Guide et outils de recrutement

Le recrutement est la première étape de la relation de travail et la décision d'embauche est l'une des décisions les plus importantes d'un organisme. Votre processus de recrutement est aussi un reflet important de votre culture et de la valeur que vous accordez aux employés. Votre image de marque et votre culture transparaîtront, pour le meilleur ou pour le pire, à chaque étape du processus de recrutement.

Embaucher la bonne personne pour le bon emploi est essentiel. Pour ce faire, il faut planifier, préparer et adopter une approche disciplinée du début à la fin, afin d’éviter des risques et une responsabilité coûteux.

**Remarque :** Ces lignes directrices sont de nature générale pour vous aider tout au long du processus. Les obligations juridiques spécifiques sont définies dans la loi sur l'emploi qui s'applique à votre organisme : provinciale, territoriale ou fédérale, selon le cas. Une partie de la préparation consiste à veiller à ce que vous compreniez et respectiez les bonnes exigences législatives en matière de recrutement et de sélection. En cas de doute, nous vous incitons fortement à parler à un(e) professionnel(le) des ressources humaines et/ou à un(e) avocat(e) du travail. Comme dit le proverbe, « mieux vaut prévenir que guérir ».

Dans ce guide, vous trouverez

[OBJECTIFS DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT 2](#_Toc7690443)

[PROCESSUS DE RECRUTEMENT ÉTAPE PAR ÉTAPE 2](#_Toc7690444)

[EXEMPLES DE QUESTIONS POUR LA PRÉSÉLECTION TÉLÉPHONIQUE 10](#_Toc7690445)

[PRÉPARER DES QUESTIONS D’ENTREVUE 11](#_Toc7690446)

[CONSEILS POUR MENER DE BONNES ENTREVUES 12](#_Toc7690447)

[EXEMPLES DE QUESTIONS À POSER AUX RÉFÉRENCES 13](#_Toc7690448)

[EXEMPLE DE FORMULAIRE D’INFORMATIONS SUR LA RÉMUNÉRATION DES EMPLOYÉS 15](#_Toc7690449)

[QUELQUES POINTS JURIDIQUES À CONNAÎTRE SUR LE RECRUTEMENT 16](#_Toc7690450)

# OBJECTIFS DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT

* Identifiez, sélectionnez et embauchez des personnes qui possèdent les qualifications **ET** qui sont compatibles avec l’équipe de votre organisme **ET** qui souhaitent en faire partie
* Utilisez un **processus méthodique et objectif** pour embaucher la bonne personne pour le bon emploi du premier coup

# PROCESSUS DE RECRUTEMENT ÉTAPE PAR ÉTAPE

**AVANT DE COMMENCER**

**1. Définissez le besoin pour le poste.**

* Avez-vous vraiment besoin d'embaucher une nouvelle personne? Pourquoi?
* Le travail peut-il être redistribué à la place? Toutes les parties du travail sont-elles nécessaires?
* S'agit-il d'un poste régulier à temps plein ou à temps partiel, d’un contrat à temps plein ou à temps partiel? Existe-t-il d'autres solutions?

**2. Rédigez la description de poste.**

Les descriptions de poste sont des outils utiles à bien des égards, notamment le recrutement, l’orientation, la gestion du rendement, la formation et le perfectionnement.

* Commencez par un résumé ou un « aperçu »
* Définissez les responsabilités du poste, les tâches, l'autorité, la hiérarchie (directe, indirecte), les qualifications
	+ Les candidats doivent savoir ce qu'ils feront, comment ils seront évalués afin de pouvoir évaluer eux-mêmes s'ils vont ou non postuler
* Incluez la vision, la mission et les valeurs de votre organisme, selon la disponibilité
	+ Si vous souhaitez intégrer la vision, la mission et les valeurs de votre organisme dans votre culture, celles-ci devraient être incluses dans les processus de recrutement et de fidélisation : affichage, entrevues, offre, orientation, politiques, évaluation du rendement, etc.
* La description de poste vous aidera à sélectionner les candidats appropriés

**3. Déterminez les moyens de recherche (sites Web, journaux, agences, etc.), le coût approximatif, le temps.**

* Les sources de recrutement comprennent : les sites Web locaux / régionaux / nationaux, les organismes provinciaux de sport, le Comité olympique canadien, le Comité paralympique canadien, les associations, les universités / collèges, les agences, le Centre de documentation pour le sport (SIRC), Indeed, LinkedIn, etc.
* Où votre organisme a-t-il eu le plus de succès? Le moins de succès?
* Qu'est-ce qui convient pour le poste? Quel est le budget pour la publicité / l'affichage?

**4. Déterminez le nombre d’entrevues, les personnes qui y participeront et le délai de réalisation.**

* Les entrevues devraient être, au minimum, un processus en trois étapes.
	+ La première étape du processus consiste en une entrevue téléphonique de présélection visant à déterminer les exigences minimales (« facteurs d'élimination ») afin de dresser une liste restreinte de candidats qualifiés
	+ La deuxième étape est une rencontre « en direct », de préférence en personne, avec les candidats présélectionnés pour en apprendre davantage sur leurs antécédents, leurs intérêts et leur aptitude à l'emploi. Les résultats de cette étape seront soit une liste plus restreinte de candidats qualifiés, soit la décision de recommencer le processus.
	+ La troisième étape est une autre rencontre « en direct », en personne, pour évaluer davantage la compatibilité, impliquant possiblement davantage de membres de l'équipe, et pour valider votre évaluation des candidats.
* Que vous utilisiez ou non un comité d’embauche, assurez-vous que les personnes qui mènent les entrevues savent ce qu'il faut faire et ne pas faire, qu'ils sont aptes à mener des entrevues et qu'ils respecteront la confidentialité des candidats
* Une fois le processus de recrutement lancé, agissez rapidement pour ne pas perdre de bons candidats. Définissez un échéancier.

**5. Préparez un budget.**

* Coûts de la recherche : coûts d’affichage, frais d’agence, etc.
* Salaire et avantages sociaux : quel salaire est prévu pour le poste? Des primes sont-elles prévues? Ajoutez les coûts salariaux statutaires, les avantages, les à-côtés, les outils, etc. Soyez attentif aux questions d'équité internes.
* Déplacements : pour les candidats et les membres du personnel qui mènent les entrevues
* Autre : par exemple, tests, prime à la signature, formation, location de salles de rencontre (si hors site), etc.

**6. Obtenez l'approbation écrite de votre gestionnaire pour l’embauche, selon le cas, y compris le budget.**

* Même si l’ajout de personnel est budgétisé, le protocole typique nécessite une approbation préalable pour l’embauche
* Les soumissions pour approbation à **votre gestionnaire** doivent être consignées par écrit et contenir :
	+ Nécessité du poste, type, description de poste
	+ Sources de recrutement, étapes, personnes impliquées, échéancier et délai de réalisation
	+ Budget total : coûts de la recherche, salaires et tous les coûts d’emploi, etc.
	+ Tout problème anticipé, tel que l'équité interne
* Sur approbation écrite de la soumission par **votre gestionnaire**, le processus de recrutement peut commencer

**7. Rédigez l’offre d’emploi correspondant au moyen de recherche et passez-la en revue avec les parties appropriées.**

* Plus l’offre d’emploi est claire à propos de l'employeur, des exigences du poste et des qualifications, plus il est facile de cibler et d'attirer les bons candidats
* Retirez l’offre d’emploi de la description de poste et incluez une section intitulée « une carrière chez NOM DE L’ORGANISME offre… ». Cette section explique « pourquoi quelqu’un voudrait travailler chez NOM DE L’ORGANISME » et ne se limite pas aux salaires et avantages sociaux
* Certains sites Web permettent des descriptions complètes sans frais supplémentaires
* Demandez à d’autres personnes de passer en revue l’offre d’emploi pour vous assurer qu’elle envoie le message souhaité aux candidats souhaités
* Soyez clair à propos du processus de soumission de candidatures : comment, quand, à qui?
* Indiquez aussi de façon claire si seuls les candidats retenus pour une entrevue seront contactés

**8. Vérifiez l'exactitude et affichez le poste.**

* Assurez-vous que les renseignements, en particulier les coordonnées des personnes à contacter, sont exacts avant d’afficher le poste. Une fois publiées, les annonces imprimées ne peuvent généralement pas être corrigées (gratuitement) et, dans le cas d’autres sources, les modifications peuvent être limitées.

**APRÈS L’AFFICHAGE DU POSTE**

Pour chaque emploi, il devrait exister des facteurs « d’élimination » (exigences minimales absolues) prédéterminés (généralement inclus dans l'offre d’emploi). Les facteurs « d’élimination » sont essentiels pour un tri efficace des curriculum vitae et pour la présélection téléphonique initiale.

**9. Examinez, triez les candidatures.**

* Sachez clairement ce que vous recherchez : quelles sont les exigences essentielles? Les facteurs « d’élimination »?
* Prenez le temps de parcourir toute la candidature. Ne laissez pas une perception initiale déterminer s'il convient de garder ou d'éliminer des candidats avant d'avoir lu l'intégralité des candidatures.
* Les candidatures peuvent habituellement être classées dans les groupes « oui », « peut-être » et « non »
* S'il y a eu un grand nombre de candidatures, un deuxième tri peut être nécessaire
* L’objectif est d’identifier les candidats dont la candidature a le plus de mérite et qui doivent être contactés. Ces candidats représentent le groupe « oui » qui aura droit initialement à une entrevue par téléphone. Après ces entrevues téléphoniques, une liste beaucoup plus restreinte sera formée pour les premières entrevues en personne

**10. Préparez des questions pour la présélection téléphonique (identifiez les facteurs « d’élimination »).**

* Il s’agit d’un processus très utile, valable et généralement efficace qui fait gagner du temps à tout le monde, y compris aux candidats. Les candidats qui se présenteront à l’entrevue en personne seront d’un niveau bien supérieur comparativement à une sélection uniquement à partir du CV
* L’objectif de la présélection téléphonique est de déterminer s'il y a suffisamment de compatibilité pour inviter la personne à une entrevue en personne
* Le processus devrait être « clair et précis » afin d’identifier rapidement les candidats faibles grâce aux « aptitudes essentielles » tangibles et d’identifier les meilleurs candidats à inviter à une entrevue en personne
* La clé est de connaître les « aptitudes essentielles » absolues et dans quelle mesure
* Essayez de vous limiter à un maximum de 10 questions « claires et précises » puisqu'il s'agit simplement d'une présélection. Évitez les questions faciles. Il est préférable de garder celles-ci pour les entrevues en personne.

**11. Menez des entrevues téléphoniques avec des candidats potentiels.**

* Présentation et explication du but de l'appel (par exemple, de nombreuses candidatures, nécessité d'identifier une liste gérable de candidats à rencontrer en personne, si le candidat est retenu il recevra un autre appel pour être convoqué à une entrevue en personne)
* Demandez si c’est un bon moment pour discuter
* Si vous procédez à un appel « à froid », les candidats ne sont pas préparés, il est donc irréaliste de s'attendre à ce qu'ils se souviennent en détail l'offre d’emploi et fournissent des réponses « parfaites », d'où l'utilité des questions « claires et précises »
* Posez à tout le monde les mêmes questions préparées
* Évitez une entrevue exhaustive au téléphone. Posez des questions supplémentaires uniquement si nécessaire.
* **Prenez des notes**
* Demandez aux candidats s'ils ont des questions
* Remerciez les candidats de vous avoir accordé du temps et rappelez-leur les prochaines étapes

**12. Identifiez les candidats à inviter à la première entrevue en personne.**

* Invitez les meilleurs candidats de la présélection téléphonique
* Sept à huit candidats représentent un bon début pour une journée complète (idéalement, vous n’aurez pas besoin de plus de candidats)

**13. Préparez les questions de la première entrevue : questions de base et toute autre question liée à la candidature.**

Identifiez les questions de base les plus appropriées pour le poste à pourvoir et qui seront posées systématiquement à chaque candidat(e). Les questions devraient porter sur les besoins et les responsabilités du poste, et tenter également d’évaluer la compatibilité avec l'environnement de travail et les valeurs de votre organisme.

* Préparez des questions liées au poste (utilisez la description de poste comme point de départ)
* Préparez des questions pour évaluer la compatibilité avec l'environnement et les valeurs de votre organisme
* Préparez des questions liées au poste concernant la candidature du ou de la candidat(e)
* Préparez des questions axées sur le comportement pour évaluer la profondeur et l'étendue de compétences particulières
* Préparez des questions situationnelles s'il existe des scénarios spécifiques que les employés doivent savoir comment traiter et/ou si vous souhaitez évaluer les raisonnements et réactions
* **Assurez-vous que les personnes qui mènent les entrevues sont formées pour le faire, savent quoi ne pas demander, dire ou faire**

**14. Menez les premières entrevues.**

* Idéalement, organisez toutes les entrevues le même jour pour vous aider à vous souvenir des entrevues et faciliter la comparaison
* Assurez-vous que la salle d'entrevue est privée, sans distraction
* Assurez-vous que les personnes qui mènent les entrevues savent quoi ne pas demander, dire ou faire, et respectent la confidentialité
* **Prenez des notes pendant l'entrevue**
* Prévoyez 45 minutes par entrevue, puis 15 minutes après l’entrevue pour faire un compte-rendu et finaliser vos notes
* Restez positifs et concentrés pendant l'entrevue… même si les candidats ne correspondent pas à vos attentes
* Soyez constants au niveau des questions de base posées à chaque candidat(e)
* Tentez d’en apprendre davantage à propos de tout ce qui concerne l'emploi dans la candidature des candidats
* Écoutez attentivement les réponses. Laissez les candidats parler.
* Si le poste a été affiché, ne le décrivez pas aux candidats au début de l’entrevue. Ils doivent être prêts pour l’entrevue, savoir ce pour quoi ils ont postulé, être en mesure de faire le lien avec leur expérience et leurs compétences en conséquence et, au minimum, avoir consulté le site Web de votre organisme. Ils devraient aussi avoir des questions pour vous / le comité d’embauche. N'hésitez pas à parler de votre organisme / de l’emploi à la fin et en répondant à leurs questions.
* À la fin, remerciez les candidats de vous avoir accordé son temps et faites-lui part des prochaines étapes.
* **Finalisez vos notes, en particulier les déclarations ou comportements inhabituels, et votre réponse le cas échéant**

**15. Décidez qui, le cas échéant, mérite une deuxième entrevue en personne.**

La première entrevue en personne a pour but d’analyser les antécédents et les intérêts des candidats et leur compatibilité pour le poste afin de présélectionner les meilleurs candidats, idéalement deux ou trois, à inviter à une deuxième entrevue.

* Si vous utilisez un comité d’embauche ou plusieurs personnes pour mener les entrevues, ces personnes discutent de chaque candidat(e) et s’entendent pour décider qui doit être invité(e) à une deuxième entrevue

**16. Appelez les candidats qui ont participé à la première entrevue en personne pour les informer de leur statut et les remercier de vous avoir accordé leur temps.**

* Il s’agit d’une question de courtoisie « essentielle », car chaque candidat(e) a pris le temps de se rendre à l’entrevue
* Gardez les explications simples pour les candidats non retenus (par exemple, candidats plus qualifiés)
* Soyez très prudents avec la rétroaction si le candidat pose la question - en cas de doute, évitez de fournir une rétroaction

**17. Préparez les questions de la deuxième entrevue en personne.**

La deuxième entrevue en personne a pour but de pousser votre évaluation de la compatibilité avec l’équipe / l’organisme et de valider votre évaluation des candidats en fonction de ce que vous avez observé jusqu’à présent.

* Encore une fois, posez les mêmes questions de base à chaque candidat(e), en particulier en ce qui concerne la compatibilité avec l'environnement et les valeurs de votre organisme
* N'hésitez pas à poser à nouveau certaines questions (recherchez de la cohérence)
* Revenez sur n'importe quel sujet abordé au cours de la première entrevue en personne qui mérite d’être approfondi

**18. Menez les deuxièmes entrevues en personne.**

Les personnes qui mènent l’entrevue devraient inclure une personne de la première entrevue et de nouvelles personnes pertinentes, par exemple des membres de l'équipe, des supérieurs hiérarchiques indirects, le(s) supérieur(s) du ou de la gestionnaire.

* Idéalement, organisez toutes les entrevues le même jour pour vous aider à vous souvenir des entrevues et faciliter la comparaison
* Assurez-vous que la salle d'entrevue est privée, sans distraction
* Assurez-vous que les personnes qui mènent les entrevues savent quoi ne pas demander, dire ou faire, et respectent la confidentialité
* **Prenez des notes pendant l'entrevue**
* Prévoyez 60 minutes par entrevue, puis 15 minutes après l’entrevue pour faire un compte-rendu et finaliser vos notes. Prenez plus de temps à ce stade pour en apprendre le plus possible sur les candidats
* Soyez constants au niveau des questions de base posées à chaque candidat(e)
* Les candidats devraient être mieux préparés pour cette entrevue, avec des questions plus précises et mieux ciblées
* Fournissez la description de poste complète à chaque candidat(e)
* Faites une visite des installations / bureaux, le cas échéant
* Assurez-vous que les candidats connaissent suffisamment l'organisme et le rôle pour prendre une bonne décision si le poste leur est proposé
* Assurez-vous d'avoir suffisamment d'informations sur les candidats pour prendre une décision. Prenez en compte leurs compétences, leur expérience, leur comportement, leur compatibilité avec votre culture et leur futur potentiel
* À la fin, remerciez le candidat ou la candidate de vous avoir accordé du temps et faites-lui part des prochaines étapes.
* **Finalisez vos notes, en particulier les déclarations ou comportements inhabituels, et votre réponse le cas échéant**

**19. Décidez qui, le cas échéant, mérite une autre entrevue, si nécessaire, et/ou de passer à l'étape de la vérification des références.**

* Si vous utilisez un comité d’embauche ou plusieurs personnes pour mener les entrevues, ces personnes discutent de chaque candidat et s’entendent pour décider qui doit être invité à une autre entrevue, si nécessaire, ou passer à l'étape de la vérification des références.

**20. Appelez les candidats qui ont participé à la deuxième entrevue en personne pour les informer de leur statut et les remercier de vous avoir accordé leur temps.**

* Il s’agit d’une question de courtoisie « essentielle », car chaque candidat(e) a pris le temps de se rendre à l’entrevue
* Gardez les explications simples pour les candidats non retenus (par exemple, candidats plus qualifiés)
* Soyez très prudents avec la rétroaction si les candidats posent la question - en cas de doute, évitez de fournir une rétroaction

**AVANT DE PRENDRE LA DÉCISION D'EMBAUCHE**

**21. Déterminez le degré de vérification des antécédents requis, le cas échéant, et autorisé par la loi, pour le poste en conformité avec les politiques de votre organisme.**

* Au minimum, une vérification des références doit être effectuée pour tous les postes
* Les vérifications de dossier de crédit, de casier criminel, de dossier de conduite et de diplômes d’études sont spécifiques à certains emplois et ne sont pas appropriées pour tous les emplois

**22. Demandez aux candidats finaux (ceux qui sont toujours en lice après la dernière entrevue en personne) des références uniquement s’ils vous intéressent sérieusement.**

* Les références ne devraient être demandées qu'après l'entrevue finale et quand un(e) ou deux candidats (idéalement deux) sont clairement les « finalistes »
* Demandez aux candidats finalistes trois références, idéalement liées au travail, de personnes qui peuvent parler du travail de l'individu, tels que d’anciens supérieurs hiérarchiques
* Les références personnelles ne sont pas pertinentes, car elles ne peuvent pas valider les expériences, compétences, connaissances, etc., liées au travail
* Méfiez-vous de quiconque ne peut fournir de références d'emploi d'anciens supérieurs hiérarchiques

**23. Préparez des questions de base pour la vérification des références, ainsi que des questions spécifiques au candidat.**

Une vérification des références est également un processus structuré qui nécessite de savoir quelles informations vous souhaitez obtenir, d'être constant dans les questions posées à chaque référence, de savoir quoi ne pas demander, de prévoir suffisamment de temps et de prendre des notes après chaque appel téléphonique pour référence et comparaison par la suite.

* Les références devraient « valider » les informations obtenues au moment de l'entrevue et clarifier l'expérience, les compétences, les connaissances et la compatibilité du candidat avec votre organisme
* Préparez des questions liées au travail
* Préparez des questions pour évaluer la compatibilité avec l'environnement et les valeurs de votre organisme
* Préparez des questions liées au travail concernant la candidature des candidats

**24. Effectuez les vérifications de références par téléphone.**

* Les vérifications de références devraient être faites « en direct », au téléphone, pour entendre le ton des réponses
* Idéalement, organisez toutes les vérifications de références le même jour pour vous aider à vous souvenir des entrevues et faciliter la comparaison
* Prévoyez suffisamment de temps (30 à 45 minutes par vérification) dans un espace privé sans distraction
* Présentation et explication du but de l'appel, y compris le fait que le ou la candidat(e) a fourni le nom de la référence; demandez si c'est un bon moment pour discuter
* Soyez constants au niveau des questions de base posées à chaque référence
* Sachez quoi ne pas demander ou dire
* **Prenez des notes pendant la discussion avec la référence**
* Tentez d’en apprendre davantage sur tout ce qui concerne le travail dans la candidature des candidats
* Remerciez la référence de vous avoir accordé du temps

**25. Passez en revue les finalistes avec votre supérieur hiérarchique, selon le cas, et confirmez le salaire à offrir.**

* Le responsable des embauches discutera des finalistes avec le ou la gestionnaire, en particulier de la compatibilité par rapport aux qualifications
* Sélectionnez votre premier et votre deuxième choix et confirmez le salaire à offrir et les autres conditions

**26. Rédigez une offre d'emploi complète. Incluez une clause conditionnelle, selon le cas.**

* L’offre d'emploi doit énoncer les principales conditions de la relation de travail qui importent à la fois pour l'employé(e) et pour l'employeur
* Si vous créez un nouveau gabarit de lettre d’offre, faites-le examiner par votre avocat(e) en droit du travail
* Utilisez une approche de type « lettre » pour offrir une occasion d'emploi, accueillir la nouvelle personne et exprimer un message positif sur le fait qu'elle rejoigne l'équipe
* Incluez la vision, la mission et les valeurs de votre organisme dans la lettre d’offre
* Précisez les conditions importantes de la relation de travail : salaire, heures de travail, vacances, congés de maladie, avantages sociaux et coûts collectifs, confidentialité, non-concurrence / sollicitation, selon le cas, etc.
* Renvoyez à d'autres politiques organisationnelles et incluez-les en pièce jointe à la lettre d'offre
* Incluez tous les formulaires
* Incluez la description de travail complète dans l'offre d'emploi, même si les candidats en ont déjà reçu une copie au cours du processus d'entrevue

**27. Si vous avez besoin d’autres vérifications des antécédents, telles que le dossier de crédit, le casier criminel ou le dossier de conduite automobile, attendez que les vérifications des références soient terminées.**

* Ces autres vérifications ne devraient être effectuées que pour le ou la candidat(e) que vous êtes prêts à embaucher et auquel ou à laquelle vous êtes prêts à faire une offre d'emploi conditionnelle (après vérification fructueuse du dossier de crédit / du casier judiciaire / du dossier de conduite)
* Assurez-vous que la lettre d'offre et l'accord contiennent une clause conditionnelle
* Identifiez et utilisez une tierce partie qualifiée pour effectuer les vérifications de dossier de crédit, de casier judiciaire, de dossier de conduite

**28. Une fois toutes les vérifications effectuées avec succès, confirmez l’offre conditionnelle / faites une offre (selon le cas).**

**29. Une fois que l'offre est acceptée par écrit par le ou la candidat(e), informez les candidats finalistes non retenus de leur statut et remerciez-les de vous avoir accordé du temps.**

À la dernière étape, s’il existe plusieurs candidats solides soumis avec succès à une vérification des références, il est sage de ne pas contacter les candidats non retenus tant qu’une offre d’emploi n’est pas acceptée et signée par le ou la candidat(e) sélectionné(e). Si l'offre est refusée, le prochain candidat ou la prochaine candidate sur votre liste serait à ce moment disponible - sous réserve de toute autre vérification des antécédents, si nécessaire.

* Il s’agit d’une question de courtoisie « essentielle »
* Gardez les explications simples pour les candidats non retenus (par exemple, candidats plus qualifiés)
* Soyez très prudent avec la rétroaction si les candidats posent la question - en cas de doute, évitez de fournir une rétroaction

**APRÈS AVOIR PRIS LA DÉCISION D'EMBAUCHE**

**30. Une fois l'offre acceptée, annoncez la nouvelle embauche au sein de l'organisme.**

* Personne ne doit être surpris par l'arrivée d'un(e) nouvel(le) employé(e)
* Un(e) nouvel(le) employé(e) doit sentir qu’il ou elle est le ou la bienvenu(e) à son arrivée et ne surprendre personne
* L'annonce doit être professionnelle
* Soyez délicat si le ou la nouvel(le) employé(e) remplace un(e) ancien(ne) employé(e)

**31. Assurez-vous que le bureau / poste de travail est propre et prêt.**

* Assurez-vous que tous les outils, papeterie, fournitures, cartes professionnelles, messagerie vocale, courrier électronique, etc., sont prêts

**32. Préparez et menez une orientation complète pour le ou la nouvel(le) employé(e).**

L’orientation est un point de départ important dans une relation de travail. Des études ont démontré qu'une orientation solide et accueillante constituait un facteur important de fidélisation - les employés se souviennent pendant longtemps d’une orientation positive et cela donne le ton à une relation de travail positive.

* Utilisez une liste de vérification d'orientation complète pour vous assurer que rien n'est oublié
* Adaptez la liste de vérification au poste à pourvoir, si nécessaire, en rayant simplement les parties non applicables et en ajoutant d'autres parties sous « autre »
* **Une fois l'orientation terminée, l'employé(e) et « l'orienteur(eues) » signent et datent la liste de vérification comme étant complète et comprise**

**33. Passez en revue la description de poste et définissez les attentes / objectifs de rendement du ou de la nouvel(le) employé(e).**

* Établissez des lignes claires de responsabilité, d’autorité et d’imputabilité
* Utilisez la description de poste complète comme base pour fixer les objectifs de chaque employé(e)
* Ces objectifs doivent être définis pour l’orientation du ou de la nouvel(le) employé(e) car son évaluation de rendement commence dès le premier jour.

**34. Communiquez régulièrement avec l'employé(e) pour surveiller le rendement et l'adaptation. Procédez à un examen avant la fin de la période de probation.**

* Considérez les trois premiers mois comme la « vraie » période d'orientation
* C’est le moment de rencontrer plus fréquemment le ou la nouvel(le) employé(e), au moins une fois par mois ou plus souvent, afin d’évaluer son rendement et sa compatibilité. C’est la raison pour laquelle il est important que les objectifs et la vision, la mission et les valeurs de votre organisme soient consignés par écrit dans un document d’évaluation du rendement dès le départ (premier jour).
* Si des problèmes surviennent, ils doivent être officiellement documentés et l’employé(e) doit être mis(e) au courant du problème, des attentes, des conséquences potentielles et, idéalement, approuver ces documents.
* Si, au cours de la période de probation, vous réalisez que vous avez commis une erreur d'embauche et que la personne ne convient pas, agissez rapidement pour remédier à la situation, y compris un licenciement, si nécessaire. C’est la base de l’expression « embauchez lentement, mais licenciez rapidement ». Comme pour toutes les cessations d'emploi, demandez d'abord conseil à un(e) professionnel(le).
* Une fois que l’employé(e) a « passé » la période de probation, gardez un œil sur son rendement. La routine devrait correspondre à celle utilisée avec les autres employés :
* Pendant les rencontres face-à-face programmées pour examiner le rendement à ce jour
* Au besoin en cas de problèmes
* Pendant les rencontres du personnel
* Au cours des activités quotidiennes

# EXEMPLES DE QUESTIONS POUR LA PRÉSÉLECTION TÉLÉPHONIQUE

1. Parlez-nous de votre expérience dans compétence requise -> facteur d’élimination??
2. Décrivez votre compétence / expérience requise -> facteur d’élimination??
3. Décrivez vos capacités en matière de compétence / expérience requise -> facteur d’élimination??
4. Avez-vous de l'expérience en compétence / expérience requise -> facteur d’élimination??
5. Confirmez votre niveau d'éducation - facteur d’élimination??
6. Situation géographique - facteur d’élimination??
7. Pourquoi cherchez-vous un emploi?
8. Quelles sont vos attentes salariales? - facteur d’élimination??

**Autres questions de présélection possibles :**

1. Si les déplacements / les heures supplémentaires sont importants, renseignez-vous sur leur capacité à répondre à ce(s) critère(s) - facteur d’élimination??
2. Si le bilinguisme est requis, renseignez-vous sur leurs compétences - facteur d’élimination??
3. Si des compétences doivent être testées, informez le ou la candidat(e) au préalable
4. Renseignez-vous à propos de toute autre exigence clé - facteur d’élimination??

# PRÉPARER DES QUESTIONS D'ENTREVUE

De bonnes questions d’entrevue permettront d’obtenir des informations sur les compétences, les capacités, l’expérience, les connaissances et/ou les aptitudes des candidats. Utilisez différents types de questions, telles que des questions axées sur le comportement ou les compétences, des questions situationnelles et des questions techniques ou axées sur les connaissances.

**Questions sur le comportement ou les compétences**

Les questions sur le comportement sont des questions ouvertes conçues pour encourager les candidats à décrire ce qu'ils ont fait dans le passé et à demander aux candidats des exemples spécifiques de leur rendement dans des activités spécifiques. **Le principe de base des questions d’entrevue axées sur le comportement est que le rendement passé est le meilleur indicateur du rendement futur**. Une question axée sur le comportement est élaborée de sorte que la réponse des candidats montre comment ils pensent ou agissent dans une situation donnée en décrivant une expérience de vie réelle, c’est-à-dire ce qui s’est passé et quel a été le résultat. Il est préférable de cibler une seule compétence par question.

Voici un exemple de question axée sur le comportement pour un poste axé sur la clientèle.

*Veuillez nous donner un exemple concret d'une situation dans laquelle vous avez résolu une situation difficile avec un(e) client(e). Veuillez vous assurer que vous :*

* *Décrivez la situation.*
* *Expliquez ce que vous avez fait.*
* *Fournissez des informations sur le résultat final.*

**Questions situationnelles**

Les questions situationnelles décrivent une situation brève et demandent aux candidats comment ils comptent gérer la situation. En utilisant un scénario ou une situation réel lié au type de travail requis dans le cadre du poste, les candidats démontreront leur compréhension de la situation et leur capacité à la gérer. Les questions situationnelles sont un bon moyen d’évaluer les capacités de jugement des candidats.

Par exemple, une question situationnelle pour un poste d'adjoint administratif pourrait être :

*Vous avez une longue liste de choses à faire, notamment rédiger un certain nombre de lettres urgentes, mettre à jour diverses bases de données, répondre à des demandes générales de renseignements généraux en suspens et mettre en forme un important rapport attendu la semaine prochaine. Votre téléphone au travail commence alors à sonner. Veuillez nous dire :*

* *Que ferez-vous en premier et;*
* *Comment allez-vous prioriser votre travail?*

**Questions axées** **sur les connaissances ou techniques**

Les questions axées sur les connaissances évaluent les connaissances requises par le candidat dans le cadre du poste et qu’on s’attend à ce que des candidats ayant le niveau d’éducation et d’expérience requis possèdent déjà. Les connaissances de base peuvent aussi souvent être évaluées au moment de la révision du CV et/ou par le biais de tests.

Par exemple, pour un(e) professionnel(le) de la santé et de la sécurité, une question axée sur les connaissances pourrait être :

- *Expliquez les exigences en matière d’évaluation des risques en vertu du projet de loi 168.*

**Conseils et astuces pour préparer de bonnes questions d'entrevue**

* Préparez des questions bien songées liées aux tâches et qualifications les plus importantes pour le poste, à savoir les qualités, connaissances, capacités, etc., essentielles énoncées dans la description de poste.
* Utilisez des questions axées sur le comportement ou situationnelles.
* Essayez ce conseil : choisissez une fonction essentielle de la description de poste et réorganisez les mots pour en faire une question axée sur le comportement : « Parlez-nous d'une situation où vous... ».
* Assurez-vous que toutes les questions de l'entrevue sont liées à l'emploi et sont exemptes de préjugés.

# CONSEILS POUR MENER DE BONNES ENTREVUES

* Soyez ponctuels pour les rencontres avec les candidats.
* Accueillez chaleureusement chaque candidat(e) et faites les présentations si nécessaire.
* Expliquez le processus.
* Si vous utilisez un comité, tous les membres du comité devraient poser des questions, mais la même personne devrait poser la même question à chaque candidat(e).
* Pratiquez l'écoute active.
* La personne qui mène l’entrevue, tout comme les candidats, doivent faire preuve de bonnes manières et de respect tout au long de l’entrevue. Ne répondez pas au téléphone ou ne vous occupez pas d'autres affaires pendant l'entrevue.
* Prenez de bonnes notes.
* Permettez aux candidats de poser des questions pour obtenir des précisions.
* À la fin de l'entrevue, demandez aux candidats s'ils souhaitent revenir à une question spécifique ou s'ils ont des questions.
* Terminez l'entrevue en remerciant les candidats et en leur confirmant que vous les contacterez au sujet du résultat dans un délai déterminé.
* Évaluez les réponses aux questions après chaque entrevue. Évaluez les candidats en fonction de leurs réponses aux questions posées et non en fonction de votre instinct ou d’impressions générales.

**N'oubliez pas de traiter tous les candidats de la même manière tout au long de la journée.**

**N'oubliez pas de respecter la confidentialité des candidats.**

# EXEMPLES DE QUESTIONS À POSER AUX RÉFÉRENCES

*Remarque : posez les questions les plus pertinentes spécifiques à l’emploi / à l’environnement. Ajoutez toute question qui a émergé des entrevues / de la candidature.*

|  |
| --- |
| Nom de la référence : Nom du ou de la candidat(e) :\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  |
|  |
| Date : Poste à pourvoir : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

1. Comment connaissez-vous le ou la CANDIDAT(E)?

 a. À quel titre?

 b. Depuis combien de temps?

2. Points forts du ou de la CANDIDAT(E)?

3. Points que le ou la CANDIDAT(E) doit perfectionner / améliorer?

4. Évaluez les compétences / connaissances du ou de la CANDIDAT(E) dans

 a. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (soyez spécifique)

 b. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (soyez spécifique)

 c. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (soyez spécifique)

5. Décrivez le / la... du ou de la CANDIDAT(E) :

 a. Éthique de travail

 b. Ponctualité / assiduité / capacité à respecter les délais

 c. Qualité et précision du travail

 d. Capacité de résolution de problèmes / prise de décision? Exemples?

6. Capacité à travailler :

 a. En équipe?

 b. De manière indépendante? Gérer plusieurs tâches / priorités?

 c. Avec les clients / intervenants spécifiques?

7. Capacité à :

 a. Diriger et gérer des projets?

 b. Recevoir et suivre des directives?

 c. Communiquer, en particulier exprimer ses préoccupations / ses idées / son insatisfaction?

8. Comment le ou la CANDIDAT(E) réagit-il/elle face au(x) :

 a. Conflits? Exemples?

 b. Changement? Exemples?

9. Dans quelle mesure pensez-vous que la personne peut travailler comme NOM DU POSTE dans un (décrivez l'environnement)?

10. Qu'est-ce qui motive la personne? (Primes financières? Éloges? Indépendance? Autre?)

11. Qu'est-ce que le ou la CANDIDAT(E) a accompli?

12. Pourquoi la personne a-t-elle quitté son (ses) ancien(s) emploi(s)?

13. Embaucheriez-vous ou embaucheriez-vous à nouveau le ou la CANDIDAT(E)?

14. Y a-t-il autre chose que je devrais savoir ou que vous voudriez ajouter?

MERCIEXEMPLE DE LISTE DE VÉRIFICATION POUR L’ORIENTATION

**Prénom** : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ **Nom de famille** : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Intitulé de poste :**  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ **Superviseur :** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Date d’embauche** : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ **Poste** : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |
| --- | --- |
| **A. Formulaires remplis**  | **B. Renseignements généraux** |
| [ ]  TD1 Déclaration des crédits d’impôt personnels (fédéral) | [ ]  Aperçu de l'organisme, organigramme, services, etc. |
| [ ]  TD1ON Déclaration des crédits d’impôt personnels de l’Ontario | [ ]  Aperçu des politiques des employés |
| [ ]  Formulaire d’informations sur la rémunération des employés | [ ]  Heures de travail et horaires |
| [ ]  Formulaires de prestations | [ ]  Code de conduite |
| [ ]  Lettre d'offre d'emploi | [ ]  Hygiène personnelle, code vestimentaire |
| [ ]  Mention du Manuel des politiques des employés | [ ]  Utilisation des biens de l’organisme |
| [ ]  Liste de vérification de l’orientation  | [ ]  Période de probation  |
| [ ]  Liste de vérification des règles et règlements de conduite | [ ]  Présentation aux collègues |
| [ ]  Autres : | [ ]  Configuration de l'ordinateur / du courrier électronique / du téléphone, au besoin |
|  | [ ]  Autre : |
|  |
| **C. Salaire et avantages sociaux** | **D. Informations générales sur la santé et la sécurité (selon le cas)** |
| [ ]  Périodes et jours de paie | [ ]  Explication des politiques de santé et de sécurité |
| [ ]  Examen de la description de poste | [ ]  Signalement d'incidents, d'accidents et de blessures |
| [ ]  Présences et absences | [ ]  Signalement d’équipement ou de conditions non sécuritaires |
| [ ]  Heures supplémentaires | [ ]  Procédures de premiers soins |
| [ ]  Assurance collective | [ ]  Politique d'utilisation des téléphones portables / PDA  |
| [ ]  Vacances | [ ]  Formation sur le SIMDUT |
| [ ]  Jours fériés | [ ]  Harcèlement et violence |
| [ ]  Autre : | [ ]  Autre : |
| [ ]  Autre : | [ ]  Autre : |
| [ ]  Autre : | [ ]  Autre : |
| [ ]  Autre : | [ ]  Autre : |
| [ ]  Autre : | [ ]  Autre :  |
|  |

***L'orientation a été reçue et comprise :***

**Signature de l’employé(e) : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Date :\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Signature** **du ou de la gestionnaire :\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Date :\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

# EXEMPLE DE FORMULAIRE D’INFORMATIONS SUR LA RÉMUNÉRATION DES EMPLOYÉS

|  |
| --- |
| **Contexte :**  Nouvelle embauche Réembauche Licenciement |

**INFORMATIONS SUR L’EMPLOYÉ(E)**

|  |
| --- |
| Prénom : Nom de famille : |
| Lieu : Intitulé de poste : |
| Salaire / Salaire horaire : Numéro d’identifiant pour la paie : |
| Classification d’emploi :  Horaire à temps plein Horaire à temps partiel Contractuel(le) Salarié(e) Étudiant(e) Autre :\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**Date de début : \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_ N.A.S. :\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**MM DD YY **Dernier jour d'emploi \_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_**  **Motif du licenciement :\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** MM DD YY  |

RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

|  |
| --- |
| Adresse : |
| Ville Province Code postal : \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_ |
| Téléphone à domicile : ( ) Date de naissance : \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_/ \_\_\_\_\_Téléphone portable : ( ) MM DD YY |
| Sexe Homme Femme Statut : Marié(e) Conjoint(e) de fait Célibataire |
| Êtes-vous légalement autorisé(e) à travailler au Canada? : Oui Non |

PERSONNE À CONTACTER EN CAS D’URGENCE

|  |
| --- |
| Nom : Numéro de téléphone : ( ) |
| Relation avec vous (par exemple, conjoint(e)) : |

**RENSEIGNEMENTS BANCAIRES - Pour le dépôt direct**

|  |  |
| --- | --- |
| Nom de la banque : | Adresse de la banque : |
| Numéro de compte ou **Joindre un chèque annulé :**Numéro de la banque (3 chiffres) Numéro de transit (5 chiffres): Numéro de compte  |
| SIGNATURE DE L’EMPLOYÉ(E) : Date : \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_ JJ MM AA |
| Signature du ou de la gestionnaire : Date: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_ JJ MM AA |
| Approuvé par : Date: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_ JJ MM AA |

\* **SVP : Joindre un chèque « NUL » pour éviter les erreurs de transposition dans les numéros de banque, de transit ou de compte \***

#  QUELQUES POINTS JURIDIQUES À CONNAÎTRE SUR LE RECRUTEMENT

**La Loi sur les droits de la personne :**

* Interdit la discrimination fondée sur la race, l'ascendance, le lieu d'origine, la couleur, l'origine ethnique, la citoyenneté, la croyance, le sexe, l'orientation sexuelle, l'âge, l'existence d'un casier judiciaire, l'état matrimonial, l'état familial ou un handicap.
* Le droit à un traitement égal en matière d'emploi comprend tous les aspects de l'embauche, tels que la publicité, la présélection, l’établissement de listes restreintes, les évaluations et les qualifications.

**La LAPHO (Loi de 2005 sur l’accessibilité pour les personnes handicapées de l’Ontario) comprend :**

* + Fournir des informations d’urgence accessibles aux employés
	+ Rendre vos pratiques d’emploi accessibles, de l’embauche à l’emploi

**Les normes d'emploi comprennent :**

* Connaître vos obligations concernant :
	+ Période de probation
	+ Vacances
	+ Heures supplémentaires
	+ Jours fériés
	+ Licenciement
	+ Tenue des dossiers
	+ Etc.

**Points importants à retenir :**

* Utilisez uniquement des exigences sérieuses pour retenir ou écarter des candidats - ces exigences doivent être clairement décrites dans la description de poste officielle.
* Décrivez le processus d'entrevue ou d'évaluation, y compris la durée prévue, et indiquez à l'avance à chaque candidat s'il y aura une composante écrite ou orale.
* Assurez-vous que tous les candidats invités à une évaluation bénéficient de l’adaptation / des adaptations nécessaire(s) - soyez prêt à prolonger le temps requis pour une évaluation en raison du handicap du candidat.
* N’écartez pas et ne faites pas de discrimination en raison d’un manque d’expérience « récente » ou d’une expérience de travail « non canadienne ».
* Ne rédigez jamais de notes d’entrevue pour identifier ou différencier un candidat sur la base d’un des motifs interdits (par exemple, un homme de race blanche de 45 ans, une femme de race noire de 20 ans).
* Une discussion ou des questions sur un handicap ou un handicap perçu ne devraient avoir lieu ou être posées qu'une fois l'offre d'emploi faite et uniquement en ce qui concerne les mesures d'adaptation liées à l'emploi.