avec des présentations offertes par des membres du personnel. Cette démarche donne l'occasion aux postulantes et postulants éventuels d'avoir des discussions approfondies concernant les emplois et de déterminer si un poste ou une organisation en particulier leur convient.

ANNONCES

Le ministère des Anciens Combattants avait besoin de médecins militaires et de médecins, mais leur disponibilité sur le marché du travail était faible. Pour attirer des postulantes et postulants éventuels, le Ministère a mis l'accent sur certaines caractéristiques des emplois dans la fonction publique fédérale qui pourraient ne pas avoir d'équivalents dans d'autres secteurs du marché du travail. Par exemple, le Ministère a mis en évidence la semaine de travail de 37,5 heures dans une annonce parue dans une revue médicale.

5.5 Présélection

La présélection est le processus utilisé pour réduire le nombre de postulants et postulantes à ceux et celles qui répondent aux exigences particulières d'un poste comme la scolarité, l'expérience, les exigences opérationnelles et les besoins organisationnels. Il s'agit de la technique de gestion du volume de candidatures la plus fréquemment utilisée dans la fonction publique et de la première étape de l'évaluation dans le cadre d'un processus de nomination. Seules les personnes qui ont suffisamment de qualifications ou qui possèdent des qualifications précises sont retenues, ce qui permet de réduire le nombre de candidatures avant l'administration de processus et d'outils d'évaluation plus coûteux et qui prennent plus de temps. L'objectif est d'éliminer la candidature des personnes non qualifiées dès le début d'un processus de nomination en utilisant des instruments efficaces en termes de coûts ou qui peuvent être automatisés pour réduire les coûts et le temps nécessaires au minimum.

La LEFP n'exige pas que les critères de mérite soient appliqués dans un ordre en particulier. Pourvu que les critères soient utilisés pour prendre les décisions relatives aux nominations, les gestionnaires peuvent décider d'utiliser les qualifications constituant un atout, les exigences opérationnelles ou les besoins organisationnels dans n'importe quel ordre, même avant l'évaluation des qualifications essentielles. Ainsi, la présélection pourra être plus innovatrice et plus efficace. Il est possible de faire la présélection en fonction des qualifications, des autres critères de mérite et des résultats de l'évaluation.

La présélection en fonction des qualifications et des autres critères de mérite

Cette démarche de présélection est fondée sur l'ordre dans lequel l'évaluation des critères de mérite a lieu. Seules les personnes qui répondent aux critères de mérite particuliers sont retenues pour les autres étapes du processus, ce qui permet de réduire les coûts et le temps nécessaires. Habituellement, la présélection est fondée sur les renseignements fournis dans la demande d'emploi ou le curriculum vitæ, par exemple la scolarité et l'expérience de travail.

La présélection en fonction des résultats de l'évaluation

Le choix des outils d'évaluation et l'ordre dans lequel ils sont utilisés peuvent être fondés sur les coûts ainsi que sur l'efficacité. Les coûts peuvent être réduits au minimum si on utilise les méthodes et les outils d'évaluation les plus onéreux plus tard dans le cadre du processus de nomination, après avoir réduit le nombre de postulants et postulantes. L'Annexe 2 présente les répercussions de l'ordre d'utilisation des outils d'évaluation sur les coûts.

Parmi les outils d'évaluation, notons :

- le test papier-crayon (ou électronique);
- le panier de gestion et la simulation;
- le centre d'évaluation;
- l'entrevue, que ce soit en personne, par téléphone ou par vidéoconférence;
- la vérification des références.

L'utilisation de la technologie dans le cadre d'un processus de nomination, par exemple la présélection électronique et la vidéoconférence, peut également contribuer à réduire les coûts. Les tests en ligne et les tests électroniques peuvent être de puissants outils pour la gestion du volume de candidatures, des coûts et du temps nécessaires à la dotation.

La CFP renforce actuellement sa capacité en matière de tests électroniques. Cela aura pour effet non seulement de favoriser la capacité de traiter et de coter avec efficacité et efficience un nombre croissant de tests, mais aussi de fournir un moyen de renforcer la sécurité liée aux tests.

Alors que les tests papier-crayon et les méthodes de cotation exigent des ressources supplémentaires pour permettre de gérer l'augmentation du nombre de tests, peu de temps et de ressources supplémentaires sont nécessaires pour

traiter les demandes, qu'il y ait 10 ou 1 000 copies d'un test. En cas d'atteinte à la sécurité, il peut être long et coûteux de rappeler et remplacer les copies papier d'un test. Or, lorsqu'on utilise les tests électroniques, la copie maîtresse en format électronique peut être remplacée relativement rapidement, n'entraînant que peu ou pas de coûts administratifs. La demande croissante de services de tests et de cotation peut être traitée par voie électronique, sans besoin d'espace supplémentaire pour les opérations. L'envoi, la réception, la cotation et la facturation automatisés sont effectués avec la même efficacité, peu importe le nombre de tests. Finalement, le renforcement de la capacité en matière de tests électroniques permet d'établir des liens de façon uniforme entre les systèmes de recrutement électroniques et l'évaluation électronique, réduisant ainsi le nombre de ressources et le temps de traitement nécessaires pour mener à bien les processus de dotation.

Le Centre de psychologie du personnel de la CFP offre un ensemble d'outils de ce genre, y compris le Test d'expression écrite et le Test de compréhension de l'écrit de l'Évaluation de langue seconde, le Test de jugement situationnel, l'Examen de compétence en communication écrite et l'Examen de recrutement de diplômés. D'autres tests, comme l'Examen de compétence générale (niveau 2) et l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination seront disponibles en ligne à l'été et à l'automne 2007. Des tests électroniques commerciaux sont également disponibles.

Exemples

QUALIFICATIONS CONSTITUANT UN ATOUT

Une gestionnaire détermine qu'un baccalauréat en travail social constitue une qualification essentielle pour un poste et qu'une maîtrise en travail social est une qualification constituant un atout pour le poste visé. La gestionnaire a reçu un nombre considérable de candidatures de personnes possédant la qualification constituant un atout. Comme cette qualification sera déterminante dans la décision relative à la nomination, la gestionnaire décide de l'utiliser, et elle se concentre sur les personnes qui la possèdent. Ce faisant, elle peut sélectionner les personnes qualifiées plus rapidement et plus efficacement en termes de coûts.

BESOINS ORGANISATIONNELS

Une organisation doit accroître la représentation des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi (les Autochtones, les personnes handicapées, les membres de minorités visibles et les femmes). L'organisation a énoncé les objectifs d'équité en matière d'emploi dans son plan des ressources humaines ou dans son plan d'équité en matière d'emploi. Le gestionnaire fait état de ces objectifs dans les critères de mérite et présélectionne les personnes qui se sont déclarées volontairement comme faisant partie d'un ou plusieurs groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

EXIGENCES OPÉRATIONNELLES

L'acceptation et la capacité de voyager, de travailler par quarts et de faire des heures supplémentaires à court préavis constituent des exemples d'exigences opérationnelles. Une gestionnaire détermine que le ou la titulaire d'un poste ou qu'un groupe de postes en particulier sera appelé à voyager, et elle ne tient compte que des personnes qui ont indiqué dans leur demande qu'elles accepteraient de voyager et qu'elles seraient capables de le faire. Le volume ainsi réduit de candidatures permet de mener un processus d'évaluation efficient.

5.6 Classement

Le classement établit un ordre de position relative des postulants et postulantes. Il peut être fondé sur une qualification en particulier en utilisant les cotes déterminées à l'aide d'outils d'évaluation individuels, ou de la position générale des postulants et postulantes à la fin du processus d'évaluation. Cette stratégie peut être utile lorsque les postulants et postulantes possèdent des compétences spécialisées et lorsque les outils d'évaluation peuvent mettre en évidence des distinctions probantes entre ces derniers. Le [Centre de psychologie du personnel](#) de la CFP peut fournir de plus amples conseils sur les méthodes et les outils d'évaluation appropriés. Dans ses Lignes directrices en matière d'évaluation, la CFP exige qu'on obtienne son approbation avant d'utiliser des tests de personnalité, d'intelligence ou d'aptitude, ou des tests de nature semblable, conformément aux directives contenues dans [Les tests dans l'administration publique fédérale](#) lors de l'élaboration et de l'utilisation de tests standardisés.

Alors qu'aucune disposition de la LEFP actuelle n'oblige les gestionnaires à utiliser le mérite relatif pour procéder à une sélection, rien ne les empêche de faire un classement. Les gestionnaires peuvent décider d'administrer un test pour évaluer une qualification essentielle et retenir un certain nombre de postulants et postulantes en vue de poursuivre leur évaluation, en utilisant une approche descendante en ce qui concerne les résultats des tests. Le classement peut offrir une base solide afin de trouver la « bonne » personne pour occuper un poste en particulier. Lorsque les résultats de l'évaluation ne permettent pas de faire un choix parmi les candidats et candidates, une sélection au hasard peut constituer une option valable.

5.7 Sélection aléatoire

La sélection aléatoire dans la gestion du volume de candidatures permet de déterminer un sous-échantillon de postulants et postulantes en ayant recours à la « chance » dans une certaine mesure pendant le processus de nomination. Cette méthode pourrait être utilisée pour réduire le nombre de personnes qui feront l'objet d'une évaluation plus poussée, dans le but de nommer quelqu'un à partir d'un bassin de candidates et candidats entièrement évalués. Une planification et des méthodes rigoureuses se rapportant à la sélection aléatoire

soutiennent la transparence et la justice du processus. Les postulants et postulantes éventuels doivent être informés de l'utilisation d'une telle stratégie.

La sélection aléatoire pourrait convenir à la gestion d'un volume élevé de candidatures dans le cadre d'un processus de nomination lorsque les conditions suivantes sont réunies :

- la disponibilité de personnes actives est élevée sur le marché du travail;
- la proportion de personnes prometteuses est élevée par rapport au nombre de postes vacants;
- le processus permettra de doter des postes au niveau d'entrée qui ne nécessitent pas d'expérience ou de compétences spécialisées.

Le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant illustre l'efficacité de la sélection aléatoire. Habituellement, on compte 8 000 emplois disponibles et plus de 70 000 postulants et postulantes chaque année. Un grand nombre d'occasions disponibles sont liées au perfectionnement et n'exigent pas de compétences spécialisées ou d'expérience considérable. Le répertoire informatisé du programme est donc conçu de manière à pouvoir chercher et sélectionner au hasard des étudiants et étudiantes qui répondent aux exigences du poste qu'a établies l'organisation responsable de l'embauche. La recherche se concentre sur les personnes qui répondent aux exigences, par exemple le niveau de scolarité, la spécialisation, les compétences et la disponibilité. La recherche comprend aussi une application qui garantit que la courte liste d'étudiants et étudiantes est représentative par rapport aux groupes visés par l'équité en matière d'emploi. On communique ensuite avec les personnes dont le nom apparaît sur la courte liste afin de déterminer si elles sont intéressées par une possibilité d'emploi en particulier, en vue d'une évaluation plus poussée au besoin.

L'utilisation de la sélection aléatoire peut être logique lorsque d'autres stratégies, comme le classement, ne permettront pas de trouver la bonne personne parmi les postulants et postulantes pour occuper un poste en particulier.

Habituellement, on y a recours lorsque les qualifications exigées sont liées à des compétences moins spécialisées, lorsque le poste est au niveau d'entrée et lorsque le volume de candidatures est assez élevé. Il est difficile dans un tel contexte d'établir des distinctions valides entre les personnes qui postulent, car un grand nombre d'entre elles possèdent le même degré de qualifications.

La transparence est assurée si l'annonce indique de quelle façon sera utilisée la sélection aléatoire dans le processus de nomination. La sélection au hasard peut être utilisée de concert avec d'autres stratégies de gestion du volume de candidatures, et elle peut être appliquée à diverses étapes d'un processus de nomination.

Il existe quatre types généraux d'échantillonnage aléatoire qui diffèrent en fonction du degré d'évaluation menée et du moment où ils sont habituellement

appliqués. Ils peuvent également varier en fonction des risques liés aux valeurs de nomination, selon les caractéristiques propres à un processus. L'utilisation du critère des valeurs peut contribuer à déterminer la bonne stratégie à adopter pour répondre à des besoins spécifiques.

A. Échantillonnage aléatoire « pur »

Le sous-échantillonnage des postulants et postulantes est effectué au hasard et sans examen de leurs qualifications; il est fondé uniquement sur la chance. Les membres du groupe de personnes ainsi obtenu feront l'objet d'une évaluation plus poussée. On a parfois parlé de cette démarche comme d'une « loterie ». De fait, cette stratégie comporte certains risques. Par exemple, une personne peut présenter sa candidature plusieurs fois afin d'accroître ses chances d'être sélectionnée sans que sa stratégie soit détectée, car il n'y a pas de présélection des demandes. De plus, il est possible que l'échantillonnage ne permette pas de trouver assez de personnes qualifiées pour doter les postes vacants, car les personnes non qualifiées ont une chance égale à celle des personnes qualifiées d'être retenues en vue d'une évaluation plus poussée.

Cette démarche peut être inefficace lorsque les postulants et postulantes n'ont pas les qualifications requises, car cela entraîne des échantillonnages répétés et l'évaluation de personnes non qualifiées, ce qui peut être coûteux et contribuer à allonger le temps consacré à la dotation. De plus, cela ne répond pas à l'exigence d'examiner toutes les candidatures. Par conséquent, la CFP désapprouve l'utilisation de cette stratégie, peu importe le contexte.

B. Sélection aléatoire des candidatures partiellement évaluées en vue d'une évaluation plus poussée

Les postulantes et postulants sont présélectionnés ou évalués selon des critères de mérite précis. Par exemple, il est possible de fonder la présélection sur l'appartenance à un groupe visé par l'équité en matière d'emploi ou sur le fait d'être titulaire d'un permis de conduire d'une certaine catégorie. Les postulantes et postulants sont ensuite sélectionnés au hasard parmi les personnes retenues en vue d'une évaluation plus poussée par rapport aux autres critères de mérite. La sélection aléatoire de personnes partiellement évaluées en vue d'une évaluation plus poussée peut être utile lorsqu'il y a un grand nombre de candidatures prometteuses et un nombre relativement faible de postes vacants. Cette stratégie peut également être efficace lorsque l'évaluation ou la présélection n'a pas permis d'établir une distinction probante entre les divers degrés de respect des critères ou des qualifications par les candidates et candidats évalués.

C. Sélection aléatoire des candidatures de personnes qui détiennent les qualifications essentielles pour l'évaluation des autres critères de mérite

Les postulantes et postulants sont évalués en fonction des qualifications essentielles. Les gestionnaires font ensuite la sélection au hasard des personnes qui possèdent les qualifications essentielles en vue de l'évaluation des autres

critères de mérite. Cette stratégie peut être utile dans le contexte des processus de dotation collective pour lesquels les qualifications constituant un atout sont différentes d'un ou une gestionnaire à l'autre. Elle pourrait également être utile lorsque des personnes inscrites dans un grand bassin de personnes qualifiées possèdent le même degré de qualifications essentielles. Dans un tel cas, il n'existe pas de distinction probante qui permette de déterminer quelles personnes devraient être sélectionnées en vue d'une évaluation plus poussée.

D. Sélection au hasard des candidatures de personnes qui respectent tous les critères de mérite

Les personnes qui postulent sont présélectionnées et ensuite évaluées pour déterminer si elles possèdent les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout, et si elles répondent aux besoins organisationnels et aux exigences opérationnelles. Les personnes sont ensuite choisies au hasard à partir du groupe ainsi constitué en vue des nominations. Cette stratégie peut être particulièrement utile dans le cas d'un processus de dotation collective pour lequel les gestionnaires concernés ont besoin de qualifications semblables et lorsque l'évaluation des personnes par rapport à tous les critères de mérite est la solution la plus efficace. La sélection aléatoire des personnes qualifiées peut également être utile lors de la dotation de postes pour lesquels il y a peu de qualifications essentielles et peu ou pas de qualifications constituant un atout, par exemple en ce qui concerne certains postes de manœuvres.

6. Exigences relatives aux lois, politiques et lignes directrices

[Loi sur l'emploi dans la fonction publique](#)

[Charte des droits et libertés](#)

[Loi sur l'équité en matière d'emploi](#)

[Loi canadienne sur les droits de la personne](#)

[Loi sur les langues officielles](#)

[Cadre de nomination de la CFP](#)

[Politique du Conseil du Trésor et de la CFP sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées dans la fonction publique fédérale](#)

Lignes directrices en matière d'[annonces dans le processus de nomination](#)

[Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique](#)

[Directive sur les voyages](#)

7. Autres outils de référence

Information et ressources sur la gestion du volume de candidatures

PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

L'Agence de la fonction publique du Canada (AFPC) fournit de l'information sur la [Planification des ressources humaines](#). Sur son site Web, se trouve également un [Guide de la planification intégrée](#).

DÉMOGRAPHIE DE LA FONCTION PUBLIQUE

[Beyond 20/20](#) (AFPC)

[Rapports annuels sur l'équité en emploi dans la fonction publique fédérale \(AFPC\)](#)

[Étude sur le déclin du taux de nominations chez les groupes visés par l'équité en matière d'emploi](#) (CFP)

INFORMATION SUR LA DISPONIBILITÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE

[Recensement](#) (Statistique Canada)

[Information sur le marché du travail](#)
(Ressources humaines et Développement social Canada)

SERVICES DE DOTATION ET D'ÉVALUATION

La Direction générale des services de dotation et d'évaluation de la CFP offre une gamme de [services de recrutement](#) et d'[évaluation](#), en plus de conseils et de [services de dotation pour les postes de cadres](#). Les [bureaux](#) de la Direction générale sont situés à Halifax, Montréal, Ottawa, Toronto, Winnipeg, Edmonton et Vancouver.

Le [Centre de psychologie du personnel](#) de la CFP fournit de l'information sur les produits et les services d'évaluation.

Le [Système de ressourcement de la fonction publique](#) est un outil électronique de recrutement qui présélectionne les candidats et candidates en fonction de leurs réponses à un formulaire personnalisé de demande d'emploi qui comprend un questionnaire sur l'expérience.

Les répertoires et bassins existants comprennent :

[Le Programme de recrutement postsecondaire](#)

[Le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant](#)

[Le Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat](#)

[Le Programme de stagiaires en gestion](#)

Le [Guide de recrutement à l'intention des gestionnaires](#) de la CFP présente d'autres programmes de recrutement pour les étudiants et étudiantes ainsi que pour les diplômés et diplômées.

[Glossaire de la CFP](#)

Annexe 1 – Exemples de réussites

La Commission de la fonction publique a reçu les commentaires suivants sur des exemples de réussites en gestion du volume de candidatures.

AS-1 – Poste de conseiller ou de conseillère en rémunération (projet de la collectivité)

- Stratégies utilisées pour gérer le volume de candidatures : dotation collective et présélection à l'aide du Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP) en fonction des qualifications constituant un atout
- 5 770 candidatures
- 652 présentations (11 %)
- 100 postes à doter
- « *La collectivité, en collaboration avec Affaires étrangères et Commerce international Canada et Citoyenneté et Immigration Canada, a profité de la campagne d'hiver de recrutement postsecondaire pour faire passer des examens dans 50 lieux différents au Canada pendant une période de trois semaines. La présélection fondée sur les qualifications constituant un atout a permis de réduire le volume de candidatures de 73 %. La proportion des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi a semblé augmenter à chaque étape du processus.* »

AS-1 – Poste d'adjoint administratif ou d'adjointe administrative

- Stratégie utilisée : questions de présélection dans le SRFP
- 221 candidatures
- 100 présentations (45 %)
- 8 postes à doter
- « *La présélection basée sur un cours texte expliquant comment le candidat ou la candidate répond aux critères de mérite principaux a contribué à réduire le volume de candidatures et à déterminer quels candidats et candidates possédaient les compétences recherchées. Une telle stratégie de gestion du volume de candidatures a été efficace.* »

ES-3 – Poste d'analyste de programmes (MPO)

- Stratégies utilisées : vidéoconférence, application séquentielle des critères de mérite et bassin
- 346 candidatures (64 % dans la région de la capitale nationale (RCN), et 37 % dans d'autres régions)
- Environ 6 postes
- « *Nous avons utilisé la vidéoconférence, ce qui a plutôt bien fonctionné. L'application séquentielle des critères de mérite nous a été très utile pour équilibrer l'accès à un grand bassin de candidates et candidats et à une variété d'expériences de travail, ainsi que pour garder le volume de candidatures à un niveau gérable. Les deux personnes nommées provenaient de l'Ontario et non de la RCN. Nous sommes très satisfaits*

des candidats et candidates. La zone nationale de sélection nous a permis de créer un bassin comportant une vaste gamme de qualifications constituant un atout, ce qui favorisera le recours à ce dernier dans l'avenir. »

PE-3 et PE-4

- Stratégie utilisée : présélection par le SRFP en fonction des qualifications constituant un atout
- 1 970 candidatures
- Environ 50 postes
- *« Nous avons présélectionné les candidats et candidates en fonction du titre de conseiller en ressources humaines agréé (qualification constituant un atout), et le bassin a été immédiatement réduit à 81 candidats et candidates. »*

Annexe 2 – Ordre des outils d'évaluation

L'ordre dans lequel les outils d'évaluation sont utilisés peut avoir une incidence considérable sur les coûts liés au processus. Voici un scénario dans lequel la gestionnaire d'embauche a annoncé un processus et passe en revue les diverses options d'évaluation.

Qualifications	Outils d'évaluation	Coût par candidat ou candidate	Taux de réussite (%)
• Excellent entregent	Entrevue d'emploi structurée	250 \$	30
• Réussite d'un cours d'au moins deux ans en administration de bureau	Demande d'emploi en ligne	1 \$	40
• Vitesse de frappe de 80 mots par minute	Examen de dactylographie en ligne	5 \$	60
• Deux années d'expérience dans le secteur public	Demande d'emploi en ligne	1 \$	30
• Excellente capacité d'apprentissage	Examen d'intelligence générale en ligne	6 \$	55
• Travail d'équipe	Simulation en direct	150 \$	30

La gestionnaire envisage trois scénarios de présélection différents :

1. Tous les candidats et candidates subissent toutes les évaluations;
2. Les candidates et candidats sont présélectionnés selon l'ordre suivant : travail d'équipe, vitesse de frappe, renseignements dans la demande d'emploi, examen d'intelligence générale et entrevue;
3. Les candidates et candidats sont présélectionnés selon l'ordre suivant : demande d'emploi, vitesse de frappe, examen d'intelligence générale, travail d'équipe et entrevue.

Les chiffres et les coûts liés au scénario de présélection de 1 000 candidats et candidates sont présentés à des fins d'**illustration** seulement. Tous les coûts et taux de réussite sont **hypothétiques** et ne représentent pas les véritables coûts et taux de réussite de ces procédures.

Comme les chiffres suivants l'indiquent, l'ordre des critères de présélection peut avoir une incidence considérable sur le coût du processus de nomination. Dans le scénario 1, le coût de l'administration des examens est inacceptable, s'élevant à 413 000 \$. Dans le scénario 2, un meilleur agencement permet d'économiser plus de 258 000 \$, simplement par l'adoption d'une démarche à obstacles

multiples, sans toutefois que l'ordre des évaluations ne soit considérée. Le scénario 3 entraîne une économie de plus de 400 000 \$ grâce au recours à des obstacles multiples de présélection utilisant des technologies de présélection économiques, comme les formulaires de demande d'emploi en ligne.

Scénario 1 - Tous les candidats et les candidates subissent toutes les évaluations

1 000 candidats et candidates

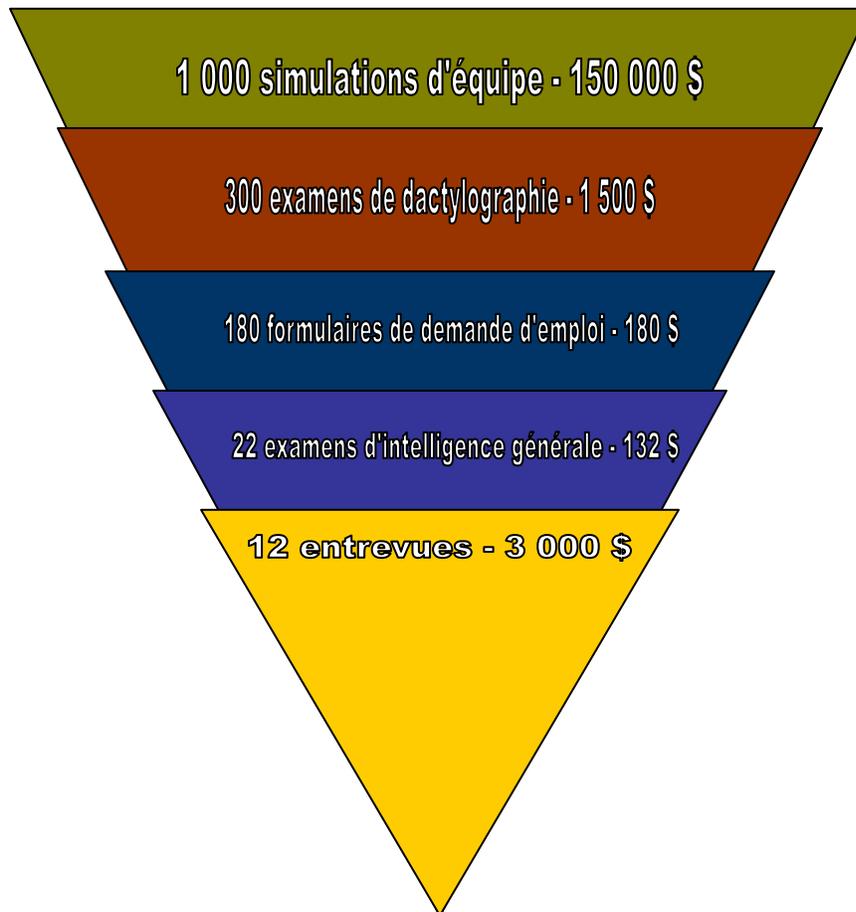
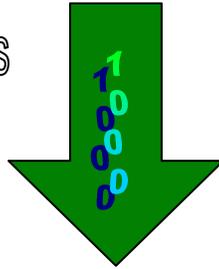


Dépenses totales : 413 000 \$

Les chiffres et les coûts du scénario de présélection de 1 000 candidats et candidates sont présentés à des fins d'**illustration** seulement. Tous les coûts et taux de réussite sont **hypothétiques** et ne représentent pas les véritables coûts et taux de réussite de ces procédures.

Scénario 2 - Présélection mais dans un mauvais ordre

1 000 candidats et candidates



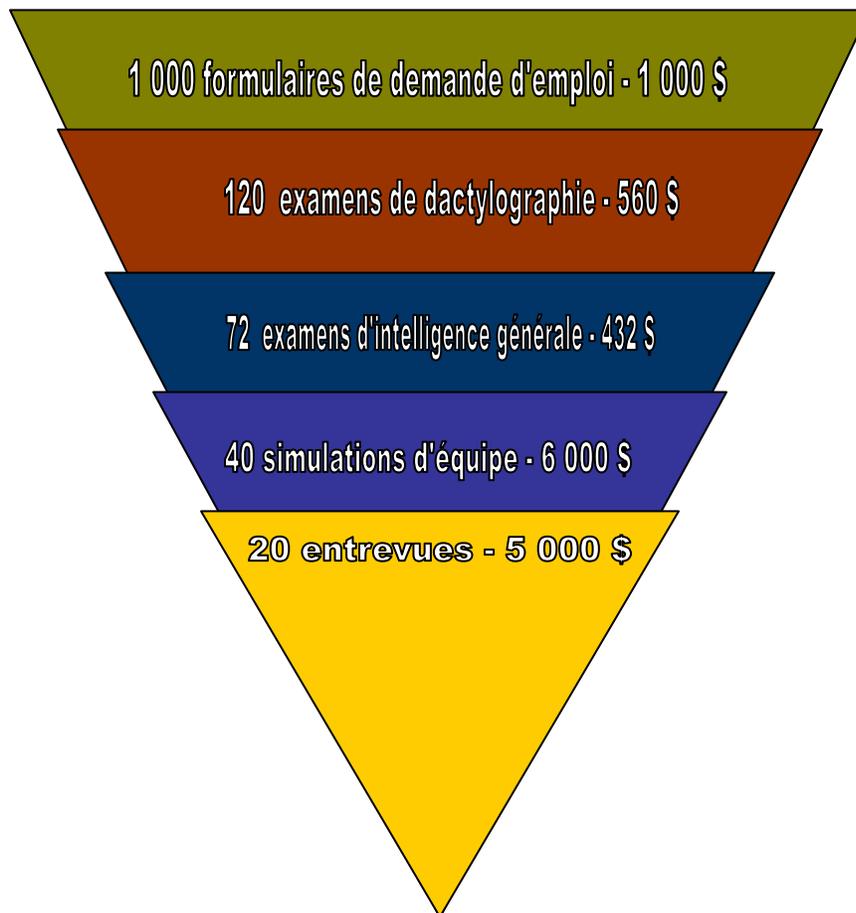
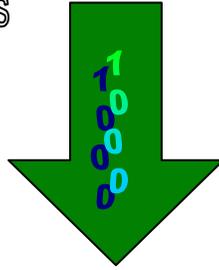
Dépenses totales : 157 812 \$

Économies : 258 188 \$

Les chiffres et les coûts du scénario de présélection de 1 000 candidats et candidates sont présentés à des fins d'**illustration** seulement. Tous les coûts et taux de réussite sont **hypothétiques** et ne représentent pas les véritables coûts et taux de réussite de ces procédures.

Scénario 3 - Ordre de présélection optimale

1 000 candidats et candidates



Dépenses totales : 12 992 \$
Économies : 400 008 \$

Les chiffres et les coûts du scénario de présélection de 1 000 candidats et candidates sont présentés à des fins d'**illustration** seulement. Tous les coûts et taux de réussite sont **hypothétiques** et ne représentent pas les véritables coûts et taux de réussite de ces procédures.